

TROISIEME CHAMBRE

TROISIEME SECTION

S2020-2143

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

FRANCE MEDIAS MONDE

Exercices 2013-2019

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la Cour des comptes, le 16 décembre 2020.

En application de l'article L. 143-1 du code des juridictions financières, la communication de ces observations est une prérogative de la Cour des comptes, qui a seule compétence pour arrêter la liste des destinataires.

TABLE DES MATIÈRES

1 UNE GOUVERNANCE PEU CONTRAIGNANTE	13
1.1 FMM est une société nationale de programmes relevant de la loi de 1986 ...	13
1.1.1 Les dispositions législatives	13
1.1.2 Les dispositions réglementaires.....	13
1.1.3 Une réalisation inégale des contrats d'objectifs et de moyens	15
1.2 Les instances de gouvernance ont été faiblement associées jusqu'à 2019.....	20
1.2.1 Les professionnels de l'audiovisuel ou les spécialistes de la gestion d'entreprises privées sont peu présents dans le Conseil d'administration	20
1.2.2 Des procédures formelles globalement respectées.....	22
1.2.3 Le conseil d'administration et ses comités ont été faiblement associés à la conduite de la société jusqu'à récemment.....	23
1.3 L'État et l'exercice de la tutelle	26
1.3.1 Le contrôle économique et financier de l'État	26
1.3.2 L'exercice de la régulation par le CSA	28
1.3.3 Une tutelle exercée par les ministères qui est peu formalisée	29
1.3.4 Conclusion : les évolutions souhaitables de la gouvernance.....	32
2 LES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIERE	33
2.1 Une diminution de l'actif immobilisé	33
2.1.1 Le fléchissement de l'investissement sur les deux derniers exercices	34
2.1.2 Une politique d'amortissement dynamique qui doit être affinée	34
2.1.3 Une réflexion à mener sur les programmes.....	36
2.2 La gestion des délais de paiement clients et fournisseurs à perfectionner, une trésorerie qui demeure suffisante	36
2.3 La faiblesse des capitaux propres, une exigence de vigilance	37
2.4 Deux résultats déficitaires pour s'adapter à la diminution des ressources publiques	38
2.5 L'insuffisante maîtrise des charges de personnel.....	39
2.6 Une procédure harmonisée pour les frais de missions apparaît en 2019	40
2.7 Le contrôle interne et l'audit interne	41
2.8 La présentation des états financiers.....	42
3 LES ACHATS : UNE REMISE EN ORDRE ENCORE INSUFFISANTE.....	44
3.1 La prise de conscience à partir de 2015 d'une situation risquée	44
3.2 Des règles en matière d'achats à préciser.....	45
3.2.1 Les règles internes.....	45
3.2.2 La gouvernance du système des achats	46
3.3 Les investigations menées ont fait apparaître des irrégularités au cours de la période sous revue.....	47

3.4 Collaborations au sein de l’audiovisuel public en matière d’achats	48
4 LES RESSOURCES HUMAINES	48
4.1 Des effectifs en augmentation	48
4.1.1 Évolution et caractéristiques de l’effectif.....	48
4.1.2 Évolution par direction.....	50
4.1.3 La composition des effectifs de l’entreprise.....	51
4.1.4 L’emploi non permanent	52
4.1.5 L’absentéisme	54
4.2 L’accord collectif et ses conséquences.....	56
4.2.1 Les dispositions de l’accord	57
4.2.2 Les autres accords	58
4.2.3 Une mise en œuvre de l’accord d’entreprise complexe, un coût difficile à établir, un résultat incertain.....	59
4.2.4 Les difficultés du système d’information des ressources humaines (SIRH) ...	64
4.3 L’évolution de la masse salariale	65
4.3.1 Le suivi de la masse salariale dans le COM.....	65
4.3.2 Les travaux de la mission d’audit salarial du CGEFI sur les composantes de la masse salariale.....	66
4.4 Les rémunérations	67
4.5 Les licenciements	69
4.6 Les plans de départs	71
4.6.1 Des plans de départs, suivis de réembauches	71
4.6.2 Le plan de départs de décembre 2019	71
4.7 Des manquements à la règle d’avis préalable du CGEFI.....	73
4.8 Les relations sociales.....	73
4.9 La Direction des ressources humaines	74
5 RFI, UN ENSEMBLE DE RADIOS MULTILINGUES INTERNATIONALES AUX PRIORITES INCERTAINES	76
5.1 Organisation, effectifs et budget	76
5.1.1 Grands principes structurant l’organisation	77
5.1.2 Un budget élevé et des effectifs pléthoriques.....	78
5.2 Les rédactions de l’information en français n’ont que faiblement accru leur polyvalence.....	81
5.2.1 Une construction collective de l’information qui ne s’étend que très modestement à France 24.....	81
5.2.2 La rédaction spécialisée par services de l’Info Monde	82
5.2.3 La rédaction Info Afrique.....	84
5.3 La rédaction des magazines est orientée vers le public africain	85
5.3.1 Présentation de la rédaction Magazines	85
5.3.2 Une priorité donnée à l’Afrique.	86
5.3.3 Des émissions et formations délocalisées en Afrique	86
5.4 Après une phase de rétraction, le nombre de langues progresse avec la diffusion de programmes dans quatre langues africaines.....	87
5.4.1 Le développement délibéré des langues africaines	87

5.4.2 Une stratégie d’hyper-distribution et de numérisation pour les autres langues afin d’assurer une présence dans les pays faiblement francophones.....	89
5.5 Les audiences de RFI	92
5.5.1 Qui écoute RFI ?	92
5.5.2 Les audiences linéaires	93
5.5.3 Les audiences numériques de RFI.....	96
6 MCD, UNE RADIO GENERALISTE TOUT EN ARABE AU FONCTIONNEMENT TRES AUTONOME	99
6.1 MCD, une chaîne généraliste diffusée dans le monde arabe.....	99
6.1.1 Caractéristiques principales de la chaîne.....	99
6.1.2 Effectifs, budget et grilles	100
6.2 Les enjeux contemporains de la chaîne	102
6.2.1 Développer l’audience, y compris lorsque l’actualité est moins brûlante.	103
6.2.2 Optimiser l’organisation en parallèle du plan de départs volontaires ciblé à l’horizon 2021-2022	104
6.2.3 Développer la rédaction numérique de MCD.....	105
7 FRANCE 24, QUATRE ANTENNES DYNAMIQUES AU BUDGET PEU MAITRISE	105
7.1 Des rédactions sur le modèle de la <i>newsroom</i>	106
7.1.1 Présentation des rédactions	106
7.1.2 L’effectif moyen de France 24 a progressé de 19 % entre 2013 et 2019	109
7.2 Une organisation du travail très coûteuse qui se révèle un frein à l’innovation	109
7.2.1 Le budget des rédactions a progressé de 9 % entre 2013 et 2019	109
7.2.2 La production d’une chaîne d’information en continu 24/24 en trois langues est d’un coût très élevé	110
7.2.3 La relative stagnation de l’innovation résulte du coût élevé de l’organisation de France 24	113
7.3 La réalisation en régie des magazines de France 24 a entraîné des coûts supplémentaires	114
7.3.1 Des frontières floues entre les catégories d’émissions et les unités qui les réalisent	114
7.3.2 Analyse des 20 magazines dont les coûts complets sont connus.	115
7.3.3 La valorisation patrimoniale inachevée des programmes de France 24 et de FMM	116
7.4 La progression significative des audiences France 24 est menacée par des coupes dans la diffusion satellitaire et les contrats de distribution.	117
7.4.1 La stratégie de conquête de nouveaux territoires apparaît fragile	117
7.4.2 Une mesure partielle des audiences linéaires	119
7.4.3 L’exposition numérique de France 24 progresse très vite dans un marché des médias mondialisé mais les indicateurs retenus sont imparfaits.	121
8 LES DIRECTIONS TECHNIQUES DE SOUTIEN AUX REDACTIONS	122
8.1 La Direction Technique et des Systèmes d’Information a su accompagner les mutations technologiques de l’audiovisuel.	122
8.1.1 Organigramme de la Direction, effectifs et budget	122

8.1.2 La part prépondérante de la direction Radio parmi les cinq Directions Métiers.....	123
8.1.3 Après une phase d'innovation remarquable, les difficultés de la période présente	125
8.1.4 La diffusion/distribution est une mission partagée avec la direction de la Stratégie et du Développement international	129
8.2 La direction des Environnements Numériques : un choix transitoire ?	130
8.2.1 Une direction support commune au service des rédactions des trois marques	131
8.2.2 Une comptabilisation de la fréquentation sur les réseaux sociaux très perfectible.....	134
8.2.3 Repenser le développement du numérique à l'échelle de FMM.	136
9 LES RELATIONS AVEC LES AUTRES SOCIETES DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC.....	138
ANNEXES	142

SYNTHÈSE

L'audiovisuel extérieur avait traversé à la fin des années 2000 de fortes turbulences : projets de réorganisation, conflits sociaux, changements de dirigeants. Au cours de la période sur laquelle porte le contrôle de la Cour (2013-2019), France Médias Monde a connu une plus grande stabilité, avec un climat social plus apaisé et une permanence de la présidente et des cadres dirigeants à la tête de l'entreprise. Le périmètre et l'organisation interne de France Médias Monde sont restés dans la ligne de la feuille de route fixée à l'automne 2012 : séparation entre France Médias Monde et TV5 Monde (dont l'actionnaire principal est devenu France Télévisions), abandon du projet de fusion des trois rédactions et organisation interne de l'entreprise fondée sur des fonctions de gestion mutualisées et trois chaînes (Radio France Internationale, France 24, Monte Carlo Doualiya), conservant leur autonomie opérationnelle et éditoriale.

Au cours de la période sous revue, France Médias Monde a vu ses activités s'élargir (surtout France 24), les moyens publics qui lui sont alloués, progresser (+ 7,2 % entre 2013 et 2019) et ses effectifs permanents, augmenter de 15,3% (passant de 1 191 à 1 373 ETP). Même si les réductions budgétaires programmées sont d'ampleur modeste, ce contexte budgétaire plus contraint amène l'entreprise à réexaminer ses options stratégiques, au fond inchangées depuis 2012. Faute d'une réévaluation de l'ensemble de ses activités et d'une réorganisation plus profonde, France Médias Monde sera portée à poursuivre un train d'économies ponctuelles sur des sujets sans enjeu social, comme les coûts de distribution et de diffusion de ses antennes. En effet, la masse salariale (plus de 50 % des charges) continue à augmenter de manière automatique et la réduction obtenue en 2019 ne porte que sur les personnels non permanents ; le constat relatif aux années sous revue montre que la baisse en ce domaine n'a jamais été durable. Le plan de départs volontaires en cours de négociation paraît excessivement coûteux et trop limité dans son champ d'application au sein de l'entreprise. Les questions du niveau des effectifs de RFI, notamment s'agissant des rédactions francophones, et de l'organisation du travail à France 24 constituent des éléments décisifs pour retrouver des marges de manœuvre financières à moyen terme.

Pour l'avenir, l'enjeu réside dans la capacité de France Médias Monde à retrouver une forte capacité d'innovation, à travers un niveau soutenable d'investissements, à mobiliser de manière plus ambitieuse les technologies du numérique comme levier de modernisation et de mutualisation entre les rédactions. Il conviendra également d'évaluer de façon fine le bon équilibre entre les diffusions traditionnelle (*broadcast*) et numérique, selon les langues et les zones géographiques. À l'exception de la participation de France Médias Monde à *franceinfo*, la question des relations avec les autres entreprises de l'audiovisuel public (et notamment avec France Télévisions) ne fait aujourd'hui que l'objet de réflexions embryonnaires et confidentielles. La formule retenue d'un contrat d'objectifs et de moyens (COM) de 3 ans (2020-2022), dont un est déjà exécuté, limite évidemment l'ambition de transformations de fond, la raison d'être de ce document étant essentiellement d'officialiser une trajectoire budgétaire déjà connue.

Au cours de la période récente, l'État a consacré beaucoup d'énergie à définir des « priorités géographiques » pour l'audiovisuel extérieur avec un résultat mitigé, puisqu'après avoir affirmé que la priorité pour la France était l'Afrique subsaharienne et le monde arabe, force est de constater que la novation la plus significative (et la plus coûteuse) de la période récente a été la création d'une édition en espagnol pour France 24, en direction de l'Amérique latine. Pour l'avenir, cette réévaluation stratégique devrait impérativement aborder, de l'avis de

la Cour, la question de l'organisation interne de l'entreprise et elle ne saurait être laissée aux seuls dirigeants de l'entreprise : le conseil d'administration et les ministères de tutelles devront y contribuer activement, en tout état de cause plus activement que ce que la Cour a constaté pour les années sous revue. Doivent être abordées des questions essentielles comme l'équilibre entre les services en français et en langues étrangères, la présence de RFI sur le continent européen ou le développement de rédactions de proximité après les expériences des filiales de France 24 à Bogota et de RFI à Bucarest et des différentes rédactions à Lagos, Dar El Salam, Dakar ou Phnom-Penh, qui ne constituent aujourd'hui qu'une part limitée de l'entreprise, essentiellement basée à Paris. Trois sujets qui conditionnent la productivité de France Médias Monde : l'organisation du travail à France 24, l'absentéisme de MCD et le niveau des effectifs de RFI, appellent une évaluation précise, sous la supervision de l'Etat.

Tout en considérant avec une attention particulière les efforts de redressement accomplis depuis 2012, il apparaît que des pans entiers de la gestion de France Médias Monde restent déficients et doivent gagner en rigueur : respect des règles de la commande publique et du contrôle général économique et financier de l'État, modération salariale. La gestion des ressources humaines doit être professionnalisée, à la hauteur des enjeux de cette question. Enfin, il convient que France Médias Monde change profondément les méthodes qu'elle adopte pour rendre compte de son activité et de sa gestion. Le rapport décrit de nombreux exemples d'informations retraitées et réinterprétées, qui faussent la mesure de certaines données et l'interprétation qui peut en être faite. Les ministères ont indiqué à la Cour que cet aspect serait traité dans le COM 2020-2022.

C'est dans cette démarche que le rapport examine les différentes fonctions et directions de France Médias Monde :

Sa **gouvernance** est celle d'une société nationale de programmes détenue par l'État, soumise à un cahier des charges et orientée par un COM pluriannuel. Les niveaux d'atteinte des indicateurs des deux COM (2013-2015 et 2016-2020) font apparaître un bilan inégal, les audiences sur tous les environnements *broadcast* ou numériques et la notoriété des chaînes de FMM ont sensiblement progressé, mais plusieurs indicateurs non atteints pendant le premier COM n'ont pas été repris lors du second et font défaut au pilotage de la société. Le conseil d'administration et ses instances n'ont participé que modérément aux décisions stratégiques, avant une amélioration sensible de leur association dans la période récente.

L'exercice de la régulation opérée par le CSA, du contrôle par le CGEFI et de la tutelle par les ministères de la Culture et de la Communication et des Affaires étrangères, apparaissent perfectibles pour des raisons différentes, soit que les obligations légales d'avis et de rapports soient nombreuses pour le CSA et diluent les constats posés, soit que les alertes répétées du contrôleur général n'aient pas eu de suite auprès des tutelles qui se sont peu exprimées. La gouvernance de FMM a souffert enfin d'une accumulation au cours du temps d'objectifs faiblement hiérarchisés tant en termes géographiques, linguistiques que technologiques.

S'agissant des **comptes et de la situation financière**, le budget de fonctionnement de France Médias Monde passe de 246 M€ en 2013 à 265 M€ en 2019^[1] financé à 95 % par les ressources publiques. Les recettes publicitaires restent marginales (2 % des ressources) malgré une légère augmentation depuis 2013. La période 2013-2019 a été marquée par deux exercices présentés à perte, du fait du coût des mesures visant à réduire la masse salariale qui représente

^[1] Selon les états financiers présentés au Conseil d'administration.

53 % des charges d'exploitation. Ces mesures ont été adoptées dans le cadre de l'effort demandé aux sociétés de l'audiovisuel réduisant les ressources publiques accordées sur une trajectoire 2018-2022. Les charges de personnel qui s'établissent à 144,6 M€ en 2019 ont connu une croissance de l'ordre de 9 % depuis 2013, marquée à la fois par l'harmonisation sociale entre les différentes entités fusionnées, une croissance des effectifs de 10 % (1 757 ETP en 2019) malgré les plans de départs volontaires de 2012 et celui de fin 2019, qui produira ses effets à compter de 2021. Ces mesures ont été accompagnées par des recherches d'économie sur les achats (-9 M€) grâce aux renégociations de contrats comme le bail immobilier, les prestations de production et de téléphonie, mais aussi à l'arrêt de la diffusion dans certaines zones.

Au bilan, la période a vu fondre l'actif immobilisé de l'entreprise du fait de la baisse des investissements intervenue sur les deux derniers exercices et d'une durée d'amortissement des matériels techniques qui s'est avérée plus courte que la durée réelle d'utilisation. Les capitaux propres ont également connu une forte diminution de 24,6 M€ du fait des résultats négatifs de deux exercices et de l'amortissement des subventions d'investissement finançant le déménagement vers les nouveaux locaux en 2013. Cependant, la trajectoire financière à l'horizon 2022 prévoit une reconstitution progressive des fonds propres, trajectoire qui a été renforcée avec les effets positifs en résultat liés à la crise sanitaire. La trésorerie nette s'établit à 46,8 M€ au 31 décembre 2019 représentant 61 jours de fonctionnement. Elle connaît cependant une diminution significative de 21 M€ sur la période soit 30 % du fait des investissements réalisés pour le passage en haute définition et de l'apurement des historiques de compte épargne temps réalisé dans le cadre de l'harmonisation sociale. Il a été constaté des retards dans les délais de paiements clients et fournisseurs, auxquels il convient de remédier. Au passif, des provisions pour indemnités de départ à la retraite sont constituées à hauteur de 21 M€ en croissance de 9 M€, la charge constatée au résultat reste toujours difficile à budgéter compte tenu de l'évolution du taux d'actualisation.

France Médias Monde s'est doté un système d'information comptable et financier performant mais des retraitements souvent non automatisés entre les suivis budgétaires, la comptabilité générale et la comptabilité obèrent la lisibilité des états financiers et des indicateurs.

Les chantiers restant à mener portent sur la mise à niveau du contrôle interne, la fiabilisation du système d'information des ressources humaines et la maîtrise des jours de récupérations qui ont crû plus largement que les prévisions réalisées au moment de l'harmonisation. Une redéfinition des missions du pôle audit et contrôle interne s'avère nécessaire afin qu'il puisse se consacrer davantage aux missions d'audit en lien avec la cartographie des risques.

La gestion des **achats** (117 M€ en 2019) a gagné en rigueur avec la création d'une direction spécialisée en 2017. Pour autant, l'instruction a fait apparaître de nombreuses irrégularités au regard des règles de la commande publique (absence de mise en concurrence) auxquelles l'entreprise doit mettre fin sans délai. En outre, l'entreprise doit adapter et préciser ses règles concernant les marchés à procédure adaptée (MAPA) pour améliorer la transparence et la publicité de ses pratiques, ainsi que mieux encadrer ses achats qui ne sont pas soumis aux règles de la commande publique.

Les **ressources humaines** représentent entre 50 et 55% des charges de l'entreprise. Au cours de la période sous revue, les effectifs ont augmenté de 8,9% (+143 ETP). L'absentéisme au sein de l'entreprise reste mal connu. Un nouvel accord collectif, qui harmonise le statut des

salariés issus de RFI, Monte Carlo Doualiya et France 24, a été signé en décembre 2015. Sa mise en place a été coûteuse, l'harmonisation s'étant faite « par le haut ». Le système d'information des ressources humaines (SIRH) a connu de grandes difficultés d'adaptation aux nouvelles règles. La masse salariale a augmenté de 10,2% entre 2013 et 2019 ; les indicateurs du COM en matière de masse salariale, trop complexes, doivent être simplifiés. L'évolution de la masse salariale doit être suivie de manière attentive par le comité d'audit, sur la base des travaux d'audit salarial menés par le CGEFI. Les rémunérations évoluent à la hausse et celles de l'encadrement supérieur sont mal maîtrisées. Le dispositif du contrôle économique et financier de l'État en matière de rémunérations doit être appliqué avec rigueur par l'entreprise. Après deux plans de départs en 2010 et 2012, l'entreprise a plutôt appliqué une politique de départs ciblés. Il conviendra d'être vigilant s'agissant du coût du nouveau plan de départs volontaires, plan qui reste circonscrit à quelques secteurs de l'entreprise et concerne 30 personnes. À cet égard, les dernières évaluations dont la Cour a eu connaissance et qui ont été transmises à la DIRECCTE, sont en hausse par rapport aux chiffres évoqués fin 2019. Le montant de 8 M€ (soit 270 000 € par départ) est particulièrement élevé. Par ailleurs, le dispositif d'action sociale de l'entreprise a, comme dans d'autres entreprises de l'audiovisuel public, un coût élevé. Enfin, la direction des ressources humaines, mobilisée par un dialogue social très actif, gagnerait à être renforcée pour se consacrer à une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences.

RFI représente un ensemble de radios en 15 langues différentes diffusées par voie satellitaire, ondes courtes et modulation de fréquence et via la technologie numérique, destinées prioritairement à l'Afrique, mais pas seulement. Son organisation cloisonnée n'a été que peu modifiée depuis 2013 en dépit du virage numérique qu'elle a opéré, en parallèle de la suppression d'un tiers du volume horaire radiodiffusé en ondes courtes et moyennes. Son projet stratégique repose sur un double pari : celui du développement de filiales ou de rédactions propres délocalisées aux coûts maîtrisés et celui du succès de la radio numérique, notamment pour les langues étrangères, combinée à une stratégie d'hyper-distribution sur tous les environnements partenaires possibles. Le premier pari semble bien engagé, le second interroge davantage, car il suppose de passer d'un média de l'offre à un média « à la demande ». Surtout RFI ne semble pas avoir voulu dresser le constat de rédactions parisiennes trop nombreuses (486 ETP) et coûteuses, qui travaillent peu en synergie avec France 24 dans le sens de l'interconnexion croissante des médias.

MCD est une radio tout en arabe de 80 ETP dont le fonctionnement apparaît très autonome par rapport au reste de la société. Sa diffusion au Moyen Orient a connu des aléas liés aux conflits armés en Syrie/Irak ; sa notoriété est cependant satisfaisante, y compris sur les réseaux sociaux. MCD apparaît cependant en retrait sur le volet de la transformation numérique, avec peu de productions multimédias et un site internet vieillissant. Une restructuration dans le sens d'une plus grande synergie avec France 24 en arabe vient d'être engagée, pour mutualiser les ressources sans porter atteinte aux spécificités des deux médias. Au-delà de la nécessaire progression des audiences sur le monde arabe (Moyen Orient/Levant, Maghreb), il conviendrait d'assurer la diffusion de MCD sur le territoire français *via* la RNT/DAB+.

France 24 représente quatre antennes de télévision dynamiques dont la notoriété et les audiences sur tous les environnements ont sensiblement progressé depuis 2013. On peut regretter cependant que les études d'audience soient insuffisantes en termes de périmètres et de fréquence. Les antennes de France 24 réalisent des programmes d'information en continu et diffusent des magazines dont la réalisation en interne a progressé avec leur montée en qualité. Le coût très élevé et mal maîtrisé des dépenses de personnel (524 ETP fin 2019) résulte en

grande partie de l'organisation du travail cyclée qui a été retenue, pour près de trois quarts des effectifs permanents ou pigistes. Les succès de France 24, confirmés sur les environnements numériques, paraissent néanmoins fragiles compte tenu des coupes mises en œuvre ou programmées dans la distribution satellitaire et par câblo-opérateurs.

Quant au bilan de la **mutualisation des fonctions techniques et commerciales** de FMM, inscrite dans les deux COM, il apparaît contrasté. La Direction Technique et des Systèmes d'Information et la Direction des Environnements Numériques se sont efforcées de mutualiser l'ingénierie, le développement et la maintenance des systèmes d'information et des environnements numériques. Le système technique de FMM s'avère résilient, solide, il a absorbé l'emménagement de RFI dans les locaux d'Issy-les-Moulineaux, le passage à la HD *in vivo* sur tous les studios de France 24, le lancement de rédactions radios en mandingue et en peul sur le continent africain et de France 24 en espagnol à Bogota, la création d'un grand nombre d'environnements digitaux propres aux marques... Le rapprochement timide des rédactions sur le plan technique a eu lieu principalement sous l'impulsion de techniciens créatifs qui anticipent la fusion progressive des médias, sous l'effet de la place croissante des productions numériques.

Il reste que le déploiement généralisé d'un système éditorial unique a dû être ajourné depuis 2017, alors que ce dernier aurait pu conduire à un plus haut niveau d'intégration de l'ensemble des rédactions et des marques. Une impulsion forte n'a pas été donnée à la construction d'un mode de fonctionnement plus transversal, pour en finir avec le *statu quo* de la fin 2012, suite à l'échec de la fusion des rédactions. De fait, la transformation numérique semble être assumée par de multiples services éditoriaux et techniques, plusieurs fonctions commerciales de distribution/diffusion, publicitaires, marketing restent morcelées par marques, ce qui nuit à l'efficacité et à la performance d'ensemble. FMM ne s'impose pas encore comme la société publique française qui ferait rayonner de grands médias internationaux complémentaires.

Même en l'absence de création d'une société holding, **des mutualisations entre France Médias Monde et les autres sociétés de l'audiovisuel public devront être recherchées**, au-delà de la participation actuelle de France 24 à *franceinfo*. Le prochain contrat d'objectifs et de moyens de trois ans identifiera des chantiers communs entre sociétés. De l'avis de la Cour, l'objectif doit être de pouvoir traduire ces réflexions en actes, dans le cadre des COM de plein exercice à partir de 2023.

CHIFFRES CLÉS 2019

Produits d'exploitation : 277 M€ dont 256,2 M€ au titre de la contribution à l'audiovisuel public.

Effectifs : 1 757 ETP dont 1 373 CDI ; 1632 collaborateurs occasionnels en 2019

France 24 :

4 langues : français, anglais, arabe 24h/24h, espagnol 12h/24h depuis décembre 2019.

403,9 millions de foyers TV couverts 24h/24 par un ou plusieurs signaux de France 24 en 2019.

Radios :

16 langues dont l'arabe pour MCD.

154 relais FM RFI 24h/24 dans 56 pays et 27 relais MCD dans 12 pays, ondes courtes et diffusion satellitaire, 1730 radios partenaires.

Audience tous médias : 143,4 millions de contacts linéaires et 63,8 millions de contacts numériques hebdomadaires en 2019 (les audiences linéaires et broadcast font l'objet de développements sur les méthodologies utilisées, qui soulignent leur fragilité).

RECOMMANDATIONS

Gouvernance

Recommandation n° 1 : Stabiliser la mesure des indicateurs sur la durée d'un COM, en assurer une répartition équilibrée entre les différents vecteurs de FMM. (*France Médias Monde, Agence des participations de l'État, Direction du budget, DGMIC*)

Comptes et situation financière

Recommandation n° 2 : Augmenter la production de rapports d'audits internes en lien avec la cartographie des enjeux et des risques (*France Médias Monde*).

Recommandation n° 3 : Rationaliser et réduire les écarts entre la comptabilité analytique, la comptabilité générale et les suivis budgétaires afin d'accroître la fiabilité des indicateurs et des états financiers. Utiliser le système comptable intégré pour automatiser les retraitements qui resteraient nécessaires (*France Médias Monde*).

Achats

Recommandation n° 4 : Renforcer les règles en matière d'achats (révision des procédures des marchés à procédure adaptée, afin d'en assurer la conformité au code de la commande publique et d'en améliorer la publicité ; formalisation des procédures applicables aux achats hors commande publique). Rendre compte sans délai au comité d'audit des dispositions prises pour assurer le respect des règles de la commande publique (*France Médias Monde, Agence des participations de l'État*)

Ressources humaines :

Recommandation n° 5 : Assurer un meilleur suivi de l'absentéisme au sein de l'entreprise, de manière à en maîtriser le niveau (*France Médias Monde*)

Recommandation n° 6 : Revoir fondamentalement les indicateurs relatifs aux ressources humaines dans le prochain COM ; introduire un indicateur relatif aux effectifs et retenir un indicateur de masse salariale proche des comptes certifiés (*France Médias Monde, Agence des participations de l'État, Direction du budget, DGMIC*)

Recommandation n° 7 : Appliquer avec rigueur les règles du contrôle économique et financier s'agissant des rémunérations (*France Médias Monde, CGEFI*)

Les chaînes : RFI, MCD et France 24

Recommandation n° 8 : Intensifier les mutualisations et les coopérations avec les rédactions de France 24 et assurer ainsi une rationalisation et une meilleure maîtrise des charges de personnel et des effectifs des rédactions de RFI. (*France Médias Monde*).

Recommandation n° 9 : Assurer une information transparente sur les audiences linéaires des chaînes par des mesures régulières et pérennes dans le temps, y compris sur les médias partenaires et perfectionner l'analyse qualitative des audiences sur les environnements numériques. (*France Médias Monde*)

Recommandation n° 10 : Revoir l'organisation du travail des rédactions de France 24 et réduire au strict nécessaire les personnels cyclés, sources de surcoûts et de pénibilité (*France Médias Monde*).

Recommandation n° 11 : Redéfinir le projet stratégique de France 24 au regard des moyens de FMM (*France Médias Monde, Ministère des Affaires étrangères, DGMIC*).

Recommandation n° 12 : Réaliser un audit des coûts complets des magazines et des émissions de débats (*talks*), y compris ceux réalisés par les rédactions de l'information, faire réaliser des audits externes sur les programmes achetés auprès de sociétés de production et développer une réflexion économique et comptable sur la valorisation patrimoniale des programmes de France 24 (*France Médias Monde*).

La fonction technique et le numérique

Recommandation n° 13 : Revoir l'éclatement contemporain des régies internalisées et externalisées auprès de FTP et Canal +, au regard de la faiblesse des recettes publicitaires caractérisant la période sous revue (*France Médias Monde*).

Recommandation n° 14 : Rationaliser l'organisation des métiers du numérique en évitant les fractionnements inutiles et coûteux selon les supports visés et le segment de la chaîne de valeur concerné (*France Médias Monde*).

Les relations avec les autres sociétés de l'audiovisuel public

Recommandation n°15 : Dans le cadre de la préparation des COM « de plein exercice », identifier les domaines possibles de coopération entre France Médias Monde et les autres sociétés de l'audiovisuel public, particulièrement France Télévisions (*France Médias Monde, État*)

PARTIE I – ORGANISATION ET GESTION DE FRANCE MEDIAS MONDE

1 UNE GOUVERNANCE PEU CONTRAIGNANTE

Les missions de France Médias Monde, société nationale de programme, s'inscrivent dans le cadre de la loi de 1986, qui l'oblige au respect d'un cahier des charges défini par décret et à des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels. Le conseil d'administration et ses différentes instances animent la gouvernance d'entreprise qui doit prendre en compte les avis exprimés et le cadre financier des tutelles ministérielles, le contrôle exercé par le CGEFI et la régulation opérée par le CSA.

1.1 FMM est une société nationale de programmes relevant de la loi de 1986

1.1.1 Les dispositions législatives

L'article 44 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication (Loi Léotard) modifiée dispose que « ...IV. *La société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France, société nationale de programme, a pour mission 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* ».

La même loi précise que la société contribue à définir les orientations stratégiques et la coordination des services de communication audiovisuelle, en français ou en langues étrangères. Le cahier des charges de cette société définit les obligations de service public auxquelles sont soumis ces services et les conditions d'une diversité et d'un pluralisme des programmes.

1.1.2 Les dispositions réglementaires

Le décret n° 2012-85 en date du 25 janvier 2012 modifié fixe le cahier des charges de la société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France.

Outre un préambule ambitieux¹, il prévoit que la société conçoit et fait diffuser ses programmes directement ou par l'intermédiaire de sociétés dont elle détient, directement ou indirectement, tout ou partie du capital :

1° Une offre de **services de télévision dénommés France 24** diffusant des programmes d'information internationale en continu destinés en particulier aux publics étrangers, y compris ceux résidant en France. (...) L'offre de services est composée de programmes principaux en langues française, anglaise, espagnole et arabe... /../

2° Une offre de **services de radio en français et en langues étrangères** destinés en particulier aux auditoires étrangers, y compris ceux résidant en France, ainsi qu'aux Français résidant à l'étranger, chargés de contribuer à la diffusion de la culture française et d'assurer une mission d'information relative à l'actualité française, européenne et internationale, dénommés Radio France internationale (RFI) et Monte-Carlo Doualiya (MCD). (...)

3° Des services de **médias audiovisuels à la demande** permettant notamment une nouvelle mise à disposition auprès du public des programmes des services précédemment énumérés afin de fidéliser les publics et de s'adapter aux nouveaux modes de consommation des médias audiovisuels (services de télévision de rattrapage, contenus supplémentaires...).

Les relations avec les autres sociétés de l'audiovisuel public sont définies aux articles 42 et suivants de la loi :

- Les services de radio de RFI et MCD utilisent gratuitement les extraits sonores de journaux télévisés et d'émissions d'actualités et des éléments sonores de toutes autres émissions déjà diffusés par les sociétés nationales de programme en citant les sources. De même cadre, les services de télévision de France 24 peuvent utiliser les éléments de programme mis à disposition par France Télévisions (FTV)² et définis d'un commun accord avec cette société, en citant les sources.
- Une convention conclue avec France Télévisions précise les modalités de participation de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France à la chaîne d'information en continu FranceInfo. Dans ce cadre, la société met notamment à disposition de FTV le signal de France 24 en langue française diffusé en métropole entre minuit et 6 heures en vue de sa reprise par la chaîne d'information en continu.
- La société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France et la société TV5 Monde « *veillent mutuellement à la cohérence de l'offre de programmes francophones* ». /.../ Actionnaire de TV5 Monde, la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France

¹ « La société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France dénommée France Médias Monde a pour mission d'assurer le rayonnement de la France et de la langue française et de véhiculer les valeurs démocratiques et républicaines au niveau mondial. (Elle) a pour vocation de proposer une alternative aux médias existants sur la scène internationale en offrant en plusieurs langues, sur tous les médias, une vision française de l'actualité internationale notamment caractérisée par son indépendance par rapport au pouvoir politique et en assurant la promotion du dialogue, de l'échange des points de vue et du débat public. (Elle) doit également assurer la promotion de la culture française et francophone dans toute sa diversité. La concrétisation de cette ambition implique de renforcer la présence médiatique internationale de la France. A cette fin, une société, dont le capital est entièrement détenu par l'État a été créée en avril 2008... » La dimension alternative aux médias audiovisuels internationaux n'est cependant pas développée.

² L'article 42 du décret évoque l'utilisation gratuite des extraits sonores d'autres sociétés nationales de programme s'agissant de la radio et évoque une possible mise à disposition d'éléments de programme par France Télévisions et précise que FMM fait son affaire des réclamations et frais, droits d'auteurs et droits voisins que cette utilisation peut entraîner.

participe à la définition de ses objectifs stratégiques, dans les conditions prévues par la charte de la chaîne francophone. Les modalités de coopération dans les domaines de la distribution, de la communication, du marketing, des études et des programmes sont déterminées par convention.

- L'Institut national de l'audiovisuel (INA) assure la conservation des archives audiovisuelles de la société et contribue à leur exploitation (voir partie France 24 sur les magazines)
- La société informe régulièrement Canal France International (CFI) de ses principaux projets de coopération. L'activité de formation de la société est secondaire par rapport à sa mission de diffusion de programmes, justifiée par des contreparties stratégiques clairement identifiées et contractualisées et ne peut être menée sans cofinancement du pays, opérateur ou structure bénéficiaire.

1.1.3 Une réalisation inégale des contrats d'objectifs et de moyens

1.1.3.1 Présentation des deux contrats

Pendant la période sous revue, France Médias Monde a été liée à l'État par deux COM³ pour les périodes 2013-2015 et 2016-2020. Le premier de ces COM avait été demandé avec insistance dans l'insertion de suivi publiée au rapport public annuel de la Cour de janvier 2013.

Malgré plusieurs tentatives depuis la constitution de l'AEF en 2009, il aura en effet fallu attendre le 30 janvier 2014 pour qu'un premier COM soit approuvé par le conseil d'administration de FMM et signé le 9 avril 2014 par les deux ministres des Affaires étrangères et du Développement international, et de la Culture et de la Communication.

1.1.3.2 Les moyens consentis au titre du premier COM 2013-2015

Le premier COM comportait « l'objectif d'identités fortes et différenciées pour chaque média, avec une communication qui valorise « chacun » des médias et permette la cohérence du « tout ».

Il était construit selon trois axes : I - Affirmer les identités des trois médias sur un socle de valeurs communes ; II - Développer une présence mondiale tous supports ; III - Construire

³ En application de l'article 53 de la loi de 1986, le contrat d'objectifs et de moyens (COM) qui lie la société nationale de programme FMM doit déterminer les axes prioritaires de développement, les engagements en matière d'accessibilité, le coût prévisionnel des activités, complété par des indicateurs de résultats, le montant des ressources publiques devant lui être affectées en identifiant celles prioritairement consacrées au développement des budgets de programmes, le montant du produit attendu des recettes propres, en distinguant celles issues de la publicité et du parrainage, les perspectives économiques pour les services qui donnent lieu au paiement d'un prix, les indications relatives au montant des ressources publiques et celles issues des recettes propres, les axes d'amélioration de la gestion financière et des ressources humaines et le cas échéant, les perspectives en matière de retour à l'équilibre financier.

un groupe respectueux de ses salariés et poursuivre l'adaptation de l'organisation opérationnelle.

Après l'échec des fusions des rédactions radiophoniques et télévisuelles et d'importants mouvements sociaux en 2011 et 2012, le premier Contrat d'Objectifs et de Moyens a pour objectif de faire progresser le niveau d'intégration de la société par une plus grande transversalité des fonctions ressources et de soutien, sans remettre en question la séparation éditoriale. Il a également pour objectif le déploiement de la haute définition (HD), tant au plan de la production (équipement progressif des studios) qu'au plan de la distribution.

Les moyens publics alloués à ce premier COM ont été globalement respectés. Une augmentation de la part de la Contribution à l'Audiovisuel Public s'est substituée aux subventions budgétaires de l'État.

Tableau n° 1 : Ressources publiques du premier COM (en M€)

Ressources publiques FMM (réalisées)		2012 (pour mémoire)	2013	2014	2015
Subvention		69,5	72,2	73,9	0,0
Contribution à l'audiovisuel public (ex redevance) HT		168,0	165,8	165,8	242,0
Total ressources publiques FMM	(A)	237,4	237,9	239,7	242,0
évolution N / N-1 (en %)		-6,1%	0,2%	0,7%	1,0%
Rappel prévisions COM (base 100 % CAP)	(B)		238,7	240,3	242,0
Ecart réel/budget/triennal versus COM	(A)-(B)		(-0,8)	(-0,6)	0,0

Source DAF-FMM

1.1.3.3 Les moyens consentis au titre du second COM 2016-2020

Le second COM 2016-2020 identifie trois objectifs principaux : I - Adapter les offres éditoriales à la diversité des publics visés ; II - Développer la présence mondiale des médias de France Médias Monde ; III - Optimiser l'organisation et maîtriser les équilibres budgétaires.

Ce second COM devait être celui de la création de France 24 en espagnol depuis Bogota, avec le concours de RFI, et d'une transformation numérique accélérée.

Tableau n° 2 : Le niveau de l'allocation des ressources publiques du second COM (en M€)

Ressources publiques FMM*		2015	2016	2017	2018	2019	2020
		réel	réel	réel	réel	réel	réel
Contribution à l'audiovisuel public (ex redevance) HT		242	244,0	251,5	257,8	256,2	255,2
Total ressources publiques FMM	(A)	242	244,0	251,5	257,8	256,2	255,2
évolution N / N-1 (en %)		1%	0,8%	3,1%	2,5%	-0,6%	-0,4%
Prévisions COM	(B)	242	244,0	251,5	259,7	263,1	265,1
Ecart réel/budget/triennal versus COM (A)-(B)		0,0	0,0	0,0	(-1,9)	(-6,9)	(-9,9)

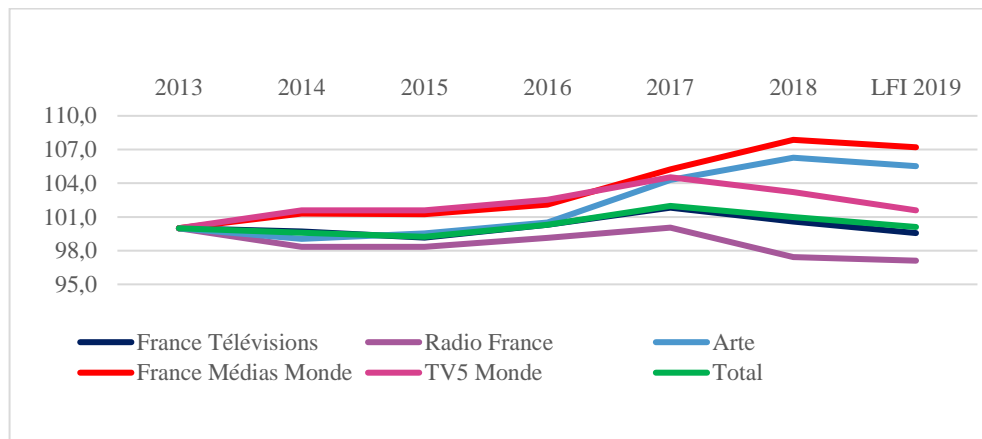
*y compris le financement de F24 en espagnol à compter de 2017 (2,9 M€) et les années suivantes (7,3 M€ / an)

Source DAF-FMM

Pour les années 2016 et 2017, le montant de la contribution à l'audiovisuel public inscrite dans le second COM a été respecté. En 2018, la dotation versée est en retrait de 1,9 M€ par rapport à l'engagement du COM afin de se conformer aux perspectives budgétaires de l'État à l'horizon 2022. Sur la période triennale 2018 à 2020, FMM a vu sa dotation s'éroder légèrement, alors qu'elle était prévue en augmentation (soit en cumul sur les 3 exercices, une moindre ressource de 18,7 M€ par rapport à la prévision du COM). À l'horizon 2022, la diminution de la dotation au titre de la CAP atteint - 3,6 M€⁴ par rapport au niveau de 2018 (254,2 M€ en 2022 au lieu de 257,8 M€ en 2018).

Les ressources allouées entre 2012 et 2020 ont cependant progressé de 17,8 M€ (dont 12,2 M€ entre 2016 et 2019), soit une progression globale de 7,5 % pour un taux annuel de + 0,91 %. FMM apparaît également comme la société audiovisuelle publique dont la dotation a le plus augmenté entre 2013 et 2019⁵.

Graphique n° 1 : Évolution des dotations des sociétés audiovisuelles publiques (base 100 en 2013)



Source : DGMIC - Cour des comptes - NEB 2018. Compte de concours financiers à l'audiovisuel public.

1.1.3.4 Le renouvellement des contrats d'objectifs et de moyens

Les premier et second COM ont reçu des avis favorables auprès de la représentation nationale⁶. Leur exécution annuelle a été également suivie et approuvée par les commissions parlementaires compétentes, après consultation des rapports sur l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de la société.

L'approbation du COM 2016-2020 a ainsi été précédée d'un **avis favorable sans réserve** des Commission des Affaires Étrangères et des Affaires culturelles et de l'Assemblée nationale à l'issue de l'audition de la présidente de FMM en fin d'année 2016.

⁴ 2019 : -1,6M€ ; 2020 : -1M€ ; 2021 : -0,5M€ ; 2022 : -0,5M€

⁵ DGMIC - Cour des comptes - NEB 2018 et 2019

⁶ Article 53 de la loi sur les sociétés nationales de programme : les COM et leurs avenants éventuels sont transmis aux commissions chargées des affaires culturelles, des finances et des affaires étrangères de l'Assemblée nationale et du Sénat et au Conseil supérieur de l'audiovisuel. Ils peuvent faire l'objet d'un débat au Parlement. Les commissions peuvent formuler un avis.

La commission des Affaires étrangères du Sénat⁷ a rendu un **avis également favorable** (24/11/2016) exprimant toutefois la demande de conserver un statut prioritaire à l’Afrique, de renforcer la diffusion des médias de FMM sur le territoire national et exprimant une réserve sur l’adossement de CFI à France Médias Monde, estimant qu’il conviendrait que son financement repose sur des subventions du ministère des affaires étrangères et non sur la redevance (solution qui a été mise en œuvre depuis lors).

La commission de la Culture du Sénat⁸ a assorti son **avis de trois réserves** portant sur l’absence de plan de développement de FMM en Europe après le vote du *Brexit*, sur l’interruption du rapprochement des rédactions de RFI et France 24 et sur l’absence d’un signal en français au moins partiellement, sur la chaîne France 24 en espagnol, en complément des six heures de programmes quotidiens en espagnol⁹.

1.1.3.5 Niveaux d’atteinte et pérennité des indicateurs d’un COM à l’autre (cf.annexes 1 et 2)

Tableau n° 3 : Vue d’ensemble des indicateurs du premier COM

Numéro	Énoncé de l’indicateur	Niveau d’atteinte	Conservé dans le second COM ?
1	Programmes originaux et multidiffusions RFI	en gde partie	Non
2	Programmes originaux et multidiffusions MCD	oui	Non
3	Programmes originaux et multidiffusions France 24	oui	Non
4	Évolution du coût des rédactions	en partie	Non
5	Évolution de la distribution par média	en partie	Non
6	Évolution de la notoriété par média (cible grand public)	en gde partie	Oui
7	Évolution de la notoriété par média (cible cadres et dirigeants)	oui	Oui
8	Évolution de l’audience par média et par zone géographique	oui	Oui
9	Évolution des indicateurs de performance nouveaux médias	oui	Oui
10	Évolution des effectifs (permanents / non permanents)	non	Non
11	Indicateurs RH	en gde partie	Non
11-1 et 11-2	Égalité femmes – hommes (deux sous-indicateurs)	oui	Oui
12	Évolution des ressources propres	non	Oui
13	Évolution des charges de personnel	non	Modifié
14	Évolution des autres charges d’exploitation (hors cœur de métier)	oui	Non
15	Évolution du coût des fonctions supports transverses	oui	Non

Source : Cour des comptes

⁷ Avis du 24/11/2016

⁸ Avis du 23/11/2016

⁹ Cette complémentarité entre espagnol et français est désormais possible en Amérique latine.

Tableau n° 4 : Vue d'ensemble des indicateurs du second COM fin 2018

Numéro	Énoncé de l'indicateur	Niveau d'atteinte fin 2019
1	Appréciation globale des chaînes dans zones traditionnelles d'influence	en grande partie
2	Lancement de France 24 en espagnol	Oui
3	Évolution des contacts	Oui
4	Évolution des performances numériques	Oui
5	Distribution de France 24 sur la TNT en Afrique	Oui
6	Bascule de France 24 en HD	Oui
7	Évolution des charges de personnel	Non
8	Parité et égalité femmes – hommes	Oui
9	Évolution des ressources propres	en partie

Source : Cour des comptes

La démarche d'évaluation de FMM au titre des deux COM est entachée de plusieurs faiblesses :

- **Pour les deux COM** : Plusieurs indicateurs ne comportent pas **d'objectifs cibles précisément chiffrés**, se limitant à l'atteinte d'une progression ou d'une stabilisation de la valeur de l'indicateur. Les mesures d'audience ne concernent pas les mêmes pays et divergent d'un COM à l'autre. La progression de la diffusion de France 24 sur la TNT en Afrique dont l'initiative revient aux États est en partie indépendante de la performance de la société. **Les indicateurs liés aux ressources humaines ont été modifiés à plusieurs reprises** : objectif desserré de la part des dépenses de personnel dans le total des charges d'exploitation (51 % passé à 54 %), méthode de décompte des effectifs non permanents, dépenses de personnel réellement prises en compte au cours du second COM. Les efforts de maîtrise des dépenses de personnel comme de consolidation et de diversification des ressources propres sont restés enfin insuffisants pendant ces deux contrats d'objectifs et de moyens.
- **Pour le second COM** : la Cour relève que **les indicateurs non atteints lors du premier COM n'ont pas été repris lors du second** (voir tableaux 4 et 5). Il en va ainsi de la stratégie de maintien des capacités de diffusion/distribution, du suivi du coût des rédactions, de la maîtrise des effectifs. Outre la transformation numérique mesurée seulement par des indicateurs quantitatifs, **le second COM met surtout l'accent sur les développements de France 24** : lancement de la chaîne en espagnol, bascule des antennes en HD, distribution de France 24 sur la TNT en Afrique. Aucun objectif qualitatif, en termes de diffusion ou d'audience autre que la notoriété n'est assigné à RFI et MCD.

En raison de la diminution des moyens consentis par la tutelle à partir de 2018, FMM a dû construire une nouvelle perspective pluriannuelle venant compléter la construction financière de maîtrise de la dépense arrêtée fin 2019¹⁰, qui opère des coupes significatives sur les capacités de diffusion/distribution de FMM. Cette nouvelle perspective a pris la forme en fin d'année 2020 d'un mini-COM 2020-2022 négocié avec les tutelles, qui sera adopté dans un

¹⁰ FMM Horizon 2022

même calendrier par les sociétés audiovisuelles publiques. Des indicateurs communs dont le suivi des effectifs ont été retenus en fin d'année 2020.

Les indicateurs propres à FMM portent sur les audiences des offres en langue française et en langues étrangères, la transformation numérique, la présence internationale des médias de France Médias Monde par zone géographique. Ils devraient permettre de mieux couvrir l'ensemble des vecteurs de FMM (RFI, MCD, France 24). Sur le volet de la gestion, une attention sera portée à la fiabilisation des états financiers et du SIRH, à la meilleure application des règles de consultation du contrôle général économique et financier et à la poursuite de la politique de mise en conformité des achats, selon les recommandations de la Cour.

La production d'indicateurs plus qualitatifs sur les audiences numériques, qui puissent mesurer la visibilité des marques est cependant repoussée à des travaux ultérieurs au-delà de 2022. Au regard d'une évaluation perfectible et sujette à variations, la Cour formule la recommandation suivante :

Recommandation n° 1. : Stabiliser la mesure sur la durée des indicateurs d'un COM et en assurer une répartition équilibrée entre les différents vecteurs de FMM. (France Médias Monde, Agence des participations de l'État, Direction du budget, DGMIC)

1.2 Les instances de gouvernance ont été faiblement associées jusqu'à 2019.

1.2.1 Les professionnels de l'audiovisuel ou les spécialistes de la gestion d'entreprises privées sont peu présents dans le Conseil d'administration

La composition du conseil d'administration de FMM comprend en vertu de l'article 47-3 de la loi Léotard « outre le président, quatorze membres dont le mandat est de 5 ans :

1° - Un député et un sénateur désignés par la commission permanente chargée des affaires culturelles de leur assemblée respective ;

2° - Cinq représentants de l'État ;

3° - Cinq personnalités indépendantes nommées par le Conseil supérieur de l'audiovisuel à raison de leur compétence, dont une au moins disposant d'une expérience reconnue dans le domaine de la francophonie et une représentant l'Assemblée des Français de l'étranger ;

4° - Deux représentants du personnel élus (conformément au titre II de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 (...)) »

Cet article prévoit également que « le président de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France est également président, président-directeur général, directeur général ou

président du directoire de chacune des sociétés éditrices de programmes filiales de cette société »¹¹.

Composition du Conseil fin 2019
<u>Présidente du Conseil d'administration</u> Marie-Christine SARAGOSSE : Présidente directrice générale de France Médias Monde
<u>Administrateurs représentant l'État :</u> Elodie BOULCH : Agence des Participations de l'État Martin AJDARI : directeur général des médias et des industries culturelles au Ministère de la Culture et de la Communication Jean-Marc OLERON : sous-directeur à la direction du budget du Ministère de l'action et des comptes publics François DELATTRE : secrétaire général du ministère de l'Europe et des affaires étrangères depuis sept. 2019 Frédérique BREDIN : ancienne présidente du CNC (mandat expirant le 14 octobre 2020)
<u>Administrateurs représentant le Parlement :</u> Céline BOULAY-ESPERONNIER : sénatrice de Paris, membre de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication au Sénat Pierre-Alain RAPHAN : député de la 10ème circonscription de l'Essonne, Secrétaire de la commission des affaires culturelles et de l'éducation
<u>Administrateurs désignés par le CSA :</u> Francis HUSS : Conseiller représentant l'Assemblée des Français de l'étranger (mandat expiré en 2019) Brigitte LEFEVRE : Directrice de la danse de l'Opéra de Paris de 1995 à 2014 Jacques MARTIAL : Président de l'Établissement Public du Parc et la Grande Halle de la Villette Bernard MIYET : Dirigeant de société Catherine JEAN-JOSEPH SENTUC : Conseil en audiovisuel, depuis le 25 septembre 2019
<u>Administrateurs élus par le personnel :</u> Sébastien FARCIS : Représentante du personnel Catherine ROLLAND : Représentante du personnel

Les règles régissant la désignation des administrateurs sont restées inchangées pendant les deux COM. Les tutelles de France Médias Monde ne se sont pas saisies de l'opportunité de distinguer un rôle de commissaire de gouvernement, avec voix consultative, comme le recommandait la Cour en 2017¹² pour les sociétés de l'audiovisuel public. À France Médias

¹¹ Dans un délai de deux mois après le début de son mandat, le PDG de FMM adresse au président de chaque assemblée parlementaire et aux commissions permanentes compétentes de ces mêmes assemblées un rapport d'orientation. Les commissions permanentes chargées des affaires culturelles des assemblées parlementaires peuvent procéder à l'audition des présidents mentionnés au même premier alinéa sur la base de ce rapport. (article 47-4 loi Léotard). La commission des affaires culturelles et de l'éducation du Parlement a ainsi émis un avis favorable à la nomination de Marie-Christine Saragosse le 26 septembre 2012 après l'avoir auditionnée.

¹² Cour des comptes, Rapport public thématique L'État actionnaire, janvier 2017, page 94. La définition de cette fonction pourrait s'inspirer des statuts d'autres entreprises publiques : ainsi, à SNCF Mobilités, le commissaire du Gouvernement « s'assure que la politique générale de SNCF Mobilités et du groupe qu'il constitue avec ses filiales est définie par le conseil d'administration conformément aux missions de l'établissement, aux intérêts publics en jeu et au contrat d'objectifs passé entre l'État et SNCF Mobilités mentionné à l'article 5. Il fait connaître le cas échéant au conseil la position du Gouvernement sur les questions examinées. Il formule les observations qui lui paraissent nécessaires sur la conformité des délibérations du conseil avec les orientations générales de la politique arrêtée par les pouvoirs publics. »

Monde, cette fonction aurait pu être occupée par le représentant du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères afin d'exprimer les orientations stratégiques pouvant concourir au rayonnement de la France à l'étranger. Le ministère lui-même ne se montre pas favorable à cette évolution des statuts, qui aurait permis pourtant de mieux séparer la responsabilité de l'État actionnaire, de son attention à l'expression diplomatique et culturelle internationale de la France.

Avec l'ajournement du projet de loi sur le secteur audiovisuel¹³, disparaît également l'opportunité d'une gouvernance resserrée et intégrée à l'échelle de l'audiovisuel public.

En l'absence de création de la holding, et donc à droit constant, la gouvernance de FMM pourrait être renforcée en substituant le Directeur général de TV5 Monde au cinquième représentant de l'État dont l'assiduité a été pour le moins défaillante (moins d'une séance sur trois¹⁴). Cette évolution permettrait une meilleure coordination entre les deux vecteurs médiatiques francophones : pour une meilleure complémentarité éditoriale, des échanges techniques et de programmes, la réalisation d'économies d'échelle etc., ce qui n'a pas été observé sur la période, contrairement aux dispositions du décret de 2012¹⁵.

Il revient au Conseil Supérieur de l'Audiovisuel de choisir des profils qui permettent au conseil d'administration de FMM de bénéficier d'une expertise professionnelle extérieure, par la désignation des spécialistes et cadres dirigeants de l'audiovisuel et de grandes entreprises, qui soient à même de débattre avec la direction de l'entreprise sur ses propositions et de peser sur les choix stratégiques de la société. Le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel souscrit à cet objectif, tout en soulignant que sa marge d'action est limitée car il doit désigner une personnalité dotée d'une expérience reconnue dans le domaine de la francophonie et une autre représentant l'Assemblée des Français de l'Étranger (AFE). Par ailleurs, le Conseil rappelle qu'il ne peut nommer un agent public en activité et qu'il doit se garder de susciter tout conflit d'intérêt.

1.2.2 Des procédures formelles globalement respectées.

Trente séances du conseil d'administration se sont tenues régulièrement entre 2013 et 2019. Le relevé des présences est cependant peu explicite : la raison de statuts d'observateurs avec voix consultative pour des administrateurs dont la nomination n'est pas encore intervenue n'est pas toujours précisée. Du fait de nominations tardives, un conseil, en juillet 2014, a pu se tenir avec seulement six membres présents car le conseil d'administration à cette date n'était composé que de dix membres en fonction.

La Cour a enfin relevé l'existence d'un intérim de la présidence de février à avril 2018, résultant d'un défaut de transmission à la Haute autorité pour la transparence de la vie politique,

¹³ Article 59 du projet de loi n° 2488 relatif à la communication audiovisuelle et à la souveraineté culturelle à l'ère numérique.

¹⁴ La question du choix du cinquième représentant de l'État choisi librement, aux côtés des représentants du ministère de l'Europe et des Affaires européennes (MEAE), de la Direction du Budget et de l'Agence des Participations de l'État (APE) et de la DGMIC mérite d'être posée. Un membre de la Cour des Comptes (CC), puis le président du Centre National de la chanson de Variété et du Jazz (CNV) et depuis fin 2015, la présidente du Centre National du Cinéma (CNC) ont exercé successivement ce mandat sans toutefois que leur assiduité soit régulière (8 conseils sur 26).

¹⁵ Mme Saragosse siège au conseil d'administration de TV5 Monde.

dans les délais impartis, d'une déclaration de patrimoine et d'intérêts par la Présidente nouvellement reconduite. Une nouvelle procédure de nomination a dû être engagée par le CSA.

1.2.3 Le conseil d'administration et ses comités ont été faiblement associés à la conduite de la société jusqu'à récemment

1.2.3.1 Le rôle du Conseil d'administration

Outre les pouvoirs généraux que lui confère le Code du commerce, le conseil d'administration, est appelé à délibérer sur les grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'activité de la société conformément aux dispositions de la loi de 1986, notamment :

- le CA approuve le budget annuel, les principaux engagements financiers de FMM, en particulier le programme des investissements et les participations financières ;
- il approuve le COM et ses avenants et délibère sur l'exécution annuelle de celui-ci
- il est consulté sur le cahier des charges ou toute modification de celui-ci et exerce les pouvoirs qui lui sont le cas échéant confiés par le cahier des charges.
- etc.

1.2.3.2 Le Conseil d'administration est doté d'un règlement intérieur.

Il s'est doté d'un règlement intérieur en 2009¹⁶. Ce dernier modifié le 7 mai 2013 a transformé l'obligation de confidentialité absolue sur le contenu des échanges en une obligation de discrétion. Le règlement intérieur a été modifié à nouveau le 16 avril 2015 : la première résolution a abaissé le seuil de consultation pour tous les engagements contractuels de FMM à 4 M€, qu'ils aient été budgétés ou non (précédemment la consultation du CA était nécessaire pour des engagements supérieurs à 10 M€, si prévus par le budget, et 5 M€ dans le cas inverse). La seconde résolution a fixé que « *le Conseil d'administration est consulté avant la conclusion de transaction d'un montant supérieur ou égal à 500 000 euros portant sur la résolution de litiges avec des clients, fournisseurs, ou des personnels* ». Une dernière modification est intervenue le 23 mai 2019 afin d'acter la création d'un comité stratégique.

1.2.3.3 La mise en œuvre des attributions du Conseil d'administration et de ses comités

L'examen des procès-verbaux¹⁷ pour la période sous contrôle révèle, que par-delà les figures imposées que constituent les actes budgétaires et l'examen des COM, le conseil

¹⁶ Conseil d'administration du 9 juillet 2009

¹⁷ Les principaux sujets abordés en conseil d'administration entre 2013 et 2019 sont les suivants : modifications du cahier des charges de la société nationale des programmes ; point sur la vie de la société : revue des différents développements et choix technologiques, géographiques, linguistiques et en termes de diffusion/distribution ; point sur les audiences ; approbation du projet de budget et présentation des ajustements en cours d'année ; arrêté

d'administration est avant tout informatif. En témoigne la part généralement longue consacrée à la vie de l'entreprise qui est destinée à présenter aux administrateurs les principaux points d'actualité et qui ne donne pas lieu au vote de résolutions.

En règle générale, les décisions sont prises à l'unanimité moins une ou deux absentions, souvent le fait des représentants du personnel, à l'exception notable des résolutions relatives aux jetons de présence des administrateurs par ailleurs limités (4 abstentions) et à la part variable de la rémunération de la Présidente¹⁸. Le conseil d'administration n'est que peu consulté sur les marchés en raison des seuils très élevés retenus par son règlement intérieur.

Dans plusieurs des procès-verbaux et malgré la participation de trois administrateurs au comité d'audit représentant les tutelles et le CSA, des administrateurs pointent **la faible association du Conseil d'administration à la conduite stratégique, en particulier sur le volet du pilotage des dépenses**. Ainsi la représentante de l'APE fait part de son inquiétude que les prévisions ne soient pas respectées en 2016, l'un des administrateurs désignés par le CSA, membre du comité d'audit exprime en décembre 2018, le sentiment partagé par ses collègues, que le Conseil d'administration n'a pas été informé, ni n'a donné son assentiment à des recrutements et des coûts supplémentaires, tandis que le représentant de la DGMIC lors de cette même séance préconise un suivi trimestriel de l'exécution budgétaires pour éviter des dérives.

Tout en étant informé des difficultés de gestion que rencontre l'entreprise, le conseil d'administration voit souvent sa fonction réduite à approuver les solutions préconisées par la direction sans avoir de véritable prise sur le pilotage stratégique jusqu'à 2019. Une évolution sensible se fait jour en 2019 à la faveur de la création par le ministère des affaires étrangères d'un groupe de pilotage, puis de l'institution au sein du conseil d'administration d'un comité stratégique.

Le conseil d'administration est par ailleurs doté de trois comités spécialisés :

1° - le comité d'audit :

Composé d'au moins trois administrateurs choisis à raison de leurs compétences, il était présidé en octobre 2019 par un administrateur désigné par le CSA. Trois administrateurs représentants l'État, au titre de l'APE, de la DGMIC et de la DB y prenaient également part.

Ce comité s'est réuni à 17 reprises entre janvier 2013 et décembre 2019. Il a très sensiblement élargi ses fonctions traditionnelles d'examen des comptes annuels, de contrôle de la fiabilité des informations et de surveillance de la qualité et de l'indépendance des commissaires aux comptes à un rôle supplémentaire d'approbation de la planification de l'audit et du contrôle interne, des cartographies des risques, de surveillance des systèmes d'information. Exprimé autrement, **il s'est donc davantage penché sur le cadre général de l'audit que sur ses résultats proprement dits**.

Ses membres formulent fréquemment la remarque d'une communication tardive des documents, les comités prenant alors la forme de communications *a posteriori* sur les difficultés rencontrées, sans véritable association des administrateurs à la construction de leur résolution. Ceux-ci sont ainsi sollicités sur les perspectives d'atterrissage budgétaire tout en ne participant

des comptes ; présentation des projets de contrats d'objectifs et de moyens ; présentation des rapports d'exécution annuels ; rapports des travaux des deux comités d'audit et de rémunération.

¹⁸ Trois votes lors du conseil d'administration du 10 juin 2015 ont été nécessaires avant de recueillir une majorité sur la part variable qui a été attribuée à la Présidente pour 2014. Par la suite, cette question n'a plus soulevé de difficultés.

pas tous aux échanges avec les trois ministères de tutelle. Pour autant, le comité a pu suivre de façon satisfaisante la réforme des achats grâce à une information de qualité dispensée par son nouveau responsable.

Il serait souhaitable que le comité d'audit s'attache à mieux suivre les évolutions de la masse salariale sur la base des travaux d'audit salarial de la CIAASP, la résolution des difficultés du SIRH, ou puisse exprimer un avis sur les décisions majeures relatives à la diffusion linéaire radiophonique/distribution télévisuelle. L'État, actionnaire unique, doit mieux mobiliser ce relais essentiel dans une gouvernance d'entreprise publique.

L'ordre du jour des comités témoigne également du positionnement du service de l'audit interne, lequel travaille surtout en renfort de la direction financière sur la formalisation des procédures et processus (cartographie des risques, guide des procédures, processus achat, délégations de signature, RGPD...), plus qu'il n'analyse l'activité de l'entreprise.

2° - le comité des rémunérations.

Il est présidé par Jean-Marc Oléron (DB) et comportait en 2019, deux administrateurs désignés par CSA, les représentants de l'APE et de la DGMIC, ainsi qu'une représentante du personnel.

Le comité des rémunérations, dont les séances donnent lieu à procès-verbal, « détermine notamment les objectifs annuels et les indicateurs qui permettront d'évaluer la part variable de la rémunération des mandataires sociaux »¹⁹. Depuis 2014, date à laquelle M. Rocaries, directeur général en charge du Pôle Ressources, a cessé d'être mandataire social, la Présidente Directrice Générale est donc la seule concernée par les travaux du comité de rémunération, lequel se prononce sur les conditions d'attribution de la part variable de sa rémunération (limitée).

La définition souvent tardive des critères annuels applicables pour déterminer cette part variable amène le conseil d'administration à ne se prononcer sur les propositions du comité des rémunérations qu'en année n+1. En 2020 seulement, les membres du comité des rémunérations ont pu obtenir de pouvoir décider des critères de cette part variable en tout début d'année. Si, lors de la période sous revue, les critères ont changé en 2017, les propositions du comité de rémunération conduisent à attribuer à la Présidente une note comprise entre 87,5 et 100. Parmi les critères relatifs à la gestion *stricto sensu*, toujours moins nombreux que les critères relatifs à la stratégie et à la performance des activités, on notera que celui qui concerne la maîtrise des charges de personnel a été considéré comme non atteint de 2013 à 2015.

Bien qu'il doive être informé de la « politique de rémunération des cadres dirigeants non mandataires sociaux »²⁰, la Cour constate qu'il n'en est pas saisi. Lors de précédents contrôles effectués par la Cour dans l'audiovisuel public, l'APE avait indiqué que les comités des rémunérations ne devaient traiter que la situation des mandataires sociaux ; cette fois, prenant en compte les constats de la Cour, elle suggère une présentation annuelle de la politique « générale » de rémunération des cadres dirigeants devant le comité, compte tenu de l'importance des financements de l'État dans le total des ressources de FMM.

¹⁹ Article 4 du règlement intérieur

²⁰ Ibid.

3° - le comité stratégique

Ce comité stratégique a été créé très récemment en 2019 sur le modèle de France Télévisions, à la demande du contrôleur général et des administrateurs. Composé d'au minimum 3 administrateurs et d'au maximum 8, dont un administrateur désigné par le CSA²¹, il a pour mission de rendre un avis sur les orientations stratégiques annuelles et d'examiner le positionnement de l'entreprise au regard de l'évolution de son environnement technologique, réglementaire et concurrentiel ainsi que ses axes de développement à moyen terme. Il se réunit au moins une fois par an.

Le comité stratégique s'est réuni le 19 décembre 2019, mais cette séance n'a pas fait l'objet de compte-rendu. Il paraissait pourtant opportun de le consulter au cours de l'année 2019 sur les différents scénarii de trajectoire 2020-2022, dans le contexte d'un infléchissement des ressources publiques et de préparation d'un plan de départs volontaires. De fait, il n'a pu qu'avaliser des décisions présentées ce même jour au Conseil d'administration. Il s'est agi à l'évidence d'une occasion manquée de donner à ce comité la place qui a justifié sa création.

En 2020, une seule réunion du comité a eu lieu, en octobre, lors de laquelle les orientations stratégiques et des indicateurs du prochain mini COM ont été débattus. Les représentants des tutelles ont fait part d'une amélioration du fonctionnement de la gouvernance. France Médias Monde s'engage de son côté à étudier avec les tutelles, le moyen de mieux associer les administrateurs indépendants.

Ces progrès devront être poursuivis afin de renforcer la gouvernance d'entreprise de FMM par une meilleure information des administrateurs en amont, leur association au contrôle de la gestion et l'évaluation des performances et leur consultation sur les principaux scénarii d'évolution stratégique.

1.3 L'État et l'exercice de la tutelle

1.3.1 Le contrôle économique et financier de l'État

FMM en tant que société nationale de programme est soumise au contrôle général économique et financier en application du décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié. Exercé par deux personnes durant la période considérée, le contrôle a été rénové en 2013 après la disparition des filiales et s'inscrit désormais « dans une logique de responsabilisation » et de conseil.

L'arrêté de contrôle du 29 mars 2013 soumet non plus à visa mais à avis préalable certains projets de décision :

- les recrutements et les ruptures du contrat de travail assortis d'une rémunération ou d'une transaction supérieures ou égales à 85 000 € ;
- tout projet de revalorisation salariale non automatique des cadres dirigeants ;

²¹ Il est présidé par la présidente de FMM et comportait en 2019 un représentant de la DGMIC, de la DB, de l'APE, du MEAE et du personnel, ainsi qu'une personnalité indépendante représentant le CSA, et le député désigné par l'Assemblée nationale au CA.

- tout projet de contrat, conventions ou marchés d'acquisition de matériels, fournitures ou prestations de service supérieur ou égal 170 000 € HT ;
- tout projet de marché de travaux d'un montant supérieur à 5 M€ HT.

Il dispose par ailleurs que le contrôleur peut évaluer les circuits et les procédures, en liaison avec les services d'audit, qu'il participe avec voix consultative au conseil d'administration ainsi qu'à toute instance chargée de préparer et de suivre les COM. Il est tenu dûment informé de la préparation budgétaire et suit l'exécution du budget de la société. Il est destinataire de l'ensemble des documents ayant trait au contrôle interne et à la maîtrise des risques. Il peut également à tout moment se voir communiquer tous documents lui permettant une vérification *a posteriori*.

Une note en date du 14 avril 2013 (qui a recueilli l'accord de la PDG de FMM le 23 avril suivant) précise les modalités d'application de cet arrêté.

Dans ses rapports annuels, le CGEFI insiste sur sa volonté d'accompagner FMM dans sa démarche de maîtrise des risques et de renforcement du contrôle interne.

Sur le contrôle interne, le travail du CGEFI a porté sur l'actualisation des délégations de signature et de pouvoir aux principaux directeurs, la formalisation des marchés (mesure de publicité et de mise en concurrence) et la création d'une Commission Interne des Marchés mise en place à partir de 2012. Son contrôle a également porté sur la programmation du renouvellement des marchés, l'enregistrement et l'analyse des offres. L'exécution des marchés lui a semblé devoir faire l'objet d'un suivi précis afin d'éviter le dépassement des seuils (voir partie Achats).

1.3.1.1 Le contrôle des rémunérations

Le contrôleur général suggérait dès 2014 que « *le comité des rémunérations examine l'attribution des parts variables aux principaux cadres dirigeants de la société* »²², ce qui n'a jamais été le cas. Sur ce sujet, elle notait dans son rapport annuel de 2015 que « *selon les informations orales fournies en juin 2015, il apparaît que 100 % des parts variables ont été attribuées au titre de 2014 selon un usage qui semble courant* ».

Le contrôleur général a constaté que la procédure d'avis préalable n'était pas toujours respectée dans le cas de transactions associées à des départs ou de revalorisations salariales (voir partie Ressources humaines). Le CGEFI est également très critique sur le maintien du statut de journaliste, en particulier pour les cadres directeurs d'antenne, mais également pour des salariés occupant des fonctions transverses.

1.3.1.2 La communication des marchés

Le contrôleur fait état des efforts réalisés par FMM, pouvoir adjudicateur au sens de l'article 10 de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, pour améliorer le fonctionnement des marchés. Sous l'impulsion du CGEFI, une Commission

²² Rapport annuel CGEFI nov. 2014

Interne des Marchés a été mise en place en octobre 2012, à laquelle peut participer le contrôleur avec voix consultative. À partir de 2019, le contrôleur général n'a plus souhaité participer à la commission, objectant d'une implication dans la « construction de la décision », position qui le prive néanmoins, de l'avis de la Cour, d'informations utiles sur les conditions d'attribution.

Le dialogue entre le contrôleur général et FMM n'est pas apparu optimal, en raison d'un défaut d'information régulière et transparente du contrôleur par la société. On peut regretter que les rapports annuels transmis par le CGEFI aux tutelles n'aient pas donné lieu à des suites sur les constats posés. Pour permettre un exercice plus satisfaisant du contrôle, il serait opportun que la société et le contrôleur précisent la note d'avril 2013 qui liste les documents et informations de gestion transmis régulièrement au contrôleur.

1.3.2 L'exercice de la régulation par le CSA

1.3.2.1 Ce que prévoient la loi et le décret

En ses articles 47 et suivants, la loi Léotard dispose que le CSA :

- est saisi pour **avis** par le Gouvernement, des dispositions des **cahiers des charges** de FMM. Cet avis du 10 janvier 2012 a été rendu public ;
- **nomme le Président** de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France pour cinq ans, par un vote à la majorité ;
- rend un **avis** motivé après quatre années de **mandat du Président** sur ses résultats au regard de son projet stratégique, qui est transmis aux commissions permanentes compétentes des deux assemblées ;
- transmet chaque année, le **rapport annuel sur l'exécution du cahier des charges** aux commissions des affaires culturelles et aux commissions des affaires étrangères de l'Assemblée nationale et du Sénat²³ ;
- formule un **avis** avant leur signature sur les **contrats d'objectifs et de moyens** ainsi que sur leurs éventuels avenants ;
- et formule un **avis motivé et rendu public sur l'exécution annuelle du COM**. Les commissions permanentes compétentes de chaque assemblée parlementaire peuvent procéder à l'audition du président du CSA sur la base de cet avis²⁴.

²³ Article 48 de la Loi Léotard. Le décret n° 2012-85 du 25 janvier 2012 précise que ce rapport annuel d'exécution du cahier des charges doit être adressé chaque année par la société au CSA et au ministre chargé de la communication **avant le 30 avril**, accompagné de l'enregistrement des émissions diffusées, des conducteurs de programmes et des informations nécessaires pour s'assurer du respect par FMM de ses obligations légales et réglementaires.

²⁴ Article 53 de la Loi Léotard.

1.3.2.2 Les rapports et avis du CSA

La publication des rapports annuels sur l'exécution du cahier des charges transmis par le CSA à l'Assemblée nationale et au Sénat apparaît très tardive en année n+1.

Depuis 2015, les rapports annuels d'exécution du COM sont approuvés par le Conseil d'administration de FMM au début juillet de l'année suivante au plus tard. Le calendrier de publication²⁵ de l'avis pris sur ces rapports par le CSA est cependant irrégulier et souvent trop tardif pour que cet avis soit connu lors de l'approbation du budget par le conseil d'administration de la société en décembre et lors de l'examen du projet de loi de finances par la représentation nationale.

Les répétitions ne manquent pas entre les deux documents. Le rapport annuel sur l'exécution du cahier des charges apparaît comme un document foisonnant qui ne propose pas de synthèse des observations principales. Le CSA ne complète que très modérément de ses propres analyses le rapport transmis par l'entreprise au printemps. La Direction générale des médias a précisé que le mini COM 2020-2022 se distinguerait davantage du cahier des charges, ce qui conduira à des bilans davantage contrastés.

Le Président du CSA admet des redondances entre les deux documents et un calendrier de publication tardif pour le premier rapport ; de son côté, l'entreprise précise qu'elle respecte le délai du 30 avril fixé par décret. Elle ne peut transmettre en revanche les données utiles à l'établissement de l'avis pris sur l'exécution annuelle du COM avant l'approbation des comptes (soit en juin n+1).

Il serait utile que le CSA puisse avancer la publication du rapport pris sur l'exécution du cahier des charges et qu'il publie son avis sur l'exécution annuelle du COM avant l'examen du budget de l'année n+2 par la gouvernance de l'entreprise.

1.3.3 Une tutelle exercée par les ministères qui est peu formalisée

1.3.3.1 Le dialogue avec les tutelles a pris la forme d'une double gouvernance

Le ministère de la Culture verse à FMM une part de la contribution à l'audiovisuel public et assure, de fait, à travers la Direction Générale des Médias et des Industries Culturelles la coordination de la tutelle publique.

Afin de préparer les COM et dans le cadre de leur exécution, la DGMIC assure l'animation de réunions fréquentes entre les différents ministères de tutelle et FMM. Ces réunions ne se tiennent pas toujours dans le cadre d'une instance formalisée. On peut regretter que ces échanges n'aient pas fait l'objet d'une communication régulière et officielle auprès du conseil d'administration et qu'ils ne se soient pas tenus dans le cadre du comité stratégique du conseil d'administration, créé postérieurement.

²⁵ L'avis sur l'exécution du COM pour 2016 a été publié le 20 décembre 2017 ; pour l'année 2017, le 25 octobre 2018 ; pour l'année 2018, le 29 juin 2019 ; pour l'année 2019, le 16 décembre 2020.

Ce dialogue parallèle - un trait commun aux sociétés de l'audiovisuel public - constitue une réelle difficulté pour la mise en œuvre d'une gouvernance d'entreprise. Il prive le conseil d'administration de réels pouvoirs d'appréciation. Ses membres sont davantage informés qu'ils ne participent aux décisions prises lors de ces dialogues informels avec les tutelles (ou formel s'agissant du groupe de travail du MEAE 2018-2019 – Cf. ci-après).

1.3.3.2 Les priorités jusqu'à présent imprécises du ministère des affaires étrangères

Le rapport du député Rogemont notait en 2016 que FMM devrait probablement opérer un rapprochement avec le ministère des Affaires étrangères au regard de son ambition d'être un « étendard unique et innovant de la diplomatie culturelle de la France ».

Contrairement à la situation qui prévalait avant 2008 (pour RFI), FMM ne reçoit pas de financement budgétaire du MEAE, alors que ce ministère est le plus concerné par la mission audiovisuelle internationale remplie par la société publique. Des réflexions au sein du ministère se sont fait jour sur la possibilité de financer des actions répondant à des priorités diplomatiques ciblées. Contribuant à défendre les positions de la France en matière de respect des expressions démocratiques, des pluralismes, des libertés fondamentales, l'audiovisuel extérieur constitue en effet un vecteur important de la politique d'influence française, sur fond de « *guerre froide* » de l'information menée par les grandes puissances. Dans cette optique, le MEAE considère que FMM représente en particulier un outil de promotion de la francophonie et de rayonnement culturel de la France, une ouverture sur le monde pour les jeunes générations connectées, notamment en Afrique, un vecteur de coopération internationale et de soutien au développement durable.

Un groupe de travail a été réuni en janvier 2018 à la demande du MEAE. Piloté par le Secrétaire général du ministère, en étroite concertation avec le DGMIC, il a eu pour mission initiale de conduire la réflexion sur l'inscription de l'audiovisuel extérieur dans le cadre de la réforme de l'audiovisuel public, sur sa place au sein de la diplomatie globale de la France, et sur sa contribution à la réalisation des priorités fixées par le Président de la République en matière de francophonie. Ultérieurement, le Premier ministre a confié à M. Olivier Courson une mission visant, sur la base des conclusions de ce groupe de travail, à établir un rapport sur la transformation de l'audiovisuel extérieur de la France.

La réflexion du groupe de travail a conduit à établir une hiérarchie des zones géographiques que devait cibler l'audiovisuel extérieur :

- Afrique et Proche et Moyen-Orient : des **espaces incontournables** à forts enjeux et terrains privilégiés de l'expression de la diplomatie d'influence française.
- Europe/ Amérique Latine : **zones prioritaires** marquée par une forte concurrence de l'anglais et de l'espagnol, où le ciblage en termes de distribution est perfectible – le MEAE souhaitant notamment éviter que la rationalisation des moyens se fasse au détriment de l'Europe centrale et orientale, confrontée à des luttes d'influence et à l'émergence de pouvoirs populistes.
Le continent sud-américain est perçu comme une **zone d'opportunités** à fort potentiel économique qui ne peut être négligée.
- L'Asie et le Pacifique sont également perçues comme des zones où la présence audiovisuelle extérieure de la France pourrait être intensifiée en raison de leurs **forts potentiels** et de leurs mutations contemporaines très rapides.

L'empilement des priorités géographiques et le spectre large des missions diplomatiques assignées à l'audiovisuel extérieur de la France rendent délicat l'exercice de la réalisation d'une telle feuille de route, dans le contexte de légère diminution de la part allouée des recettes de la Contribution à l'Audiovisuel Public au budget de FMM depuis 2018.

Par ailleurs, FMM a amplifié ses actions de formation, d'éducation aux médias et d'inclusion sociale, répondant ainsi à de nouvelles priorités en termes de développement et de coopération internationale, qui lui apportent des financements complémentaires sur les appels à projets lancés par l'AFD (voir annexe n° 3).

1.3.3.3 L'agenda gouvernemental pour FMM

Les priorités gouvernementales ont cependant été fixées par un courrier du 9 janvier 2020 signé des ministres de l'Europe et des affaires étrangères, de l'Économie et des Finances, de l'Action et des Comptes publics et de la Culture.

Par ce courrier, les quatre ministres fixent les priorités géographiques suivantes :

- « Confirmer la vocation mondiale du groupe tout en développant des stratégies priorisées et différenciées de déploiement » (...)
- Vers l'Afrique subsaharienne : renforcer les langues vernaculaires et développer des contenus numériques destinés à la jeunesse ;
- En Afrique du Nord et Moyen-Orient : renforcer les synergies entre MCD et France 24 en arabe dont la diffusion sur le territoire national est par ailleurs recommandée ;
- Ancrage du groupe en Europe orientale : expertise médias avec CFI, partenariats avec Deutsche Welle, financements communautaires (voir infra stratégie de RFI) ;
- En Amérique latine, à la faveur du passage à 12h de France 24, concentration de efforts vers le Mexique, la Colombie, l'Argentine ;
- En Asie, saisir les opportunités de distribution/diffusion peu coûteuses ;
- En Amérique du Nord, préparer la substitution progressive d'une distribution numérique à une distribution par satellites et câbles.

La lettre de mission développe également d'autres priorités :

- Des coopérations avec d'autres médias internationaux et publics français pour une information de qualité, vérifiée, indépendante et équilibrée ;
- L'amélioration du dialogue de gestion avec les tutelles dans le cadre d'une nouvelle trajectoire financière devant aboutir à un total de 3,5 M€ d'économies en 2022 par rapport à 2018 ;
- L'élargissement des études d'audience linéaire et du trafic numérique ;
- Le développement de nouveaux projets avec l'AFD.

Pour autant, la mise en œuvre des orientations stratégiques que les pouvoirs publics assignent à FMM n'est pas exempte de certaines contradictions qui traduisent la conciliation toujours difficile entre les objectifs sur lesquels est attendu un média public et l'indépendance inhérente à la profession de journaliste.

FMM, outil d'influence ou électron libre ?

Un seul²⁶ des 8 déplacements présidentiels dans 10 pays du Maghreb et de l'Afrique francophone lors de la première année du quinquennat (mai 2017- juin 2018) a donné lieu à une interview exclusif du Président de la République²⁷, accordé conjointement à France 24 et RFI. Dans de pareilles circonstances, il est d'usage que les grands médias internationaux (CNN, BBC, DW...) réalisent des interviews, en compagnie souvent d'un de leurs grands médias nationaux. On note que lors de son voyage officiel de décembre 2019 en Côte d'Ivoire, ni RFI, ni France 24 n'ont réalisé d'interviews du Président de la République. En revanche, RFI titrait le 20 décembre 2019 : « *Emmanuel Macron en Côte d'Ivoire : le passage à Bouaké risque de raviver le spectre d'une ambiguïté française* »²⁸.

Le 14 avril 2020 cependant, le Président de la République a choisi l'émission de RFI animée par Christophe Boisbouvier *L'invité Afrique* pour exposer sa stratégie pour aider l'Afrique à faire face à la pandémie de coronavirus (...) et sa proposition de moratoire sur la dette contractée par les pays africains » avant, espère-t-il, une annulation massive de celle-ci.

France 24 et RFI semblent parfois jouer leur propre partition, organisant des débats publics sur les politiques des États africains à des heures de grande écoute, parfois interprétés comme de l'ingérence par ces États, qui s'en plaignent auprès du Quai d'Orsay. Mais dans le même temps, France Médias Monde affirme devant la représentation nationale vouloir participer d'une diplomatie d'influence de la France à l'heure des *influx*, et des stratégies de déploiement d'un « *hard power* » russe, chinois, américain... via les chaînes de télévision d'information et les radios.

La Cour n'a pas à porter un avis sur le contenu éditorial des programmes. Par ailleurs, le droit français prévoit un droit dit « d'opposition », visant à protéger les journalistes des chaînes nationales face aux pressions émanant des autorités politiques, qui est retranscrit dans l'accord d'entreprise de France Médias Monde²⁹.

Pour autant, force est de constater qu'il existe une « ligne de crête », sinon une ambiguïté, dans le cas particulier de France Médias Monde : une entreprise indépendante, mais financée par l'État, qui se veut la voix de la France dans le monde et estime participer à l'action diplomatique du pays. Les relations complexes qu'entretient France Médias Monde avec le Quai d'Orsay sont la traduction de cette situation.

1.3.4 Conclusion : les évolutions souhaitables de la gouvernance

Des marges existent pour faire progresser la qualité de la gouvernance de FMM. L'information apportée aux administrateurs doit être fiabilisée, non retraitée et pérenne, de façon à pouvoir suivre dans le temps l'exécution des COM. Le Conseil d'administration et ses

²⁶ Sommet Europe/Afrique consacré aux migrants de novembre 2017

²⁷ <https://www.bfmtv.com/politique/carte-tous-les-deplacements-presidentiels-d-emmanuel-macron-1461346.html>

²⁸ <http://www.rfi.fr/emission/20191220-emmanuel-macron-visite-cote-ivoire>

²⁹ Article III/1.1 Principes professionnels : Le journaliste ne peut être contraint à accepter un acte professionnel ou à diffuser des informations qui seraient contraires à la réalité des faits. Il doit être tout particulièrement vigilant avant de diffuser des informations et/ou des images quelle que soit leur provenance. Tout journaliste a le droit de refuser toute pression, de refuser de divulguer ses sources, de refuser de signer une production ou une partie d'une production dont la forme ou le contenu auraient été modifiés à son insu ou contre sa volonté, quel que soit le support de diffusion. Il ne peut être contraint à accepter un acte contraire à son intime conviction professionnelle. /.../

instances, dont la Cour recommande qu'y participent des professionnels du secteur audiovisuel et de la gestion d'entreprise, doivent contribuer davantage à la construction de la décision et ne pas voir leur capacité d'influence réduite par un dialogue parallèle entre les tutelles et la direction de l'entreprise.

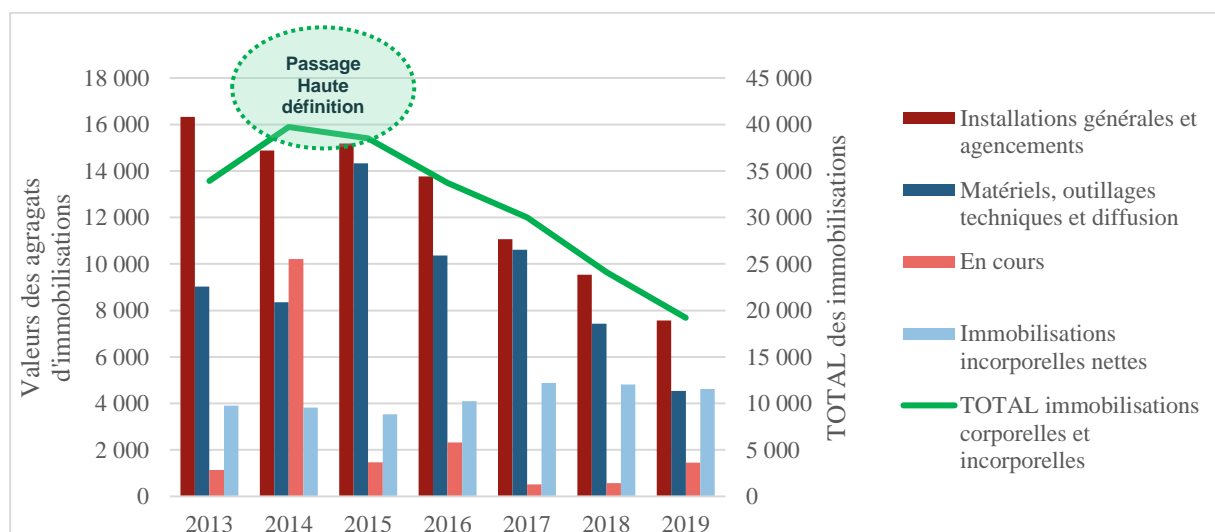
Pour cela, la direction de FMM doit présenter régulièrement des scénarios d'évolution stratégique tant en termes de priorités géographiques ou linguistiques, que sur le volet majeur de la distribution broadcast et numérique. À ce titre, la stratégie numérique devra être évaluée avec soin. Ces débats ont vocation à être préparés au sein du comité stratégique, récemment créé afin que la gouvernance d'entreprise partage effectivement avec la direction la responsabilité de choix stratégiques qui ont une influence sur le rayonnement international de la France. S'agissant de la fonction de contrôle du Conseil d'administration, le renforcement des missions d'audit interne de l'entreprise doit permettre d'alimenter les travaux de l'audit à l'instar des pratiques des autres entreprises de l'audiovisuel public.

2 LES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIERE

NB : Figure en annexe une présentation détaillée des comptes

2.1 Une diminution de l'actif immobilisé

Graphique n° 2 : Évolution des immobilisations corporelles et incorporelles en valeur nette (en K€)



Source : balances générales France Médias Monde mises en forme par la Cour des comptes

Au cours de la période, l'actif immobilisé (hors immobilisations financières) a perdu près de 50 % de sa valeur et s'établit à 19 M€ en 2019 malgré d'importants investissements consacrés au passage à la haute définition mis en service en 2015 pour 13 M€.

Le début de la période est marqué par le déménagement des équipes sur le site d'Issy-Les-Moulineaux pour lequel 14 M€ d'immobilisations liées à l'aménagement du bâtiment ont été mises en service. Dès lors, la situation de 2013 est marquée par une part significative d'actifs

dont l'amortissement n'avait pas encore débuté, ce qui a pour effet de présenter des immobilisations corporelles avec une valeur nette particulièrement importante en début de période. Cependant d'autres éléments participent à cette diminution.

2.1.1 Le fléchissement de l'investissement sur les deux derniers exercices

L'enveloppe budgétaire consacrée aux investissements a souvent été réduite au moment de l'exécution, ceci est particulièrement vrai pour les exercices 2018 et 2019.

- 2018 : investissement de 4,6 M€ pour un montant budgété de 8,2 M€ ;
- 2019 : investissement de 5,4 M€ pour un montant budgété de 9,4 M€.

Le budget d'investissement à un an a été présenté, pour la première fois, au Conseil d'administration du 13 février 2019. **La Cour constate que, dans les documents remis au conseil lors du budget 2020, il n'a pas été fait état du décalage entre le budget d'investissement de 2019 (9,4 M€) et son exécution (5,4 M€) car seule cette dernière a été présentée. Ceci constitue un défaut d'information de cette instance, qui n'a pas été de ce fait alertée sur ce fléchissement.**

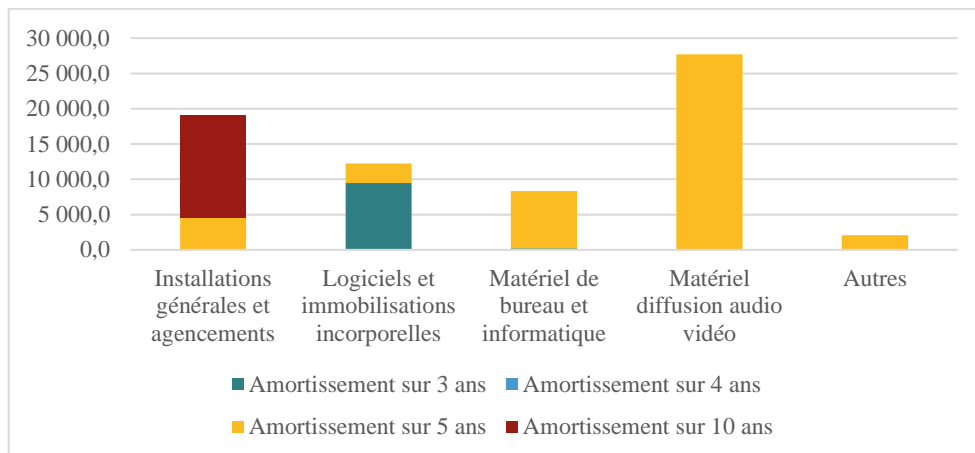
	2018 réel	2019 atterrissage	2020 budget
Investissements	(4,6)	(5,4)	(10,8)
Production radio	(0,4)	(0,5)	(1,3)
Production TV	(0,5)	(0,4)	(2,7)
Infrastructure / maintenance	(1,0)	(1,4)	(2,2)
Systèmes métier (coord.édito/sécurité ANSSI/vidéomobile et numérique, etc.)	(0,4)	(1,0)	(1,8)
Diffusion (relais FM, etc.)	(0,5)	(0,4)	(0,7)
Outils de gestion (SIRH, SIG, etc.)	(0,2)	(0,3)	(0,6)
HD : fin migration HD et aménagements divers	(0,1)	(0,4)	(0,3)
Environnements numériques	(0,6)	(0,6)	(0,7)
Autres (incorporels/moyens généraux/etc.)	(1,0)	(0,4)	(0,6)

Source : Présentation du budget 2020 au Conseil d'administration du 19 décembre 2019.

2.1.2 Une politique d'amortissement dynamique qui doit être affinée

La politique d'amortissements est dynamique au regard de l'obsolescence technique qui apparaît beaucoup plus lentement. L'analyse, à la fin 2018, des immobilisations entrées en service à partir du 1^{er} janvier 2013 confirme des choix de durée d'amortissements courtes au regard des durées communément admises fiscalement³⁰, les commissaires aux comptes n'ayant cependant jamais relevé d'anomalies sur ce sujet.

30 source : <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/4520-PGP>

Graphique n° 3 : Durée d'amortissement par nature d'immobilisations au 31 décembre 2018 (en k€)

Source : fichier des immobilisations 2018- DAF/FMM retraitement Cour des Comptes

- Les durées d'amortissement des agencements ont diminué au cours la période

76 % des installations et agencements sont amorties sur une durée de 10 ans. Cette durée peut paraître courte par rapport aux durées admises fiscalement (de 10 à 20 ans pour les agencements et installations) et à certaines pratiques de sociétés comparables (France TV : équipements et aménagements : 8 à 25 ans ; Radio France : agencements : 4 à 30 ans / installations générales, techniques : 3 à 20 ans ; TV5 Monde : aménagements, installations, agencements : 10 ans (décors plateau 3 ans)). Elle peut néanmoins s'expliquer par la nature des locaux loués à un tiers pour un bail de 9 ans et donc non détenus en propres (à la différence de Radio France).

Les mises en service réalisées après le déménagement de 2013 (soit 4,6 M€) sont, quant à elles, toutes amorties sur une durée très rapide de 5 ans. Au titre des interprétations extensives de la notion d'agencements, on note des travaux sur les bâtiments liés à l'emménagement de RFI dans les locaux d'Issy-les-Moulineaux amortis sur 5 ans. France Médias Monde souhaite maintenir une durée d'amortissement plafonnée à celle du bail des locaux afin d'éviter des dépréciations en cas de déménagement. Il est néanmoins rappelé que la signature du renouvellement du bail en 2019 devrait conduire la société à ne plus pratiquer de durées d'amortissement inférieures à 10 ans au cours des prochains exercices.

- Les matériels techniques et logiciels amortis sur 5 ans et 3 ans ont une durée d'utilisation plus longue

La durée d'amortissement de 5 ans pour les matériels techniques, conforme aux pratiques de place et aux innovations technologiques propres au secteur, pourrait être affinée pour mieux correspondre à leur durée d'utilité, plutôt que d'envisager une unique durée.

L'équipement de FMM est ancien : ainsi, le système d'automation de la régie finale radio, déménagé depuis la Maison de la radio, date de 1999 et ne sera remplacé qu'en 2020 ou 2021 ; de même, les studios de RFI datent de 2002 et doivent être remplacés progressivement. Ce matériel, bien qu'amorti depuis longtemps, figure toujours dans l'inventaire car utilisé au quotidien. Sur ce point, la régie de production de France Télévisions est amortie en moyenne

sur 7 ans, avec une obsolescence plus rapide pour les éléments informatiques, amortis sur 3 à 4 ans.

Le même constat est valable pour les immobilisations incorporelles : alors que certains systèmes d'information structurants ont une durée d'utilité élevée, aucun n'est amorti sur une durée longue. Des amortissements sur 5 ans, contrairement à la règle comptable que s'était donnée FMM jusqu'à fin 2019³¹ ont également été réalisés.

La politique d'amortissement rapide employée ne se justifie pas toujours au regard de la durée d'utilité de l'actif de FMM. Le risque n'est pas tant une estimation faible de l'actif ne reflétant pas les capacités technologiques de l'entreprise que les conséquences qu'elle induit sur le résultat comptable. La politique de dotation aux amortissements devrait être affinée de façon à refléter plus fidèlement les durées d'utilité.

2.1.3 Une réflexion à mener sur les programmes

France Médias Monde ne dispose pas de stocks de programmes non diffusés, considérant que ses programmes, étant des programmes de flux, alimentent les grilles dans des délais très courts. La partie consacrée aux antennes montre toutefois que certains contenus de type documentaire peuvent être utilisés plusieurs années après leur première édition notamment sur des réseaux sociaux et génèrent des ressources pour France Médias Monde. Une recommandation portant sur une réflexion économique s'agissant de la valorisation des programmes de France 24 a été formulée à ce sujet dans la partie n°7.3.

2.2 La gestion des délais de paiement clients et fournisseurs à perfectionner, une trésorerie qui demeure suffisante

Malgré une diminution significative de 21 M€ sur la période (- 30 %), la trésorerie nette s'établit à 46,8 M€ au 31 décembre 2019 et permet de couvrir 61 jours de fonctionnement. Au regard du volume de trésorerie confortable, rien ne justifie les retards observés par la Cour dans les délais de paiement, aussi bien clients que fournisseurs.

Les créances clients hors partenariats s'élèvent à 4 M€ parmi lesquelles 2,4 M€ concernent des factures échues depuis au moins 30 jours. Au 31 décembre 2019, le délai règlement client (hors partenariats) calculé par la Cour est de 137 jours. Les principales factures en souffrance relèvent des régies publicitaires assurées par France Télévisions Publicité et Canal Advertising qui, selon FMM, finissent toujours par être payées. Ces créances devraient toutefois faire l'objet d'un suivi plus régulier afin de les apurer dans des délais plus courts.

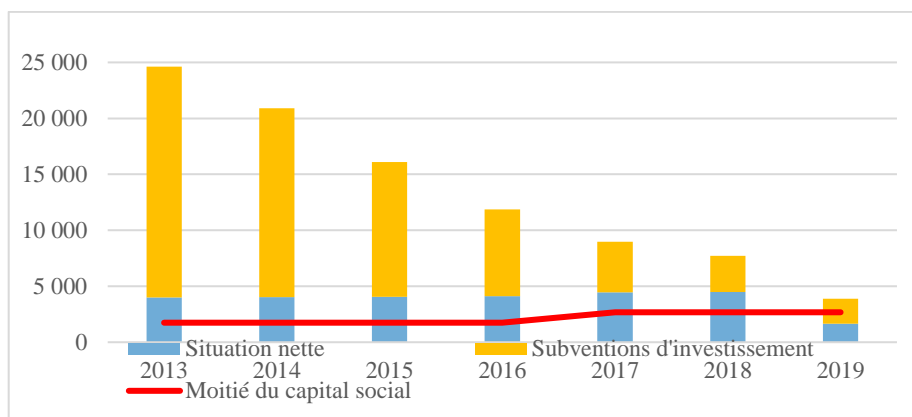
Les dettes fournisseurs s'élèvent quant à elles à 25,6 M€ au 31 décembre 2019 dont plus de 70 % portent sur des factures non encore reçues. Parmi ces dernières, 2,4 M€ sont antérieures

³¹ La règle sur les durées d'amortissement des immobilisations incorporelles mentionnée dans les comptes sociaux a été corrigée de : 3 ans ou 10 ans, elle a été changée pour : 3 ans à 10 ans.

à 2019 et 99 K€ sont prescrites commercialement. En 2019, 0,8 M€³² de factures reçues (soit 12 %) sont en retard de paiement de plus de 30 jours par rapport au délai contractuel – retards de paiement observés de manière récurrente sur les autres exercices. France Médias Monde devrait assurer les paiements des fournisseurs dans les délais contractuels et légaux et apurer les comptes de factures à recevoir à forte antériorité.

2.3 La faiblesse des capitaux propres, une exigence de vigilance

Graphique n° 4 : Évolution des capitaux propres en K€



Source : Balances générales de France Médias Monde

La situation nette (capitaux propres hors subventions d'investissement) de FMM s'élève à 1,6 M€ au 31 décembre 2019, en baisse de 2,3 M€ sur la période (- 60 %) sous l'effet conjugué :

- de l'augmentation de capital (1,86 M€) réalisée par l'APE pour l'acquisition de CFI ;
- des résultats négatifs des exercices 2017 et 2019 (- 1,50 M€ et - 2,84 M€) liés au coût des mesures visant à réduire la masse salariale adoptées dans le cadre de l'effort demandé aux sociétés de l'audiovisuel sur leur trajectoire 2018-2022.

Les capitaux propres qui s'établissent à 3,9 M€ au 31 décembre 2019 diminuent de 20,7 M€ par rapport à 2013, du fait de l'amortissement en résultat de la dernière enveloppe de subvention d'investissement accordée en 2013 pour financer le rapprochement des locaux.

La situation nette hors subventions d'investissement est inférieure à la moitié du capital social³³ en 2019. Néanmoins, la trajectoire financière pour 2022 présentée en 2019 prévoit une reconstitution progressive des fonds propres conditionnée à la réalisation d'économies dont certaines sont déjà engagées comme la renégociation de contrats (bail immobilier, la production TV) ou l'arrêt de la distribution dans certaines zones.

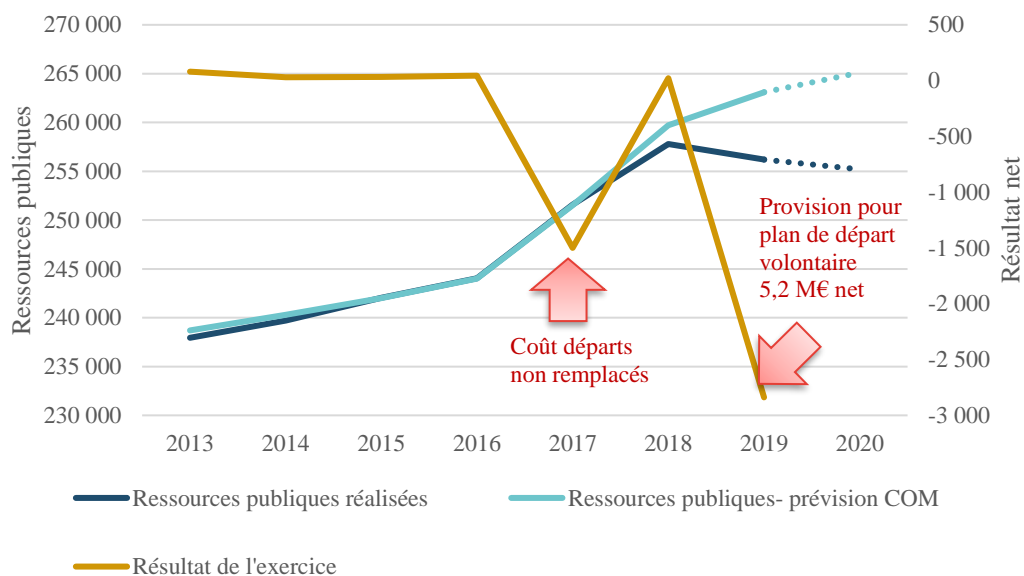
³² Ce montant correspond à 2,4 M€ de factures en retard de paiement retraitées d'opérations exceptionnelles telles que les litiges ou les factures en attentes de compensations avec les créances dans le cadre des échanges de marchandises.

³³ L'article L-223-42 du Code de Commerce prévoit de mettre en œuvre des actions visant à améliorer la situation financière de l'entreprise en cas de **perte de la moitié du capital social**.

La crise sanitaire a eu pour effet de renforcer cette trajectoire, l'atterrissage établi en novembre 2020 prévoit un résultat de 5,4 M€ contre 1 M€ au budget. Cette hausse est partiellement compensée par un effet négatif sur le résultat en 2021 de 1,6 M€. Les capitaux propres devraient donc être reconstitués à brève échéance.

2.4 Deux résultats déficitaires pour s'adapter à la diminution des ressources publiques

Graphique n° 5 : Évolution des ressources publiques et du résultat net en K€



Source : Balances générales et COM de France Médias Monde

Financé à plus de 90 % par des ressources publiques, FMM a dû revoir sa trajectoire financière pour s'adapter aux efforts demandés aux sociétés audiovisuelles publiques avec une diminution de la contribution à l'audiovisuel public par rapport aux prévisions du COM.

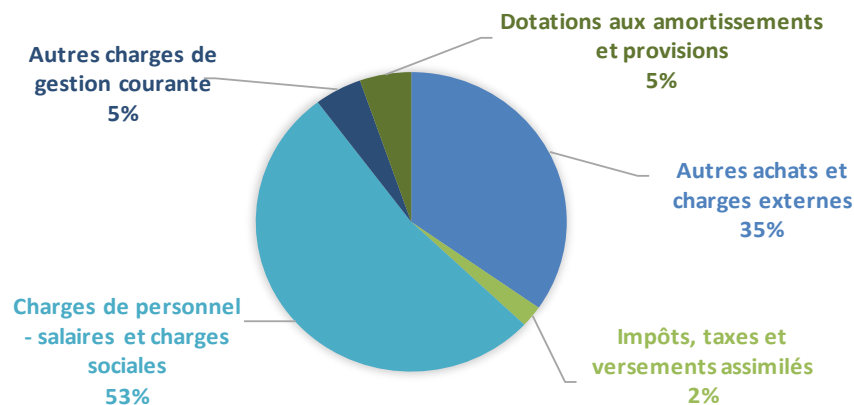
Dès lors, à deux reprises, des mesures visant à réduire la masse salariale ont conduit à constater des résultats déficitaires. En 2017, la négociation de départs individuels non remplacés, évaluée à 4 M€, a conduit à constater un résultat négatif de 1,5 M€. En 2019, les mesures ont consisté en un plan de départs volontaires avec la suppression ciblée de 30 postes dont le coût net prévisionnel est évalué à 5,2 M€³⁴. Les conditions et l'efficacité de ces mesures sont abordées dans la partie consacrée aux ressources humaines. D'autres mesures touchant les charges externes ont été mises en œuvre comme la renégociation de certains contrats structurants (bail immobilier, production, etc.) ou l'arrêt de la diffusion dans certaines zones géographiques, qui ont pour effet d'améliorer le résultat d'exploitation.

³⁴ 6,9 M€ de provision au titre du plan de départ compensée par 1,7 M€ de reprises de provision pour indemnités de départ à la retraite.

2.5 L'insuffisante maîtrise des charges de personnel

Avec plus de 50 % des charges d'exploitation et une augmentation de 9 %, les charges de personnel demeurent tout au long de la période un sujet à enjeux. La mise en place d'un nouvel accord collectif commun aux deux maisons RFI/MCD et France 24 dont le coût récurrent est évalué à 6,4 M€, l'encadrement et l'apurement des jours de congés payés et CET, ainsi que deux plans de départs volontaires sont autant d'évènements intervenus entre 2013 et 2019.

Figure 1 : Répartition des charges d'exploitation en 2019



Source : Balances générales de France Médias Monde

Les diligences des commissaires aux comptes depuis 2013 ont montré des insuffisances ayant conduit à des ajustements des comptes de FMM. Le caractère répété de ces ajustements jusqu'en 2017 tient notamment à la difficile mise en œuvre du nouveau système d'information des ressources humaines, à l'absence d'un environnement de contrôle interne efficace et aussi à un désaccord sur l'interprétation des règles d'évaluation des provisions de congés payés. Le plan d'actions défini en 2017 est toujours en cours et doit être désormais achevé sans délai.

Par ailleurs, la provision constituée au titre des récupérations a connu des dépassements non prévus. La direction générale a mandaté, en 2018, le pôle audit et contrôle interne sur le sujet afin d'identifier les raisons (procédure, système d'information, etc.) de cette augmentation et les actions correctrices. Les conclusions présentées au comité d'audit d'octobre 2019 ont permis de s'assurer que la croissance de la provision n'est pas imputable à des problèmes d'outil ou de paramétrage. En revanche, la mise en œuvre d'un processus formalisé et automatisé de gestion et de suivi des récupérations, combinée au non report des soldes de congés payés et de RTT, ont incité les salariés à modifier leurs pratiques en matière de jours de récupérations dont les droits ne sont pas limités dans le temps.

Afin d'éviter une revalorisation des jours de récupération et une progression de leurs stocks, la direction souhaite modifier les usages en imposant aux salariés la prise de jours de récupération dans un délai d'un an. Au-delà de ce délai, les textes en vigueur ne précisent pas le devenir des stocks de jours. France Médias Monde a sollicité les tutelles pour obtenir une position sur ce sujet. Un plan d'action dont les premières étapes ont été mises en œuvre en 2020 a été préparé avec la direction. Des actions portant sur l'amélioration de l'outil de planification

sont encore à mettre en œuvre comme l'intégration des collaborateurs cyclés de la direction technique, la possibilité de fournir à l'encadrement la gestion des poses de jours de récupérations et la consultation des soldes, la mise en place de contrôle permettant la validation des plannings avant l'interface avec le système d'information RH.

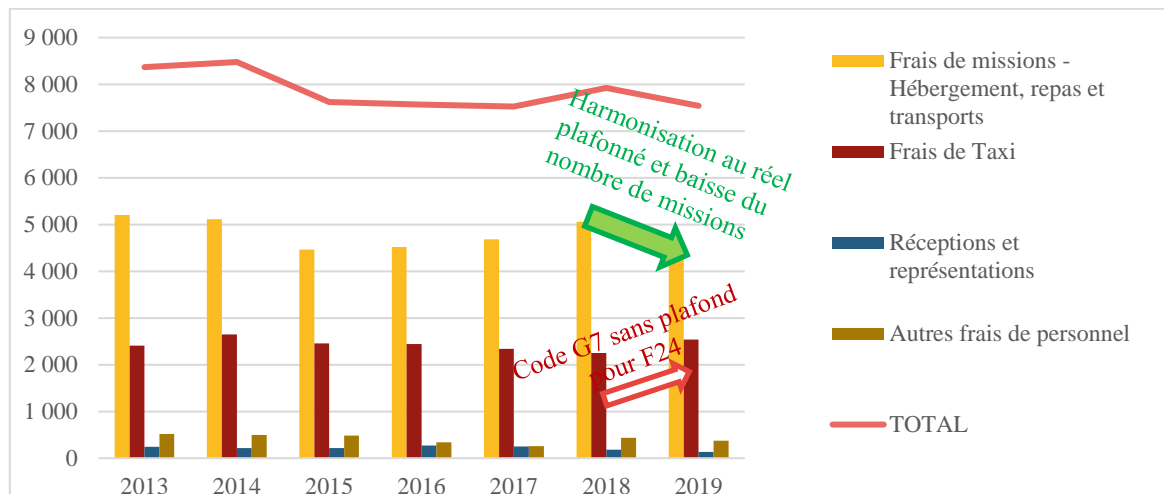
D'un point de vue opérationnel, l'incidence de la variation des congés payés, RTT et récupérations dans le compte de résultat est géré en central par la direction financière et n'est pas intégré dans les *reportings* budgétaires des directions opérationnelles. Cette démarche a été préférée compte tenu de la difficulté d'appréhender, pour chaque direction, les conséquences de l'harmonisation sociale. Les règles sociales étant désormais stabilisées, l'opportunité d'une intégration de ces coûts dans les *reportings* budgétaires de chaque direction devrait être étudiée lorsque le plan de remédiation du SIRH sera mis en œuvre.

2.6 L'instauration, en 2019, d'une procédure harmonisée pour les frais de missions

Depuis la fusion en 2012, les règles relatives aux frais de mission propres à RFI / MCD d'une part, et à France 24 d'autre part, ont coexisté jusqu'en 2018, générant des différences importantes dans la gestion des frais de missions.

Par ailleurs, les frais hors missions tels que les frais de représentation n'étaient pas régis par une procédure formalisée pour France 24 et les instructions de RFI n'imposaient pas de plafond. Le sujet d'harmonisation des règles, porté par l'audit interne et la direction financière, a été mis en attente afin de ne pas perturber la négociation de l'accord collectif et de ses modalités d'application. La nouvelle procédure harmonisée est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019, elle porte sur les frais de missions et de réception. La baisse observée en 2019 s'explique par une baisse du nombre de missions, mais aussi par l'impact de la mise en place du remboursement des frais réels plafonnés pour l'ensemble des salariés.

S'agissant des taxis, l'harmonisation s'est concrétisée par la mise en œuvre des codes de taxi pour les collaborateurs de France 24 en 2019. Ceci a nécessité une modification des contrôles opérés par le secrétariat général de France 24 qui assure la planification des journalistes. Jusqu'alors, ces contrôles étaient réalisés sur pièces avant transmission de la note de frais de taxi au service mission. Désormais, le contrôle a lieu *a posteriori* sur la base du relevé des courses G7. La Cour n'a pas été en mesure de tester ces contrôles en 2020 mais les tâches et contrôles ont été déterminés et formalisés au sein d'une procédure. À moyen terme, des contrôles de troisième niveau devraient être mis en œuvre par le service d'audit interne afin de s'assurer que la procédure est efficace.

Graphique n° 6 : Évolution des frais de missions en K€

Source : Balances générales et grands livres des frais retraités par la Cour des comptes

2.7 Le contrôle interne et l'audit interne

Les commissaires aux comptes ont été missionnés en 2012 par la nouvelle direction pour procéder à une revue de l'analyse des risques et conséquences induits par la fusion et des changements résultant sur l'environnement de contrôle, les procédures et les modes de fonctionnement en lien avec le contrôle interne comptable et financier. À cette date, les conclusions révélaient que l'environnement général de contrôle et notamment celui se rapportant aux processus achats et ressources humaines ne recouvraient pas les principaux éléments structurants de contrôle interne.

Depuis, des progrès ont été accomplis, mais la formalisation des procédures et des contrôles clés n'est pas encore finalisée. Il n'existe à ce jour aucune base regroupant l'ensemble des procédures de France Médias Monde et les pratiques des deux maisons RFI/MCD et France 24 ont longtemps coexisté avant d'être unifiées, notamment par la signature de l'accord collectif en 2015.

Constitué de 2 ETP, le pôle audit interne créé en 2013 a été essentiellement mobilisé pour le déploiement d'un environnement de contrôle interne en particulier sur les processus liés aux achats puis aux ressources humaines conduisant à un faible nombre d'audit sur la période. Il a participé à la mise en service du nouveau système d'information RH (fiabilisation des soldes de congés payés, RTT avant transfert). Les enjeux de conformité étant attribués au pôle, il s'est vu confié la production du rapport de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), la synthèse des dépenses des dirigeants ainsi que les travaux de mises en conformité avec la loi Sapin 2 et le RGPD. La direction prévoit néanmoins de lui retirer, à court terme, les travaux relatifs à la déclaration de performance extra-financière afin que le pôle se consacre davantage aux missions d'audit et de contrôle interne.

Recommandation n°2 : Augmenter la production de rapports d’audits internes en lien avec la cartographie des enjeux et des risques.

2.8 La présentation des états financiers

France Médias Monde dispose d’un système d’information comptable intégré et unique qui a été déployé dès la fusion des entités. Dans la continuité de ce déploiement, des procédures communes de clôture et de suivi budgétaire ont été élaborées. Chaque écriture comptable trouve sa destination analytique ce qui permet un *reporting*, en théorie, non retraité. Cependant de nombreux états présentant les résultats financiers de France Médias Monde et des retraitements manuels perdurent :

- les suivis budgétaires établis pour chaque direction ;
- la construction du COM 2016-2020, les budgets et atterrissages présentés à la gouvernance selon une forme analytique où les dépenses sont allouées aux différentes directions (mais des retraitements sont opérés par rapport aux suivis budgétaires) ;
- les comptes sociaux certifiés par les commissaires aux comptes qui présentent les résultats réalisés selon le plan comptable général.

En 2019, France Médias Monde a travaillé avec les tutelles afin de définir un nouveau format d’états financiers à présenter lors des budgets et atterrissages. Ce dernier retient à la fois une vision analytique par direction mais aussi une vision par nature de charges. Les tutelles se sont félicitées de cette nouvelle approche leur permettant ainsi de comparer les différentes sociétés audiovisuelles. Il n’en demeure pas moins que certains agrégats comme les charges de personnel restent différents de la présentation du plan comptable général, alors que d’autres entités ont gardé ce format de présentation comme Radio France. Il convient de noter aussi la différence d’options comptables quant à la comptabilisation de l’engagement en matière d’indemnités de départ à la retraite. Alors que cet engagement est provisionné dans les comptes de France Médias Monde (méthode préférentielle dans les normes comptables), TV5 Monde a opté pour une présentation en engagement hors bilan. L’incidence sur le résultat des entreprises est significative en particulier chez France Médias Monde, compte tenu de l’évolution de sa provision au bilan (+ 75 %). Ceci altère la comparabilité des résultats de ces entreprises.

Dans le cadre de l’élaboration des futurs COM 2020-2022, les tutelles et les entreprises de l’audiovisuel public ont retenu trois indicateurs communs que sont la masse salariale, les ressources propres et le résultat opérationnel. Une maquette de compte de résultat commune à l’ensemble des entreprises est aussi en cours de construction avec une mise en œuvre attendue pour le COM suivant (à partir de 2023).

La présentation des charges de personnel

Les frais de personnel en comptabilité analytique intègrent l’ensemble des éléments assis sur les salaires sans considération de leur nature comptable. Il s’agit notamment des taxes sur les salaires comme la taxe d’apprentissage, l’effort construction, la formation, mais aussi des dotations et reprises de provisions pour les litiges. Même après la refonte opérée en 2019, l’agrégat « Charges de personnel » est retraité de certains de ces éléments comme l’explique la note explicative du nouveau format de compte de résultat :

« (1) charges de personnel - base gestion (hors litiges sociaux et transactions) : Il s'agit du périmètre de suivi des charges de personnel dans le cadre du reporting de gestion de l'entreprise prenant en compte les salaires et charges sociales et patronales (inclus dans les comptes 64), mais également les taxes directement liées aux salaires (taxe d'apprentissage, effort construction, formation professionnelle, etc. comptabilisées en comptabilité générale dans les comptes 63). En revanche, ce périmètre de suivi ne prend pas en compte d'autres éléments comptabilisés dans les comptes 64 mais n'étant pas lié aux salaires (subvention restaurant d'entreprise, litiges et transactions, etc.) »

France Médias Monde réalise pour chaque clôture un rapprochement entre les frais de personnel tels que construits dans le suivi budgétaire et la comptabilité générale (compte 64). Les retraitements n'ont pas toujours été homogènes sur la période. En effet, celui opéré pour l'exercice 2015 afin d'exclure les éléments à caractère exceptionnel présente un montant différent entre le rapport de gestion 2015 et 2016. En 2016, deux nouveaux retraitements ont été ajoutés : neutralisation des charges à payer pour harmonisation sociale et transfert de l'enveloppe budgétaire non utilisée liée à l'harmonisation sociale. Par ailleurs, le retraitement de 2015 annulait à tort les dotations et reprises de provisions liées aux litiges alors même qu'elles ne sont pas incluses dans les comptes 64.

Le coût des licenciements et transactions qui est retiré de l'agrégat « charges de personnel » ne se retrouve pas aisément avec la comptabilité générale. Le retraitement analytique qui vise à retirer ces coûts est manuel et la documentation justifiant le montant retenu n'est pas conservée. Les systèmes d'information comptable et RH étant désormais intégrés, il conviendrait de définir une règle de gestion automatisée qui permettrait de réaliser ce retraitement et de s'assurer de l'homogénéité de son calcul dans le temps.

Les écarts existants entre ces différentes restitutions empêchent leur pleine compréhension. Si la comptabilité analytique assure l'efficacité d'un pilotage opérationnel et stratégique, un rapprochement aux comptes certifiés par les commissaires notamment pour les indicateurs essentiels fixés dans le COM paraît nécessaire.

Recommandation n°3 : Rationaliser et réduire les écarts entre la comptabilité analytique, la comptabilité générale et les suivis budgétaires afin d'accroître la fiabilité des indicateurs et des états financiers. Utiliser le système comptable intégré pour automatiser les retraitements qui resteraient nécessaires.

3 LES ACHATS : UNE REMISE EN ORDRE ENCORE INSUFFISANTE

Les achats extérieurs à France Médias Monde (fonctionnement et investissement) s'élèvent en 2019 à 117, 4 M€, se décomposant comme suit :

Tableau n° 5 : Décomposition des achats de France Médias Monde (2019)

Famille	Montant 2019
Équipements liés à la production audiovisuelle	2 559 169 €
Immobilier	21 142 865 €
IT, Telecom, Environnements numériques	10 949 275 €
Marketing/communication	2 755 815 €
Poste de travail	647 244 €
RH et prestations intellectuelles	4 141 364 €
Services liés à la production	67 869 486 €
Services tertiaires	1 178 061 €
Voyages & Déplacement	6 128 817 €
Total général	117 372 096 €

Source : FMM

3.1 La prise de conscience à partir de 2015 d'une situation risquée

Comme les autres sociétés de l'audiovisuel public, France Médias Monde est soumise aux règles de la commande publique. En 2012, une commission des marchés a été créée et un manuel de procédure, élaboré. Mais l'entreprise ne s'est conformée à ces nouvelles règles que de façon progressive, ce qui a conduit le CGEFI à alerter sa direction et la direction du budget à plusieurs reprises.

Cette préoccupation a été intégrée dans le COM 2016-2020, lequel, au titre de la maîtrise des charges, prévoit que FMM doit encore renforcer son expertise en matière de marchés publics et son processus d'achat et qu'elle s'engage à mettre en place sur la période « un audit permettant de mieux identifier les marchés qui pourraient ne pas avoir fait l'objet d'une mise en concurrence satisfaisante ».

Le recrutement en 2017 d'un directeur des achats a permis de renouveler l'approche suivie en matière d'achats, en mettant l'accent sur le respect des règles de la commande publique et en recherchant le recours à des commandes plus centralisées (« massification » des achats). En octobre 2017, une cartographie des achats a été réalisée, faisant ressortir le nombre important de fournisseurs (environ 1 800) et des commandes de petit montant (sur 11 327 commandes, 8 932 en dessous de 5 000 €).

La question des outils informatiques a été identifiée dès la fixation de la lettre de mission du directeur des achats en 2017, avec les objectifs suivants : assurer la conformité aux

obligations réglementaires de dématérialisation ; assurer l'archivage électronique des documents relatifs aux marchés ; et surtout s'assurer de l'application des règles de la commande publique (respect des seuils, obligation de mise en concurrence). Cette question essentielle a pu être résolue avec la mise en service au début 2020 d'un volet Achats dans le système de gestion financière SAGE. La mise en place récente de cet outil n'a pas permis à la Cour d'en évaluer le fonctionnement, dont elle souhaite qu'il le soit au terme d'une année par le comité d'audit.

Au total, en trois ans, France Médias Monde s'est dotée d'une politique des achats qui se heurte toutefois à deux obstacles : d'une part, la dimension restreinte de la direction des achats (4 ETP en 2020) et d'autre part, des règles qui n'encadrent pas suffisamment les différents services opérationnels.

3.2 Des règles en matière d'achats à préciser

Les règles internes et le fonctionnement de la Commission interne des marchés, préexistants à la création de la direction des Achats, n'ont été que partiellement adaptés.

3.2.1 Les règles internes

France Médias Monde étant soumise aux règles de la commande publique³⁵, des procédures dites formalisées (appel d'offres, dialogue compétitif, etc.) définies par le droit européen et sa transposition en droit national, doivent être mises en œuvre au-dessus du seuil de 221 000 € HT (5,548 M€ pour les travaux).

En dessous de ce seuil, des marchés à procédure adaptée (ou « MAPA ») sont passés par l'entreprise, en application de règles qu'elle détermine. À France Médias Monde, quatre niveaux et types de MAPA ont été fixés dans le guide interne des achats³⁶ :

- **MAPA 1** : montant inférieur à 5000 € HT ; gré à gré
- **MAPA 2** : 5-25 000 € : 3 devis demandés (entreprises consultées par courriel ; mise en concurrence sans publicité) ; délai de réponse : 3 jours
- **MAPA 3** : 25-90 000 € : 3 devis ; délai de réponse : 7 jours ; visa de la direction des achats avant attribution
- **MAPA 4** : 90-221 000 € : élaboration d'un cahier des charges ; publicité gérée par le service des achats ; établissement d'un rapport d'analyse des offres conjoint entre la direction des achats et le service prescripteur.

L'article R 2122-8 du code de la commande publique, modifié par le décret n°2019-1344 du 12 décembre 2019, dispose dorénavant que « *l'acheteur peut passer un marché sans*

³⁵ France Médias Monde constitue un « pouvoir adjudicateur » au sens de l'article 3 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005, puis de l'article 10 de l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

³⁶ Au cours de la période sous revue, plusieurs guides des achats se sont succédés, pour tenir compte des évolutions réglementaires : un guide en vigueur de 2012 à fin 2013 (modifié à la suite du décret n° 2013-1259 du 27 décembre 2013) ; le guide de 2014, en vigueur de 2014 à fin 2015 (modifié à la suite du décret n° 2015-1904), un guide de 2016, le guide élaboré par la direction des achats et présenté dans le texte.

publicité ni mise en concurrence préalables pour répondre à un besoin dont la valeur estimée est inférieure à 40 000 euros hors taxes... ». Cette nouvelle disposition implique la révision du régime des MAPA, les MAPA 3 de plus de 40 000 € n'étant plus conformes au code, en l'absence de publicité. De surcroît, de l'avis de la Cour, seule la MAPA 4 répond pleinement aux trois principes de la commande publique : la liberté d'accès, l'égalité de traitement et la transparence des procédures. Ces éléments justifient une révision des seuils et des procédures des MAPA. En réponse à la Cour, France Médias Monde a indiqué qu'elle procéderait à une révision de ses procédures de marchés à procédure adaptée.

3.2.2 La gouvernance du système des achats

La Commission interne des marchés (CIM) intervient pour tout projet d'achat supérieur à 170 000 € et les avenants afférents. Ce seuil s'applique que l'achat soit dans le champ de la commande publique ou non. Tout achat supérieur à 4 M€ doit être approuvé par le conseil d'administration (cas du contrat Ericsson et du marché de mutuelle/prévoyance)

La CIM est présidée par le directeur général délégué, M. Rocaries ; elle est composée du directeur des achats, de la directrice juridique et du directeur financier qui ont voix délibératives. Le responsable du service prescripteur est invité à participer

Conformément à l'article 8 de son règlement intérieur, le secrétariat de la CIM est assuré par la direction des achats. Toutefois, dans la pratique, c'est la direction des affaires juridiques qui a conservé la supervision des *contrats hors commande publique* : achats de programmes audiovisuels, mais également achats à l'étranger qui relèveraient en France de la commande publique. Il s'agit là d'une complexité qui gagnerait à être plus strictement et formellement délimitée, la Cour n'ayant pu retrouver aucun document synthétique³⁷ décrivant clairement le partage des tâches. Au total, il apparaît nécessaire qu'un document recense les procédures applicables à ces contrats hors commande publique, en les distinguant par nature :

- achats de programmes audiovisuels en France (en s'inspirant des pratiques d'autres sociétés de l'audiovisuel public, avec un comité des programmes *ad hoc*), et autres achats relevant de l'exception programmes (droits sportifs) ;
- achats à l'étranger de programmes (Cf. procédure de décembre 2017) ;
- contrats avec les sociétés de gestion collective de droits (SACEM...) ;
- baux ;
- achats à l'étranger (hors UE) de prestations qui relèveraient en France de la commande publique ;
- achats réalisés en France sans mise en concurrence (exclusivité du fournisseur, raisons techniques rendant la mise en concurrence impossible).

Les deux dernières catégories ont probablement vocation à être traitées de manière similaire aux achats relevant de la commande publique. Dans le dernier cas, il est impératif que l'impossibilité de mettre en concurrence soit vérifiée et documentée. En réponse à la Cour, France Médias Monde a indiqué qu'elle élaborerait un tel document.

³⁷ Il existe une procédure relative aux achats par France Médias Monde de programmes audiovisuels d'information réalisés en France ou à l'étranger par des sociétés (ou agences) de production pour les chaînes de France 24 en français, anglais, arabe et espagnol datée de décembre 2017.

Jusqu'en 2019, le contrôleur général économique et financier participait sans voix délibérative à la CIM, et formulait, avant leur signature, un avis sur tous les marchés et contrats soumis à cette dernière (supérieurs à 170 000 €). Tout en continuant à formuler des avis avant signature, le contrôleur général ne participe plus aux réunions de la CIM, sa hiérarchie estimant qu'il ne faut pas risquer par sa présence de cautionner l'attribution d'un marché. Lors de la contradiction, le service du contrôle général économique et financier a estimé que « *la CIM n'est pas un lieu d'échanges privilégié sur les projets qui lui sont soumis..* ». De l'avis de la Cour, cette position est regrettable : au sein de cette instance, le contrôleur général était la seule personne extérieure à l'entreprise, représentant l'État et à même d'informer les tutelles. Non sans paradoxe, le contrôleur général regrette que la CIM soit une instance trop interne, évoquant le cas des commissions de marché présidées par des personnalités extérieures.

Le champ d'action de la direction des Achats au sein de l'entreprise reste limité. Elle n'intervient activement, comme chef de file ou contributeur, qu'au-dessus de 90 000 € (soit 2% des commandes et au maximum 55% du montant total des achats, le chiffre réel étant inférieur compte tenu des achats hors commande publique). Afin de remédier à cette situation, l'entreprise a indiqué à la Cour qu'à compter de janvier 2020, la direction des achats faisait partie du circuit de validation pour toute commande dès 25 000 € HT quelle que soit sa nature, contre 90 000€ précédemment. Il paraît opportun que la direction concentre son action sur les marchés importants qui requièrent l'intervention d'acheteurs professionnels (comme, par exemple, la remise en concurrence récente du contrat Ericsson de régie et production technique de France 24). Cependant, l'achèvement de la remise en ordre de la politique d'achat suppose qu'elle puisse également former, dans les directions prescriptrices, un réseau d'acheteurs relayant les règles et processus idoines.

3.3 Les investigations menées ont fait apparaître des irrégularités au cours de la période sous revue.

La Cour a procédé aux investigations consistant à rechercher les marchés correspondant aux principaux fournisseurs de l'entreprise. Ces investigations ont fait apparaître des irrégularités tout particulièrement en matière de computation des seuils. Certains services procèdent à des commandes « au fil de l'eau », sans mise en concurrence et sans respect des seuils applicables qui déclenchent l'engagement d'un marché à procédure adaptée ou d'un appel d'offres.

Une partie de ces anomalies était en voie de régularisation lors de l'achèvement du contrôle de la Cour mais il appartient au comité d'audit, qui a pris connaissance des cas identifiés, de surveiller l'avancement de cette remise en ordre.

En outre, ces constats posent la question de l'efficacité du contrôle interne de l'entreprise en cette matière. Les récents développements informatiques permettront d'assurer une meilleure surveillance des différents services acheteurs mais il convient de sensibiliser les personnels au risque de mise en jeu de leur responsabilité personnelle que le non-respect de ces règles peut entraîner.

3.4 Collaborations au sein de l'audiovisuel public en matière d'achats

France Médias Monde a transmis lors de l'instruction la liste des achats groupés qu'elle effectue avec d'autres sociétés de l'audiovisuel public. Ces achats s'élevaient à seulement à 1,9 M€ (sur un total de 117 M€). La Cour a noté qu'un certain nombre de projets étaient en voie de concrétisation à divers stades d'avancement et que cette démarche avait enregistré une réalisation intéressante, avec le marché de cybersécurité commun aux entreprises de l'audiovisuel public.

Toutefois, comme la Cour a déjà eu l'occasion de le souligner dans ses rapports sur les entreprises de l'audiovisuel public, les achats mutualisés entre sociétés de l'audiovisuel public restent encore modestes. Il convient que les discussions engagées se traduisent enfin par des réalisations concrètes, ce à quoi les représentants de l'État qui siègent dans les instances de ces sociétés doivent être attentifs. Lors de la contradiction, les administrations ont indiqué à la Cour que la question de la mutualisation des achats serait traitée dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens de 3 ans, en cours de conclusion.

Au regard de ces constats sur les achats, la Cour formule la recommandation suivante :

Recommandation n° 4 : Renforcer les règles en matière d'achats (révision des procédures des marchés à procédure adaptée, afin d'en assurer la conformité au code de la commande publique et d'en améliorer la publicité ; formalisation des procédures applicables aux achats hors commande publique). Rendre compte sans délai au comité d'audit des dispositions prises pour assurer le respect des règles de la commande publique. (France Médias Monde, Agence des participations de l'État)

4 LES RESSOURCES HUMAINES

Les charges salariales représentent entre 50 et 55% du total des charges de France Médias Monde, ce qui la place dans une situation plus proche de celle de Radio France (57 % du total des charges) que de France Télévisions (31%). Ce niveau correspond à celui d'une entreprise de médias où la production interne de contenus est fortement majoritaire et où l'information prédomine.

4.1 Des effectifs en augmentation

4.1.1 Évolution et caractéristiques de l'effectif

France Médias Monde a connu une évolution atypique au sein de l'audiovisuel public. Entre 2013 et 2018, ses effectifs ont augmenté de 10 % (+ 162 ETP), tandis que les effectifs de Radio France baissaient de 6,4 % et ceux de France Télévisions de 5 %. En 2019, les effectifs ont connu une baisse résultant d'une diminution du recours aux pigistes et intermittents (- 23 ETP), les CDI ont en revanche enregistré une légère progression (+4 ETP).

Tableau n° 6 : Évolution des effectifs (moyenne annuelle en ETP)

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	VAR 2019/2013
TOTAL ETP		1614	1674	1722	1747	1766	1777	1757	+8,9%
CDI		1191	1275	1310	1334	1346	1369	1373	+15,3%
	JOURNALISTES	644	704	719	739	748	763	775	+20,3%
	PTA	547	571	591	595	598	606	598	+9,3%
CDD		105	89	103	102	95	80	78	-25,7%
	JOURNALISTES	60	46	55	59	52	47	45	-25,0%
	PTA	45	43	48	43	43	33	33	-26,7%
CONTRATS PRO APPRENTIS		25	28	31	38	39	42	45	+80,0%
STAGIAIRES		22	21	20	19	17	12	11	-50,0%
PIGISTES et INTERMITTENTS		271	261	257	254	269	273	250	-7,7%

Source : FMM

Le tableau fait apparaître des évolutions contrastées :

- on note une inversion de tendance en 2019, par rapport à une hausse continue des effectifs depuis 2013. L'évolution la plus nette de 2019 étant la baisse du recours aux pigistes et intermittents (-23 ETP en un an).
- sur les 143 ETP d'augmentation globale entre 2013 et 2019, 131 sont des journalistes en CDI et 51 des personnels techniques et administratifs en CDI (les catégories de personnels non permanents, CDD et pigistes, diminuant globalement de 48 unités).
- globalement, les CDI (PTA et journalistes) augmentent de 15% de 2013 à 2019 et les CDD baissent de près de 26%. La hausse des CDI est très nette entre 2015 et 2018 : +59 ETP en 3 ans.
- les pigistes et intermittents connaissent une évolution en dents de scie : baisse de 2013 à 2016, forte augmentation de 2016 à 2018 (+12 %), puis baisse à nouveau en 2019 ; on peut donc s'interroger sur le caractère durable (et soutenable dans la durée) de la réduction constatée en 2019.

Deux changements méthodologiques critiquables dans le décompte des effectifs

Le décompte des CDD : initialement, les CDD étaient comptabilisés sur la base d'un emploi à temps plein non permanent pour 235 jours (pour RFI) et 214 jours (pour France 24) de présence annuelle ; à partir de 2013, ils ont été comptabilisée sur une base unique de 190 jours par ETP, durée moyenne de travail théorique des salariés permanents. Cette méthode aboutit à sous-estimer la contribution effective des non-permanents au fonctionnement des chaînes, puisque les salariés en CDD travaillent plus longtemps que les CDI. Ainsi, un salarié à plein temps en CDD travaille 230 jours par an à RFI, soit 23 % de plus qu'un CDI, et 13 % de plus à France 24.

Le traitement des correspondants à l'étranger : Le tableau ci-dessus ne tient pas compte du changement intervenu en 2017, visant à exclure les correspondants à l'étranger salariés (101 ETP lors du dernier décompte en 2017 ; 801 personnes physiques en 2019), ce qui a permis à l'entreprise d'afficher une baisse de la part relative de l'emploi temporaire³⁸. Lors de la contradiction, l'entreprise a réitéré sa position, soulignant que « *compte tenu de la nature très particulière du droit applicable aux correspondants à l'étranger ceux-ci ne peuvent pas être inclus dans les effectifs de France Médias Monde. En effet, la relation qu'ils entretiennent avec FMM n'est pas celle d'un salarié avec son employeur. Ils ont notamment la possibilité de refuser un papier qui leur a été commandé ou bien, sous certaines conditions, d'exploiter auprès d'autres médias les papiers réalisés pour FMM.* » et elle ajoute qu' « *en outre, l'intégration des correspondants pigistes dans les effectifs de FMM viendrait impacter l'évolution des ETP de manière erratique en fonction du nombre de prestations qui leur sont commandées, et non du nombre de correspondants lui-même, rendant plus complexe l'interprétation des variations de cet indicateur.* ». De l'avis de la Cour, ce changement aboutit à soustraire du total des effectifs une centaine d'ETP (sur la base du chiffre de 2017) et fausse la mesure de l'évolution de l'emploi à France Médias Monde. Dès lors que ces correspondants sont des salariés de l'entreprise, même de droit local (à la différence des correspondants constitués en société, qui fournissent des prestations de service) et qu'ils donnent lieu à l'émission de bulletins de salaire, ils doivent être comptabilisés dans les effectifs.

S'agissant de l'exécution des COM, seul le COM 2013-2015 comportait un indicateur d'effectifs. À partir de 2014, les prévisions du COM sont largement dépassées.

Tableau n° 7 : Indicateur relatif aux effectifs dans le COM 2013-2015

	2013 COM	2013 Réalisé	2014 COM	2014 Réalisé	2015 COM	2015 Réalisé
ETP total	1707	1714	1714	1762	1714	1808
CDI	1294	1190	1361	1275	1361	1310
Non permanents	413	524	353	487	353	498
% Non permanents	24%	31%	21%	28%	21%	27,5%

Source : FMM

La Cour ne peut manquer de s'interroger sur la disparition, dans le COM, de tout indicateur relatif au nombre d'ETP. L'évolution de l'emploi est un indicateur simple à suivre, bien plus, comme on le verra plus loin, que l'évolution de la masse salariale dont l'interprétation est plus difficile. Lors de la contradiction, les administrations ont précisé qu'un indicateur relatif aux effectifs serait introduit dans le prochain COM de FMM.

4.1.2 Évolution par direction

Les évolutions par direction des effectifs sont contrastées. Sur les 143 ETP supplémentaires entre 2013 et 2019, 78 sont localisés à France 24, dont les effectifs augmentent de 17 %. Les effectifs de RFI (475 ETP) sont revenus au même niveau en 2019 qu'en 2013, après un maximum en 2016 à 507 ETP. De manière plus inattendue, on notera également la

³⁸ L'avis du CSA du 10 octobre 2018 sur l'exécution du COM indique que ce changement aurait été motivé par les remarques figurant dans des rapports parlementaires, selon lesquels la part de l'emploi non permanent serait trop importante à France Médias Monde.

forte progression des effectifs de Monte Carlo Doualiya (+ 12 ETP, soit + 18 %). Les fonctions transverses connaissent une croissance plus faible, concentrée à la Direction des Environnements numériques.

Tableau n° 8 : Évolution des effectifs par structure

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Total Présidence et DG		14	13	14	14	15	15	14	
Pôle ressources et dir. Transverses	<i>Dir. Environnements Num.</i>	20	40	45	42	49	33	47	
	<i>Dir. Stratégie et Dvpt</i>	69	67	61	64	67	64	68	
	<i>Dir. Communication</i>	20	20	20	19	21	20	22	
	<i>Dir. Financière</i>	47	45	40	37	39	47	39	
	<i>Dir. Juridique</i>	11	11	12	10	9	12	10	
	<i>Dir. Ress. Humaines</i>	42	46	46	43	40	47	44	
	<i>Dir. des Etudes</i>	9	9	9	9	8	8	11	
Total Pôle ressources et dir. Transverses		218	232	237	232	225	233	241	
Total DTSI		371	385	396	405	411	405	402	
Rédaction F24	<i>Direction et Support F24</i>	57	51	55	56	57	56	58	
	<i>Français</i>	112	115	118	131	133	116	126	
	<i>Anglais</i>	69	92	97	103	106	75	104	
	<i>Arabe</i>	117	121	122	128	130	126	128	
	<i>Espagnol</i>	0	0	0	1	2	0	2	
	<i>Magazines</i>	37	41	41	41	46	42	45	
	<i>Rédaction Internet</i>	55	57	57	62	60	54	59	
	<i>Reporters d'images (français et anglais)</i>	19	19	20	22	22	18	23	
	Total Rédaction F24		466	486	497	510	545	555	544
	Rédaction RFI	<i>Direction, Support RFI et ESP</i>	35	33	34	35	37	34	37
<i>Info Monde</i>		145	146	152	145	141	142	134	
<i>Info Afrique</i>		37	40	40	41	42	39	43	
<i>Langues étrangères</i>		149	154	153	153	154	147	148	
<i>Magazines</i>		65	78	79	68	66	75	66	
<i>Rédaction Internet</i>		46	48	48	49	47	43	48	
Total Rédaction RFI		477	480	499	507	490	486	475	
Total Rédaction MCD		68	76	79	80	79	82	80	
Total général		1614	1674	1722	1747	1766	1777	1757	

Source : FMM

4.1.3 La composition des effectifs de l'entreprise

. En termes de *répartition homme/femme*, les effectifs CDI sont assez équilibrés : en 2018, 698 hommes / 717 femmes.

. En matière de *nationalité*, les effectifs comptaient, en 2018, 310 étrangers sur 1 415 salariés CDI, dont 128 sur 362 à France 24, 108 sur 423 à RFI et 25 sur 67 à MCD. Il s'agit d'une particularité de France Médias Monde qui peut avoir des implications concernant les salariés âgés car certains, bien qu'approchant l'âge de la retraite, n'ont pas effectué des carrières complètes en France et diffèrent leur départ.

. En termes d'*âge*, la moyenne se situe à environ 45 ans et les salariés de plus de 45 ans représentent 32,5 % du total (à titre de comparaison à Radio France, en 2014, la proportion était

de 37 %). De très fortes disparités existent entre les composantes de l'entreprise, particulièrement entre France 24, chaîne créée *ex nihilo* en 2006, d'une part, les deux radios, MCD et RFI et la DTSI, d'autre part. En 2018, sur les 108 salariés âgés plus de 60 ans, 67 travaillent à RFI (16 % des effectifs de la chaîne), 13 à MCD (soit 20 % des effectifs), 15 à la DTSI (4,5 %). Sur ces 108 salariés, 75 ont le statut de journalistes.

Les plans de départs volontaires de 2009 et 2011 ont contribué au rajeunissement de la pyramide des âges et asséché par anticipation le vivier des départs à la retraite. Le COM 2016-2020 prévoyait sur la période le départ à la retraite d'une quinzaine de personnes (soit 1,1 % du personnel permanent). 20 départs sont intervenus entre 2016 et 2018.

L'âge moyen de départ à la retraite constaté est de 66 ans sur la période 2015-2019 et ces départs à la retraite sont peu nombreux : 4 en 2019, 5 en 2020. Mais la proportion de salariés de plus de 65 ans va augmenter très rapidement dans les prochaines années (48 en 2021, 71 en 2022, 87 en 2023, 104 en 2024, 133 en 2025), laissant prévoir un rythme de départs à la retraite plus rapide.

. En termes d'*ancienneté*, on retrouve les mêmes disparités entre les différentes unités de l'entreprise. La DTSI et RFI totalisent 84 % des effectifs ayant plus de 26 ans d'ancienneté. La part des salariés récemment recrutés à MCD est plus inattendue : 27 salariés sur 63 ont moins de 10 ans d'ancienneté et 17 personnes ont moins de 5 ans d'ancienneté, traduisant la politique de recrutement dynamique des dernières années. À France 24, qui a commencé à émettre en 2006, seulement 5 salariés ont plus de 15 ans d'ancienneté.

. Enfin, s'agissant des *qualifications*, sur 1 413 CDI au 31 décembre 2019, l'entreprise comptait 819 journalistes, 571 cadres PTA, 17 techniciens, 6 agents de maîtrise. Sur les 142 CDD, 83 étaient journalistes, 38 cadres, 21 techniciens. L'effectif de salariés ayant le statut de cadres reflète l'incidence des conventions collectives et accords d'entreprise de l'audiovisuel public, conférant à nombre de personnels le statut de « cadre non encadrant ».

4.1.4 L'emploi non permanent

Alors que les CDI ont augmenté de 182 ETP entre 2013 et 2019, les emplois non permanents (CDD et pigistes) ont baissé de 48 ETP. Le COM 2013-2015 comportait un indicateur sur la part de l'emploi non permanent, supprimé ensuite, alors que l'entreprise n'est jamais parvenue à atteindre ses objectifs : en 2013, 31% pour une cible de 30% ; en 2014, 28% pour une cible de 26% et en 2015, 27,5% pour une cible de 21%.

Tableau n° 9 : Emplois non permanents (en ETP)

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2013
CDD		105	89	103	102	95	80	78	-25,7%
	JOURNALISTES	60	46	55	59	52	47	45	-25%
	PTA	45	43	48	43	43	33	33	-26,7%
PIGISTES et INTERMITTENTS		271	261	257	254	269	273	250	-7,7%
TOTAL		376	350	360	356	364	353	328	-8,7%

Source : FMM

En 2019, 1 111 CDD ont été signés. Le recours aux contrats à durée déterminée est concentré sur RFI (78 % des CDD signés en 2019). La durée moyenne de ces contrats est courte (13 jours travaillés en moyenne) et encore plus à RFI (9,5 jours).

Les salariés non permanents représentent 19 % de l'effectif total (en ETP), avec de fortes variations : 10 % de l'effectif total dans les services support (présidence et pôle ressources) , 11 % de l'effectif à la DTSI, service qui recourt le plus fortement aux intermittents techniques au sein des services de l'antenne et de la production TV ; 13 % à RFI (59 ETP temporaires, 406 permanents), où la formule du CDD est prépondérante par rapport aux pigistes ; 22 % de l'effectif total de MCD (18 temporaires, 63 permanents), les pigistes étant majoritaires et **37 % de l'effectif total à France 24** (201 temporaires / 346 permanents), avec un recours massif aux pigistes qui représentent 169 ETP : en 2019, 83 % des pigistes de l'entreprise travaillent pour France 24.

Les personnels non permanents représentent une part importante des condamnations en justice de France Médias Monde pour les litiges de droit du travail (Cf. *infra*).

Le contentieux des chefs d'antenne

La diffusion de France 24 est traditionnellement assurée conjointement par des CDI et par des intermittents. En 2018, France 24 assurait cette diffusion avec 15 CDI et une vingtaine d'intermittents. Cette organisation existe depuis la création de France 24.

En juillet 2018, 4 intermittents se sont vus reconnaître par le Conseil des Prud'hommes de Boulogne une intégration en CDI. De ce fait les 17 autres intermittents travaillant régulièrement pour la chaîne ont sollicité la Direction pour régulariser leur situation dans l'entreprise.

L'organisation de la diffusion recourant à des intermittents permet une certaine souplesse adaptée aux besoins de l'antenne. Elle n'est cependant pas conforme à la réglementation, les chefs d'antenne n'étant pas considérés comme « intermittent » par la réglementation. La Direction de FMM a donc souhaité y mettre fin pour se mettre en conformité. FMM a donc provisionné 289 410 €, correspondant au départ de 12 intermittents et envisageait de recruter les 5 autres.

Fin 2019, 4 chefs d'antenne sur les 17 ont manifesté leur intention de saisir le Conseil des Prud'hommes par l'intermédiaire d'un avocat. Suite à leur action, ils ont été intégrés en CDI dans le cadre d'une transaction. En novembre 2019, FMM a signifié une fin de collaboration en tant qu'intermittents à tous les autres chefs d'antenne employés sous ce statut. Dans ce cadre, le départ de certains d'entre eux a été négocié pour éviter un contentieux. Fin mai 2020, 198 280 € de transactions (hors charges) ont été versés. Les chefs d'antenne non permanents sont désormais recrutés en CDD et non sous statut d'intermittent.

C'est incontestablement le modèle d'organisation du travail de France 24 qui interroge le plus, puisque les effectifs permanents ne permettent pas de faire fonctionner la chaîne. Malgré l'augmentation des effectifs permanents entre 2015 et 2018, il a fallu recourir à nouveau de manière accrue aux non permanents pour aboutir en 2018 à une situation analogue à celle de 2013. En 2019, on constate certes un contrôle du nombre de piges mais en 2016, on comptait 167 ETP non permanents pour 333 CDI et en 2019, 191 temporaires et 346 permanents, soit entre 2016 et 2019, à la fois, une augmentation des effectifs totaux et une augmentation de la part relative des non permanents.

Tableau n° 10 : Emploi non permanent à France 24

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Piges F24</i>	159	146	145	144	172	179	169
<i>CDD F 24</i>	13	13	20	17	13	14	13
<i>Intermittents F24</i>	3	4	4	6	8	8	6
<i>CDI F24</i>	282	313	318	333	339	343	346

Source : FMM

Comme dans les autres entreprises de l'audiovisuel public, ces personnels non permanents représentent un volant de main d'œuvre qui « gravite » en périphérie de l'entreprise : en 2019, 1 632 personnes différentes ont reçu une paie au titre d'un CDD, de piges ou d'intermittence : 800 correspondants à l'étranger, 41 CDD journalistes, 133 personnes ayant été à la fois journalistes et pigistes dans l'année, 329 pigistes, 246 intermittents et 102 CDD PTA. En moyenne en 2019, 950 personnes par mois ont reçu une paie au titre d'un emploi non permanent (et 50 personnes au titre de deux statuts différents : piges et CDD). Dans une période exceptionnelle, comme la crise sanitaire de 2020, ces populations se retrouvent dans une situation difficile et l'entreprise a dû mettre en place un système d'indemnisation. 213 personnes en avril 2020 et 362 en mai ont bénéficié de l'aide COVID mise en place.

4.1.5 L'absentéisme

Le calcul de l'absentéisme à France Médias Monde se heurte à des difficultés méthodologiques substantielles.

Alors qu'un taux d'absentéisme se calcule en rapportant un nombre de jours d'absence au nombre de jours travaillés, à France Médias Monde, ce nombre de jours travaillés est approché en retenant le nombre moyen d'ETP CDI de l'année x 204 jours annuels travaillés. Or, ces 204 jours ne correspondent pas à la situation des salariés « postés » ou « cyclés » qui, à France 24, selon les calculs, travaillent en moyenne 173 jours³⁹, mais qui, dans certains « cycles », peuvent travailler moins de 150 jours par an. L'appréciation de l'absentéisme à France 24 et, dans une moindre mesure, à la DTSI s'en trouve affectée. En réponse, France Médias Monde souligne que son système d'information ne lui permet pas de recenser l'impact d'une absence sur le planning du salarié cyclé⁴⁰, mais que la convention des 204 jours est atténuée, en appliquant une deuxième convention méthodologique aboutissant à réviser le nombre d'absences⁴¹.

Lors de la contradiction, l'entreprise a rappelé que les méthodes de calcul avaient été certifiées par un organisme extérieur dans le cadre de sa Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) ; elle précise par ailleurs que les absences sont rapportées au nombre des jours ouvrés travaillés théoriques ; « celui-ci étant déterminé sur la base du forfait annuel de 204 jours. Ce dernier n'est donc pas l'addition de forfaits différenciés par segment d'effectifs en CDI ayant des forfaits annuels en lien avec leur fonction et l'organisation de leur temps de travail, même s'ils sont inférieurs à 204 jours. En effet la différence entre le forfait de 204 jours communément appliqué aux personnels non planifiés et ceux des journalistes et techniciens planifiés correspond à la prise en compte de la pénibilité de leurs cycles de travail ». Pour autant, de l'avis de la Cour, ces conventions de calcul successives ne permettent pas d'approcher de manière fine l'absentéisme dans certains services comme la rédaction de France 24, où les salariés travaillent en cycle et où toute absence d'un salarié « manquant à l'appel » doit être remplacée, entraînant un recours au travail temporaire soit directement, soit indirectement (en modifiant le planning et en générant un besoin sur un autre créneau).

³⁹ Évaluation confirmée par l'entreprise

⁴⁰ Sur un arrêt maladie de 7 jours calendaires, un salarié cyclé peut être planifié pour travailler 4 jours

⁴¹ Toute absence est divisée par 1,4 (correspondant à 7/5), pour tenir compte du week-end. Toutefois, si les jours d'absence ne portent que sur des jours ouvrés, il n'y a pas de division par 1,4

Apprécié globalement, l'absentéisme s'établit à 3,8 % en 2019 (Cf. tableau ci-après; calculé selon les règles du baromètre Ayming). S'il a baissé entre 2015 et 2017, le taux remonte depuis 2017.

Tableau n° 11 : Taux d'absentéisme (méthode Ayming)

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Taux d'absentéisme</i>	4,1%	3,9%	3,3%	3,4%	3,8%

Source : FMM

Les statistiques produites par France Médias Monde (et retenant une typologie d'absences plus large que celui d'Ayming) font apparaître de grandes variations internes :

Tableau n° 12 : Absentéisme par service

	2017	2018	2019
Taux d'absentéisme global de FMM	5,1 %	5,5 %	5,7 %
<i>Fonctions support</i>	4,4 %	5,6 %	6,6 %
<i>DTSI</i>	3,5 %	3,7 %	4,3 %
<i>France 24</i>	7,6 %	6,9 %	6,0 %
<i>MCD</i>	10,1 %	9,5 %	10,4 %
<i>RFI</i>	3,9 %	5,1 %	5,3 %

Source : FMM

Compte tenu de la remarque ci-dessus concernant le décompte des absences des travailleurs cyclés (nombreux à France 24), le taux de France 24, déjà élevé, est minoré.

L'appréciation des données du bilan social pour les seules *absences pour maladie* permet de préciser cette situation.

Tableau n° 13 : Taux d'absentéisme maladie

	2018	2019
<i>Fonctions support</i>	3,0 %	4,4 %
<i>DTSI</i>	2,5 %	3,2 %
<i>France 24</i>	2,7 %	2,6 %
<i>MCD</i>	7,5 %	8,6 %
<i>RFI</i>	3,3 %	3,9 %
TOTAL	3,1 %	3,7 %

Source : FMM

Le taux d'absence maladie de MCD s'explique probablement en partie par l'âge élevé des salariés de cette antenne ; l'entreprise précise également que cet absentéisme est concentré sur un petit nombre de salariés (5 concentrant plus de deux mois d'absence par an sur 2017, 2018 et 2019).

Le taux d'absence pour maladie de France 24 est plus faible et c'est le taux d'absence pour congés maternité qui explique un taux global d'absentéisme élevé⁴². En revanche, la *part des courtes absences* y est plus importante que ce qui est observé dans les autres services. Or, une part importante des salariés de France 24 travaille en cycle ; l'impact de ces courtes

⁴² 47% des effectifs CDI de France 24 sont des femmes de moins de 40 ans en 2018.

absences peut être une source de perturbation importante pour l'organisation du travail et ce, d'autant que toute absence doit être remplacée dans ce fonctionnement « en brigade ». Lors de la contradiction, l'entreprise a souligné que l'évolution de ce taux entre 2015 et 2019 chez France 24 affiche une baisse constante et que cette évolution est concomitante à la mise en œuvre de l'accord d'entreprise ayant eu pour effet chez France 24 l'allègement du temps de travail et une meilleure prise en compte de la pénibilité.

Tableau n° 14 : Absences de courte durée (inférieures ou égales à trois jours / nombre d'absences)

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Fonctions supports</i>	48,5%	40,8%	53,5%	52,0%	49,8%
<i>DTSI</i>	53,7%	54,4%	48,1%	56,7%	49,8%
<i>France 24</i>	74,3%	70,4%	69,7%	63,6%	61,8%
<i>MCD</i>	48,7%	51,2%	53,8%	53,2%	57,9%
<i>RFI</i>	47,5%	57,5%	57,5%	50,8%	55,7%

Source : FMM

La mesure de l'absentéisme devrait être améliorée et ses causes, mieux connues. Il existe probablement une combinaison de facteurs : pratiques abusives de certains salariés, laxisme du management dans certains services, conditions de travail stressantes. Cette situation a des implications financières avec le recours à des salariés non-permanents.

Recommandation n° 5: Assurer un meilleur suivi de l'absentéisme au sein de l'entreprise, de manière à en maîtriser le niveau (*France Médias Monde*)

4.2 L'accord collectif et ses conséquences

Le COM 2013-2015 posait comme priorité la conclusion d'un nouvel accord collectif, afin de « créer le cadre social qui permette à ces salariés de travailler ensemble dans les directions fusionnées, et en cohérence entre les rédactions non fusionnées ».

L'accord d'harmonisation, finalement conclu le 31 décembre 2015, visait à établir un cadre social commun au personnel en CDI et en CDD (hors CDD d'usage) de la société France Médias Monde. Il harmonise des statuts et modes d'organisation différents. Si on compare cet accord avec ceux conclus dans d'autres sociétés de l'audiovisuel public, il a un champ plus large que celui de Radio France, puisqu'il porte non seulement sur les grilles de classification et la rémunération, mais aussi sur la durée du travail.

Comme à France Télévisions, l'accord comportait un enjeu d'harmonisation entre les composantes de l'entreprise suite à une fusion, mais l'écart des statuts des personnels entre les chaînes de télévision de France Télévisions était probablement moins important que celui qui existait entre le statut du personnel de RFI (issu de l'ORTF, de la convention collective de 1983 et des accords d'entreprise de Radio France) et celui des salariés de la chaîne de télévision France 24, découlant de la convention de branche des chaînes privées. À cela s'ajoutent deux organisations du travail très différentes entre, d'une part, des chaînes de radio et, d'autre part, une télévision d'information en continu.

Dans une société où la masse salariale représente plus de la moitié du total des charges, les caractéristiques du nouvel accord collectif constituent une donnée structurante de l'équilibre financier.

4.2.1 Les dispositions de l'accord

L'accord unifie la durée annuelle du travail à 204 jours, en l'augmentant à RFI et MCD par rachat de jours (pour les journalistes : 7 ou 12 selon qu'ils ont plus ou moins de 8 ans d'ancienneté ; pour les PTA : 6,4 jours) : à partir de 2017, les salaires sont augmentés en proportion de la hausse du temps de travail. À France 24, le temps de travail est diminué de 212 à 204 jours sans baisse de salaire, au moyen de recrutements supplémentaires (estimés à 27 ETP fin 2015). En outre, la durée de travail des vacations de nuit a été abaissée et le cycle des chroniqueurs a été revu. Il faut cependant rappeler que le chiffre de 204 jours est largement théorique car beaucoup de journalistes travaillent une durée annuelle inférieure en raison de la pénibilité de leur cycle de travail.

L'accord a conduit à établir au cours de l'année 2017 **plus de 1 300 avenants individuels aux contrats de travail des salariés de FMM** pour augmenter le temps de travail de ceux qui étaient concernés et y intégrer les avantages individuels acquis. Le rachat de jours s'est traduit par une augmentation moyenne de rémunération de 3,6 % à 6,3 % pour ses bénéficiaires.

Un compte épargne temps existait à MCD et à RFI mais pas à France 24. L'extension du CET à l'ensemble des salariés s'accompagne de mesures contribuant à **une meilleure gestion des congés**. L'accord limite le compte épargne temps (plafond de 120 jours calendaires, dépôt annuel limité à 7 jours) et interdit le report des congés non pris. Il a fallu apurer des encours de CET inscrits au passif de FMM pour un montant de 9,4 M€ fin 2014 en augmentation de 150 k€ par an. Un accord spécifique a été conclu en 2016 à cet effet.

La classification des emplois des personnels techniques et administratifs et des journalistes est révisée. 12 « groupes de qualification » ont été créés sur lesquels sont répartis les 48 métiers des PTA et les 28 métiers des journalistes. Les augmentations se font sous la forme de mesures individuelles (augmentation de salaire brut de 3% ,5 % ou 7 %, voire 10 % à titre exceptionnel) ou de promotions au sous-groupe de classification supérieure (+ 7 %). En l'absence de mesure individuelle au bout de six ans, une mesure automatique d'augmentation de 2 % est attribuée au 1er janvier de la 6ème année. Il subsiste une prime d'ancienneté (qui est étendue aux PTA de France 24, qui n'en bénéficiait pas auparavant).

L'accord met fin au paritarisme et encadre la négociation annuelle obligatoire (NAO). Les procédures relatives à l'organisation des commissions dans lesquelles sont négociées les augmentations individuelles sont modifiées. Désormais, la décision finale appartient à la direction de l'entreprise, les organisations syndicales étant invitées à analyser les documents obligatoires et à signaler les catégories de salariés qui leur paraissent devoir être étudiées.

L'accord simplifie le dispositif salarial. Une dizaine de primes pérennes et catégorielles, ainsi que les primes d'objectifs de certains salariés sont intégrées au salaire de base pour un montant de 4,7 M€. Des primes non intégrées subsistent pour un montant brut de 1,5 M€, dont certaines ne font l'objet d'aucun texte : primes de brigade, « part étrangère » des envoyés spéciaux permanents affectés à un poste à l'étranger, primes de sujétion des catégories techniques, primes exceptionnelles attribuées à une cinquantaine de salariés par an, en fonction

de réalisations ou missions particulières. Ces primes sont en baisse (940 000 € en 2013, 354 943 € en 2015, 91 919 € en 2018). L'entreprise a indiqué qu'une procédure était en cours d'établissement afin de préciser les critères d'attribution des primes exceptionnelles et que ce document ferait l'objet d'une présentation au conseil d'administration.

L'**élargissement des « droits d'auteur »** porte sur la cession des éventuels droits d'exploitation secondaires de leurs prestations par les journalistes. Ce système bénéficiant aux journalistes de France 24 a été étendu à ceux de RFI et MCD, en contrepartie d'un règlement mensuel sur douze mois correspondant à 2 % du salaire mensuel brut de base. En sens inverse, la **prime de parentalité** en vigueur à RFI et à MCD a été étendue aux salariés de France 24 mais à un niveau inférieur pour l'ensemble des salariés (un coût estimé à 300 K€)

Enfin, la gestion des « **éléments variables de paye** » (EVP) est harmonisée entre les différentes composantes de la société. Le système en vigueur à RFI et MCD pour les heures supplémentaires, hérité de la convention collective de l'audiovisuel public, est revu : suppression des heures majorées à 220 et 225 %, de la semaine dite « ramenée » (déclenchement des heures supplémentaires à partir de la 28^{ème} heure et non 35^{ème} pour les semaines comprenant un jour férié), passage à un forfait de dépassement d'horaire comme à France 24... En certains cas, la mise en place du nouveau système d'EVP harmonisé a abouti à un surcoût additionnel (les forfaits de nuit et de dimanche pour certains salariés cyclés ont entraîné un surcoût de 800 000 €).

L'obligation légale de **préserver les avantages acquis** ne permet pas pour l'instant de faire des économies significatives immédiates mais ces mesures devraient avoir un impact financier positif à l'avenir au fur et à mesure des départs naturels des salariés concernés par ces avantages acquis ; avantages qui ne s'appliquent, par définition, pas aux nouveaux entrants. Cet effet sera lent à se faire sentir car le mouvement des entrées et sorties est limité à FMM (en 2019 : 51 départs de CDI, 49 embauches),

4.2.2 Les autres accords

Postérieurement à l'accord du 31 décembre 2015, huit accords de mise en œuvre ont été signés au cours de l'année 2016 : mise en place du nouveau CET, prime à la signature...

Par ailleurs, ont été conclus quelques accords relatifs à des professions techniques : 2017 : brigade de réserve de la DTSL, personnel du suivi d'antenne, 2018 : protocole de fin de grève pour les assistants plateau.

Au cours de la période récente, plusieurs accords ont également concerné les pigistes et intermittents, qui n'étaient pas couverts par l'accord d'entreprise.

Pour les correspondants pigistes de RFI, un accord du 31 décembre 2017 revalorise, rétroactivement à compter du 10 janvier 2017, le tarif des piges. Sous l'impulsion des accords passés par France Télévisions et Radio France sur les pigistes (reconnaissant leur ancienneté), FMM a négocié un accord en juillet 2018 sur les conditions de rémunération des correspondants rémunérés à la pige. Cet accord n'a pas été signé par les organisations syndicales mais a fait l'objet de mesures unilatérales du 1^{er} janvier 2019. FMM applique ainsi, de manière volontaire, l'article 23 de la Convention Collective Nationale des Journalistes concernant le versement d'une prime d'ancienneté. Le coût additionnel de cet accord est estimé à 0,6 M€ par an (PV du CA en date du 19 octobre 2018) et non prévu dans le COM.

Par ailleurs, la protection sociale dont bénéficient ces correspondants a été clarifiée. En effet, le correspondant exerçant son activité professionnelle à l'étranger relève du régime local

de sécurité sociale de l'État sur le territoire duquel il travaille pour autant que ce régime soit obligatoire. De ce fait, il ne peut être indemnisé par le régime français en cas de maladie, maternité, invalidité, décès et ne cotise pas au régime de retraite français. FMM a mis en place un système d'aides aux pigistes prenant en charge une part (1 800 €) de leurs dépenses de couverture sociale (FMM n'étant souvent pas le seul employeur de ces personnels). FMM précise que cet accord est financé par les sommes que l'entreprise versait à tort et en pure perte à la Sécurité sociale française.

Un accord en date du 16 septembre 2019 relatif aux intermittents du spectacle (maquilleurs, monteurs, etc.) crée un tarif du service plus élevé pour les intermittents ayant plus de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise, diverses primes à la naissance, au mariage, le remboursement du transport, une indemnité de garde d'enfants... En ce cas également, aucune évaluation financière n'a été transmise à la Cour pour cet accord. Pour les pigistes, des dispositions analogues ont été prises par voie unilatérale par l'entreprise début 2020, faute d'accord avec les partenaires sociaux.

FMM a précisé que l'ensemble des accords concernant les personnels non permanents avait un coût annuel prévisionnel de 389 K€, réduits à 319 K€ en raison du moindre coût de la mesure relative à la prise en charge de la protection sociale des correspondants à l'étranger.

La transmission impérative de l'évaluation financière de tout accord catégoriel au comité d'audit et au conseil d'administration lors de sa conclusion doit permettre à ces instances de gouvernance d'en vérifier l'impact réel pour l'entreprise.

4.2.3 Une mise en œuvre de l'accord d'entreprise complexe, un coût difficile à établir, un résultat incertain

Initialement, l'accord d'harmonisation devait être appliqué au 31 janvier 2014. Son coût était alors évalué à 4,1 M€ et il devait être financé par un budget spécifique dégagé par l'entreprise à due concurrence. Dès 2013, des accords de portée limitée ont été signés par la direction, portant sur 1,4 M€, au profit de différentes catégories à France 24 et RFI : 0,9 M€ de diverses mesures catégorielles (deuxième semaine fractionnable à F24, prime de nuit pour les *deskeurs*, mesures en faveur des assistants d'éditions, des chroniqueurs France de 24) ; surcoût lié à la mise en place d'une mutuelle pour l'ensemble des salariés (0,5 M€).

L'entrée en vigueur de l'accord a été plus tardive que prévu : la signature de l'accord, intervenue le 31 décembre 2015, a été accompagnée de l'attribution d'une « prime de signature » provisionnée en 2015 et versée en 2016, d'un montant de 1,77 M€ (hors charges ; 3 M€ charges comprises). Autorisée par délibération du conseil d'administration, cette prime ponctuelle a fait l'objet d'une répartition égalitaire entre tous les salariés, y compris les pigistes et stagiaires non-bénéficiaires de l'accord ; elle a représenté un montant d'environ 1 351 € bruts par salarié. En outre, le CA a décidé en 2015 d'allouer spécifiquement 1 M€ complémentaire à la formation des salariés de FMM.

La mise en œuvre de l'accord a été engagée en 2016. Les rachats de jours des salariés de RFI et MCD ont été effectués en 2016. En 2017, les repositionnements dans la nouvelle grille salariale, l'intégration de diverses primes et indemnités dans le salaire de base et l'établissement des nouveaux contrats ont été réalisés. L'extension des droits d'auteur et de la prime de parentalité a eu lieu en 2017 avec rétroactivité en 2016 des droits d'auteur.

4.2.3.1 Le chiffrage du coût de l'accord

Pour établir le « coût net de l'accord », il convient de distinguer ses coûts de mise en place (donnant lieu à un paiement une seule fois) et ses coûts récurrents (donnant à un paiement chaque année), ainsi que les économies résultant de l'accord. Si l'on s'en tient aux *coûts non récurrents* (qui s'étalent entre 2013 et 2016), il s'agit de la « prime de signature » (3 M€) et d'un budget exceptionnel de formation de 1 M€. S'agissant des *coûts récurrents*, une mise à jour des coûts et économies constatés fin 2018 a été établie par l'entreprise début 2019 :

- 3,9 M€ au titre de l'harmonisation du temps de travail, volet essentiel de l'accord :

Tableau n° 15 : Harmonisation du temps de travail

	RFI MCD	France 24	Total
<i>Journalistes 192 à 204 jours</i>	1 450		1 450
<i>PTA</i>	550		550
<i>Journalistes : passage de 212 à 204 j</i>		1 100	1 100
<i>2 jours fractionnement accord (été)</i>		200	200
<i>2ème semaine fractionnable</i>		500	500
<i>Chroniqueurs de F24 : passage de 5 à 4 jours</i>		100	100
TOTAL	2 000	1 900	3 900

Source : FMM

- 2,5 M€ au titre de l'harmonisation indemnitaire et des éléments variables de paie (EVP) (Cf. tableau ci-dessous) :

Il s'agit, d'une part, de différentes mesures catégorielles dont la négociation était pendante depuis 2011: statut des assistants d'édition de RFI (200 K€), prime de nuit des *deskeurs* de France 24 (100 K€), 700 K€ de droits d'auteurs versés aux journalistes de RFI et MCD (plus une régularisation rétroactive de 0,365 M€ versée en 2018), 200 K€ de prime de parentalité pour les salariés de France 24, 500 K€ pour la mise en place d'une mutuelle à RFI. Par ailleurs, l'impact de l'harmonisation sur les éléments variables de paie (primes de travail de nuit, du dimanche, etc.) a été beaucoup plus important que prévu initialement : 0,8 M€ au lieu de 70 000 € (prévisions novembre 2015).

Tableau n° 16 : Harmonisation indemnitaire et EVP (en k€)

	RFI MCD	France 24	Total
<i>Prime de nuit des deskeurs</i>		100	100
<i>Assistants d'édition RFI</i>	200		200
<i>Mutuelle</i>	500		500
<i>Droits d'auteur</i>	550	150	700
<i>Parentalité</i>		200	200
<i>EVP</i>	400	400	800
TOTAL	1 650	850	2 500

Source : FMM

Au total, France Médias Monde estimait que l'accord devait entraîner une hausse structurelle de la masse salariale annuelle d'environ 6,4 M€ (soit, selon les années, entre 4,5 et 5% de la masse salariale telle que calculée au titre du COM).

- Des économies résultant de la mise en place de l'accord, plus difficiles à documenter

Dans ses présentations, France Médias Monde fait état d'économies d'un montant de 1.9 M€ au titre des gains de productivité et de la variation de la provision pour congés payés. Ceci l'amène à introduire un concept de « *coût net* » de l'accord.

Tableau n° 17 : Gain de productivité et variation de la provision CP (en k€)

	RFI MCD	France 24	Total
<i>Economies CDD</i>	-600		-600
<i>Variation prov CP</i>	-200	-200	-400
<i>Gain de productivité</i>	-600		-600
TOTAL	-1 400	-200	-1 600

Source : FMM

FMM estimait initialement que le financement de l'accord reposait principalement *sur une économie de la variation de la charge à payer des congés payés* induite par l'interdiction de report des congés et donc par une meilleure gestion des congés. Elle a été calculée par rapport à une charge de référence de 2,3 M€ observée les exercices précédents, l'objectif étant d'arriver à une charge de 1 M€ représentant la charge liée un stock minimal (25 jours de CP, 6 jours de reliquat RTT, etc.).

Si l'objectif a été atteint en 2017, ce n'est plus le cas pour les exercices suivants. La charge a atteint 2,1 M€ en 2018 (0,7 M€ pour les droits à congé mais 1,4 M€ au titre des récupérations) et 2,4 M€ en 2019. L'économie se limite donc à 0,4 M€. Un audit interne conduit en 2019 a montré que les récupérations se sont fortement accrues, étant moins strictement encadrées que le report des congés. Un plan d'action est en cours de mise en œuvre pour inciter les personnels à prendre les jours de récupération dans les délais de 5 mois, en particulier pour les personnels non remplacés afin d'éviter un recours à des prestataires extérieurs. Si FMM a corrigé la charge budgétée pour 2020 et dans la trajectoire financière 2019-2022, passant de 1,1 M€ à 1,7 M€, ce montant pourrait être sous-estimé, eu égard aux coûts observés en 2018 et 2019.

Dans les projections, il était prévu une *baisse du recours aux pigistes et CDD pour 600 K€*. FMM estime que cette baisse a bien été constatée notamment sur les CDD de la rédaction de RFI, conséquence de la hausse du temps de travail. De fait, ces effectifs ont baissé, passant entre 2014 et 2018 de 41 à 36 ETP et pour les pigistes de 36 à 20 ETP, sans qu'il ait été possible à la Cour de vérifier le montant avancé de 600 K€ d'économie.

L'entreprise fait par ailleurs état de « *gains de productivité* » : un document de décembre 2015 transmis au CA évoquait un effort de productivité de 0,3 M€ par des départs non remplacés. Figure par ailleurs dans le tableau fourni à la Cour ci-dessus, une ligne « gains de productivité », qui correspond, selon FMM, à « *des départs non remplacés initiés dès 2016 permettant de dégager une économie en année pleine de 600 K€* ». Ces efforts de productivité ont permis de financer des mesures indemnitaires comme l'extension des droits d'auteurs ainsi que des EVP (primes de nuit et dimanches). La Cour estime néanmoins que ces gains de productivité n'ont pas à entrer dans l'estimation du coût structurel et pérenne de l'accord collectif.

Par ailleurs, l'entreprise estimait en 2015 que, compte tenu de la baisse de la durée du travail dans cette chaîne, l'accord entraînerait *des recrutements de CDI ou de piges à France 24*. En 2015, le coût annuel correspondant était évalué à 1,3 M€, pour 20 ETP supplémentaires. Par ailleurs, l'attribution aux salariés de France 24 d'une seconde semaine de congés dit « fractionnables » contribue aussi à la progression des effectifs, évaluée à environ 7 ETP. La

Cour constate que l'effectif de France 24 a augmenté, dans presque toutes ses composantes entre 2014 et 2019 : + 35 ETP pour les CDI, + 23 ETP pour les piges, + 2 ETP pour les intermittents (mais 0 pour les CDD). Si ces augmentations ne sont pas uniquement liées à la mise en place de l'accord collectif et peuvent aussi relever des évolutions éditoriales de France 24, il est regrettable que FMM ne soit pas en mesure de déterminer la part respective des deux facteurs. À défaut, on peut estimer que les recrutements de CDI correspondent plutôt à des évolutions éditoriales et l'augmentation des personnels non permanents, à la baisse du nombre d'heures travaillées.

France Médias Monde estime que *« les économies escomptées de l'accord collectif sont bien directement liées à celui-ci, dans la mesure où il s'agit de contreparties négociées telles que le non-report des congés payés ou les nouvelles règles en matière de compte épargne temps, ou encore induites par l'accroissement du temps de travail chez RFI entraînant une diminution du recours aux effectifs non permanents »* et que *« même s'ils sont complexes à suivre dans le temps, ces éléments entrent bien dans l'équation du nouvel accord d'entreprise et dans l'estimation faite de son équilibre budgétaire global »*.

La Cour estime que les économies escomptées de l'accord collectif sont difficiles à prendre en compte car les évolutions constatées résultent également de facteurs externes à ce dernier.

4.2.3.2 Les impacts de long terme sur les charges de personnel

Le chiffrage de l'accord ne tient pas compte par ailleurs des mesures qui y figurent et auront une incidence à plus ou moins brève échéance sur le niveau de masse salariale.

Des primes d'ancienneté qui laissent subsister un « GVT » significatif

Prévue par la convention nationale des journalistes, la prime d'ancienneté qui existait pour les salariés de RFI et pour les journalistes de France 24 a été étendue à l'ensemble des salariés de FMM selon les modalités suivantes : PTA : 1 % par année de présence dans la limite de 35 ans ; journalistes : 5 % pour 5 années d'ancienneté en qualité de journaliste dans la limite de 35 ans. La prime exprimée en pourcentage s'applique sur le salaire minimum de la grille de classification dont dépend à laquelle le salarié et non sur le salaire réel, ce qui en limite le montant.

Cette prime représente un glissement annuel incompressible de la masse salariale d'environ 0,5 % (0,5 M€). Dans le contexte actuel de modération salariale, elle préempte une part de plus en plus importante de l'enveloppe de la Négociation annuelle obligatoire des salaires (1,61% en 2017, mais seulement 1,14% en 2018 et 0,75% en 2019).

La clause de promotion automatique

La clause « balai » de promotion automatique (que l'on retrouve dans l'accord négocié à Radio France) prévoit que si aucune mesure individuelle de promotion n'est attribuée à un salarié au bout de 6 ans, celui-ci bénéficie automatiquement d'une augmentation salariale de 2 %. Le tableau ci-dessous présente le nombre de bénéficiaires et le coût de cette mesure :

Tableau n° 18 : Bénéficiaires de la clause de revalorisation automatique

Nb mesures	2019	2018	2017
Journalistes	33	72	39
PTA	24	29	11
Total	57	101	50
Montant brut	2019	2018	2017
Journalistes	37 987	84 803	43 318
PTA	24 254	27 798	9 771
Total	62 241	112 601	53 089
Montant brut chargés à 46%	2019	2018	2017
Journalistes	55 461	123 812	63 244
PTA	35 410	40 586	14 266
Total	90 872	164 398	77 510

Source : FMM

L'inscription dans l'accord des rythmes de travail de France 24

En inscrivant dans l'accord ce qui relève de la faculté d'organisation de l'employeur, France Médias Monde a figé toute possibilité ultérieure de réorganisation unilatérale, sauf à dénoncer cet accord. L'entreprise explique qu'il s'agissait d'une condition *sine qua non* de signature par les syndicats en décembre 2015.

En effet, en droit du travail, la modification de la répartition des horaires au sein de la semaine constitue un simple changement des modalités d'exécution du contrat de travail, auquel le salarié ne peut s'opposer sauf s'il apparaissait, sous le contrôle du juge, que les modifications proposées aboutissent à un bouleversement complet des horaires. La question a donné lieu à une jurisprudence nuancée mais l'inscription dans l'accord d'entreprise d'une description très détaillée de chaque cycle rendra toute évolution complexe et coûteuse.

Sur ce point, l'entreprise a précisé que le fait que les cycles figurent en annexe de l'accord d'entreprise ne change en rien la possibilité de les modifier et ne nécessite pas une dénonciation de celui-ci et elle rappelle que, lorsque l'employeur souhaite modifier l'organisation du travail dans un secteur, il doit recueillir l'avis des institutions représentatives du personnel que cette organisation figure dans un accord ou pas. De l'avis de la Cor, ces précisions ne changent en rien la rigidité qu'entraîne l'inclusion de ces dispositions dans l'accord d'entreprise.

Les règles en matière de compte épargne temps

Lors de la mise en place du compte épargne temps, les montants payés par l'entreprise ont été considérables (3,2 M€ au total sur 2015 et 2016). De surcroît, les modalités de mise en place du nouveau CET ont été généreuses : les nouveaux CET sont plafonnés à 120 jours, contre 60 dans la fonction publique. L'entreprise fait observer qu'aucun plafonnement n'existait à RFI et à MCD ; à l'inverse, les salariés de France 24 n'en bénéficiaient pas. Ceci se combine avec un niveau de congés globalement élevé, qui permet aux salariés d'approvisionner facilement leur CET des 7 jours par an qui leur sont autorisés, y compris des RTT et, surtout, des jours de récupération.

Alors que l'accord de 2015 et celui de mise en œuvre de 2016 visaient à dégonfler les CET qui constituent une dette pour l'entreprise, le risque est réel de voir se reconstituer des encours de CET pleins à 120 jours, pesant sur les comptes de FMM et l'obligeant à négocier un nouvel accord de monétisation. Fin 2019, les jours de CET s'élèvent à 26 619 jours pour 935 comptes, soit 28,5 jours par compte et une provision de 6 M€. En théorie, le plafond des 120 jours pourrait donc être atteint en 13 ans si aucun tirage n'est effectué. Si le solde en 2019 a été faiblement positif (+ 1 111 jours), 582 comptes ont fait l'objet de versements, pour 3 551 jours. Il conviendra d'être vigilant à l'avenir sur l'évolution de ce système.

*

Le processus observé d'« harmonisation par le haut » qui a été conduit est assez emblématique des opérations de fusion notamment dans le secteur public, qui ne peut être justifié par le seul objectif d'obtenir des règles unifiées, surtout entre des ensembles aussi dissemblables que l'étaient France 24 et RFI. L'accroissement immédiat qui en résulte sur la masse salariale se poursuivra dans la durée, du fait de règles qui rendent la gestion des ressources humaines peu flexible. La diminution du poids des avantages acquis au fur et à mesure du départ des salariés recrutés avant 2017 sera lente.

4.2.4 Les difficultés du système d'information des ressources humaines (SIRH)

Le SIRH a été fortement affecté par les modifications du statut des personnels, consécutives au nouvel accord d'entreprise. RFI et France 24 fonctionnaient avec deux logiciels différents et il a été décidé que le SIRH de France 24 reprendrait les salariés de RFI. Cette organisation, théoriquement externalisée, est coûteuse : en 2018, la rémunération du prestataire extérieur s'est élevée à 598 000 € mais elle n'empêche pas l'existence d'un service paie important au sein de l'entreprise (14 ETP), ce qui peut s'expliquer par la diversité des statuts des salariés : journalistes, PTA, intermittents, etc.

La mise en place de ce SIRH unifié a donné lieu à de nombreuses difficultés avec le prestataire, compte tenu de la complexité du système de rémunération de RFI, puis de la mise en place de l'accord collectif. Les commissaires aux comptes ont demandé de nombreux ajustements (Cf. partie financière). Enfin, le service paie a été mis à rude épreuve et a connu une forte rotation des personnels.

Pour la clôture des comptes 2017, une revue du SIRH avait été réalisée par les commissaires aux comptes afin d'apprécier les contrôles généraux informatiques, la reprise des données des anciens systèmes vers HR Access ainsi que les principaux traitements, contrôles automatiques et manuels mis en place par France Médias Monde. Un plan de remédiation a été établi pour sécuriser les processus comptables et de paie perturbés sur l'exercice 2017. À la clôture 2019 (début 2020), les CAC ont effectué un suivi de la mise en œuvre de ce plan d'action. Ils notent que « *les principales actions présentées et envisagées sur 2018 ont été reportées sur 2020* ».

En 2019, la société a mandaté un cabinet externe pour l'assister à réaliser l'inventaire des contrôles automatiques et à les introduire dans le SIRH. En mai 2020, 29 % de ceux-ci avaient été livrés et testés. Malgré cette avancée, les CAC notent que « *les autres recommandations évoquées dans le rapport restent similaires à celles préalablement formulées lors des précédentes interventions* ». S'ils n'ont pas émis de réserve ou d'observation sur ce volet dans les comptes 2019, il n'en demeure pas moins que l'objectif de systèmes automatisés

et fiables n'est pas encore atteint à ce jour. Lors de la contradiction, FMM a indiqué être en mesure de finaliser au plus tard fin 2021 la partie SIRH du plan de remédiation.

Le dossier du SIRH a connu de nombreux rebondissements et n'est pas encore stabilisé à ce jour. À l'avenir, le comité d'audit doit continuer à être régulièrement informé de ce dossier et l'entreprise doit achever la mise en œuvre de l'ensemble des préconisations formulées par les commissaires aux comptes en 2018. Les représentants de l'État ont indiqué que ce sujet ferait partie des sujets prioritaires du prochain COM au titre de l'amélioration de la gestion.

4.3 L'évolution de la masse salariale

En s'en tenant aux agrégats figurant dans les comptes certifiés, on peut noter une progression des charges salariales (+ 10,2 % de 2013 à 2019, pour une évolution des prix de 5,3 %).

Tableau n° 19 : Charges salariales dans les comptes (en M€)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	VAR 2019/2013
<i>C 64 Charges de personnel</i>	132,9	132,7	135,5	140,4	144,1	148,4	144,6	+ 8,8 %
<i>C 641 Rémunérations</i>	79,0	80,3	80,4	86,1	90,1	92,8	90,8	+ 14,9 %
<i>Cachets et piges C 642 100</i>	13,6	12,5	12,5	12,5	11,9	12,0	11,3	- 16,9 %
<i>C 641 + cachets et piges</i>	92,6	92,8	92,9	98,6	102	104,8	102,1	+ 10,2 %

Source : FMM

4.3.1 Le suivi de la masse salariale dans le COM

Le COM 2016-2020 a remplacé l'indicateur en termes d'effectifs par un indicateur de masse salariale, difficile à interpréter. La Cour estime que ce choix n'a pas été opportun.

Dans la rédaction initiale du COM, les retraitements auxquels il est procédé à partir des comptes sociaux sont déjà particulièrement complexes. Cette situation a été aggravée par les modifications de la méthodologie de ces retraitements en cours d'exécution, rendant l'information en matière de masse salariale inexploitable. Il est regrettable que les représentants de l'État aient accepté ces changements de définition des indicateurs, dont certains portaient sur des sujets significatifs, tels que les indemnités de licenciement, initialement incluses dans les charges et exclues à partir de 2018.

Dans son avis n° 2018-05 du 10 octobre 2018, le CSA évoque « *une gestion des ressources humaines globalement mieux optimisée mais des résultats parfois peu lisibles* », et « *une transparence perfectible des données relatives aux charges de personnel et aux effectifs* ». Il poursuit en indiquant que « *France Médias Monde a procédé pour la deuxième année consécutive à un retraitement de l'indicateur des charges de personnel du COM. Le Conseil estime, comme l'an passé, que le bilan d'exécution du COM 2016-2020 aurait gagné à être complété par un avis du contrôle général économique et financier sur les retraitements apportés aux indicateurs, à l'image de la démarche entreprise par France Télévisions lors de la présentation de son rapport d'exécution.* ».

De même, dans sa note de décembre 2019 relative à France Médias Monde, la mission d'audit salarial du secteur public du CGEFI a souligné l'ampleur des écarts entre les comptes de l'entreprise et les charges de personnel retraitées (Cf. tableau ci-dessous). La mission indique qu'« *il serait recommandé dans le cadre du renouvellement du COM de s'assurer de la lisibilité d'un tel indicateur dans une optique de transparence et de simplicité* ».

Tableau n° 20 : Retraitements de la masse salariale (en M€)

	2016	2017	2018	VAR 2018/2016	2019	VAR 2019/2018
Compte 64	140,4	144,1	148,4	+5,7%	144,6	-2,6%
Charges pers. après retraitement	137,8	139,1	141,8	+2,9%	142,6	-0,6%
Écart	2,6	5,0	6,6		2,1	

Source : note CGEFI du 13/12/2019 ; pour 2019 : Cour des comptes

De la même façon, le COM prévoyait comme objectifs une trajectoire des charges salariales et le suivi du ratio « charges salariales / charges d'exploitation totales ». L'ampleur des retraitements a rendu ce dernier indicateur inexploitable.

De l'avis de la Cour, il conviendrait également de réintroduire un indicateur de suivi des effectifs et, s'agissant du suivi de la masse salariale, de retenir un indicateur très proche des données figurant dans les comptes certifiés. Lors de la contradiction, les tutelles ont indiqué que cette recommandation serait suivie dès le COM 2020-2022.

Recommandation n° 6 : Revoir fondamentalement les indicateurs relatifs aux ressources humaines dans le prochain COM. Introduire un indicateur relatif aux effectifs et retenir un indicateur de masse salariale proche des comptes certifiés (tutelles)

4.3.2 Les travaux de la mission d'audit salarial du CGEFI sur les composantes de la masse salariale

Suite à la sortie des sociétés à participation publique du champ de la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP) avec l'ordonnance du 20 août 2014, un mécanisme *ad hoc* a été mis en place pour l'audiovisuel public. La mission d'audit salarial du CGEFI a ainsi audité la politique salariale menée par FMM au cours des exercices 2015 à 2018 de FMM (et les prévisions pour 2019 et 2020).

Cet audit permet de décomposer la variation de la masse salariale en différents postes : variation par augmentation des effectifs, variation de la rémunération individuelle (sous l'effet des automatismes, des mesures de promotion individuelles) ou effets de la mise en place de l'accord collectif (rachat de jours de CET, etc.) On peut tirer les observations suivantes pour les années 2015-2020:

- entre 2015 et 2017, la mise en œuvre de l'accord collectif explique, pour les CDI, 37 % de la croissance de la masse salariale (2,37 M€ sur 6,40 M€) ;
- en 2018, l'impact de la mise en œuvre de l'accord diminue, mais la masse salariale des CDI progresse encore fortement (+ 5,1 %) sous l'effet de l'augmentation des effectifs (+ 1,08 %), des mesures de promotion (+ 1,66 %), d'éléments exceptionnels (+ 1,59 %, notamment les indemnités de départ qui ont fortement augmenté, passant de 2,34 à

4,19 M€) ; en 2019, la masse salariale des CDI baisse fortement (- 3,47 %) : cette diminution très forte a essentiellement pour origine la baisse du poste des « événements exceptionnels ou glissements divers » (- 3,66 %), en raison de la baisse des indemnités de départ (revenues à 2,1 M€). La RMPP progresse très faiblement (+ 0,47 %) : les mesures de revalorisation de la NAO (mesures individuelles et automatismes, + 1,14 %) sont quasiment annulées par la non-reconduction en 2019 de mesures prises en 2018 (versements rétroactifs de droits d'auteurs aux journalistes) ;

- pour 2020, la RMPP prévisionnelle est faible (+ 0,82 %) en raison de la modération de la NAO (+ 0,77 %) et la masse salariale des CDI est stable (- 0,15 %).

Il est regrettable que cet audit sur la politique salariale menée par l'entreprise soit peu exploité, tant par l'entreprise que par les tutelles et il gagnerait à être amélioré. :

D'une part, il a donné lieu pour l'année 2017, à une note disponible en janvier 2019, et pour l'année 2018, en décembre 2019, délais trop importants pour que les analyses conduites puissent être intégrées dans le budget de l'année N+2. Il conviendrait que cet audit débute dès l'approbation des comptes de l'exercice (juin n+1) et que le produit final puisse être présenté avant l'examen du budget n+2. Lors de la contradiction, le CGEFI a précisé que cette accélération du calendrier n'avait pas été possible en 2020 compte tenu de la crise sanitaire mais devrait l'être en 2021.

D'autre part, même s'il est transmis aux tutelles et à l'entreprise, il ne fait pas l'objet d'un examen suffisamment formalisé. En 2019, l'audit relatif à l'exercice 2017 a été présenté au comité des rémunérations, sans donner lieu à compte-rendu. En 2020, il n'a été inscrit à l'ordre du jour d'aucun organe de gouvernance. De l'avis de la Cour, ces travaux devraient faire l'objet d'un point formel en comité d'audit, avec un compte-rendu des échanges.

Par ailleurs, *compte tenu de la grande complexité du modèle salarial au cours des cinq dernières années, avec la mise en place de l'accord, il a été difficile d'établir et de suivre des indicateurs stables.* Il serait normal de pouvoir disposer à l'avenir du calcul de la rémunération moyenne des personnels en place (RMPP). Cet indicateur classique permet en effet d'examiner l'évolution sur l'année des salariés présents l'année N-1 dans l'entreprise et donc d'apprécier la politique salariale menée. S'agissant de France Médias Monde, des indicateurs de RMPP ont été calculés mais le CGEFI souligne, dans sa note de décembre 2019, que, « *bien que le travail mené avec l'organisme reste constructif* », subsistaient plusieurs carences méthodologiques.

L'établissement d'une RMPP « normalisée » doit donc se poursuivre afin d'éclairer l'ensemble des parties prenantes (comité d'audit, conseil d'administration, tutelles) sur la politique salariale conduite, sur l'évolution de la masse salariale, principal poste de dépenses de l'entreprise et de pouvoir établir des comparaisons avec d'autres organismes (en premier lieu, les autres sociétés de l'audiovisuel public, dont les problématiques sont comparables).

4.4 Les rémunérations

Le *salair*e moyen du personnel permanent (SMPT) est de 62 K€ en 2018, supérieur au salaire moyen des organismes (EPIC majoritairement) du secteur public dont a à connaître la

mission d'audit salarial du CGEFI (41 K€ en 2017). Ce niveau place aussi FMM parmi les entreprises aux plus hautes rémunérations au sein de l'audiovisuel public, secteur pour lequel le SMPT s'échelonne entre 52 et 65 K€ en 2018. Outre la proportion de salariés sous statut de journalistes, ces chiffres s'expliquent par le taux de cadres (95,6 %) au sein des PTA.

La rémunération mensuelle moyenne a augmenté de 7,10 % entre 2015 et 2018, tandis que l'indice des prix augmentait de 3,95% sur la même période. En 2019, la hausse a été plus modérée (+ 0,45 %) pour une inflation de 1,5%.

Tableau n° 21 : Rémunération mensuelle moyenne en €

2015	2016	2017	2018	2019
4 605	4 760	4 823	4 932	4 954

Source : bilan social : brut total payé hors indemnités de licenciement, transactions, directeurs du Comex et mandataires sociaux

En 2019, 61 salariés (CDI à temps plein) ont perçu une rémunération brute annuelle supérieure à 96 000 €, 23 une rémunération supérieure à 120 000 €. Par ailleurs, 104 salariés dépassent le seuil du contrôle du CGEFI de 85 000 € en 2019 (99 en 2018). Le niveau de rémunération de certains salariés (qui ne sont pas nécessairement des cadres dirigeants) témoigne des niveaux de rémunération pratiqués à France 24 quand cette dernière était une entreprise privée.

La PDG et le directeur général délégué perçoivent des rémunérations significativement inférieures à celles de leurs prédécesseurs. La Cour a constaté des rémunérations élevées pour certains membres du comité exécutif. Sur la base des données dont la Cour a connaissance, ces rémunérations sont plus élevées que celles de leurs homologues à Radio France, organisme d'une taille supérieure à celle de FMM.

En réponse, l'entreprise souligne que « *la structure salariale impulsée à la création de France 24 et poursuivie avec celle de la holding continue à s'imposer à l'entreprise et entrave sa capacité à embaucher à coût beaucoup plus modéré sauf à pratiquer un traitement ostensiblement inéquitable entre directeurs de même niveau de responsabilité. Initié par la baisse très significative, comme la mission de contrôle le rappelle, des salaires de la présidence et direction générale, le trend des salaires de direction baisse néanmoins tout au long de la période.* ». La Cour prend acte de cette réponse. Elle constate toutefois que certains recrutements postérieurs à 2013 ont été effectués à des niveaux de rémunérations élevés et rappelle que l'un des objectifs du contrôle économique et financier de l'État est justement de s'assurer l'adéquation des rémunérations les plus élevées de l'entreprise aux responsabilités exercées.

La Cour rappelle que le travail de régularisation des contrats des journalistes qui n'occupent plus de fonctions éditoriales doit être achevé ; l'inventaire des personnes dans cette situation au sein de l'entreprise doit être effectué. Les conditions de départ particulièrement onéreuses de certains salariés montrent l'intérêt de clarifier la situation contractuelle de ces salariés dès leur changement de poste.

Dans plusieurs cas, des cas de doublon entre cadres dirigeants de France 24 et de RFI ont mis longtemps à être réglés, pesant sur la masse salariale. S'agissant du comité exécutif, la situation aura vocation à évoluer au fur et à mesure des départs à la retraite.

Enfin, dans plusieurs cas, des salariés quittent des fonctions importantes mais restent dans l'entreprise avec des niveaux de responsabilité opérationnelle sans relation avec le niveau de leur rémunération.

France Médias Monde a un niveau de rémunération globalement élevé, qui a été orienté à la hausse jusqu'en 2019. Aux rémunérations élevées de l'encadrement supérieur héritées pour partie seulement de situations acquises antérieures à 2012 et des conséquences de la fusion, s'ajoutent depuis cette date de nouvelles situations d'autant plus critiquables qu'elles ne peuvent être justifiées par le passé. Par ailleurs, il convient sans tarder de poursuivre la politique engagée en 2018 et de mettre un terme, par leur départ, à l'anomalie que constitue le maintien dans l'entreprise de collaborateurs qui n'occupent plus de responsabilités opérationnelles, au lieu de les muter dans des fonctions moins importantes avec maintien de leur salaire.

4.5 Les licenciements

Le tableau ci-dessous présente le montant des indemnités de licenciement et de rupture conventionnelle.

Tableau n° 22 : Indemnités de licenciement (2013-2019)

Indemnités de licenciement (vision paie - montants bruts hors charges patronales)								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Indemnités de licenciement	1 547 394	693 473	507 262	708 226	760 294	2 133 786	1 494 806	7 845 241
<i>Nombre</i>	15	13	3	10	13	17	15	86
<i>Dont indemnités transactionnelles</i>	1 203 459	333 054	305 210	314 416	168 100	944 476	494 964	3 763 679
<i>Nombre</i>	11	6	2	6	4	10	14	53
<i>Nombre indemnités transac > 150 000 €</i>	5	-	1	-	-	3	-	9
Indemnités de rupture conventionnelle	249 790	139 689	200 402	545 129	304 590	644 082	384 249	2 467 931
<i>Nombre</i>	8	4	6	10	13	17	17	75
<i>Dont indemnités transactionnelles</i>	-	114 591	25 134	293 979	-	182 284	219 116	835 104
<i>Nombre</i>	-	2	1	6	-	3	7	19
<i>Nombre Indemnités transact > 50 000€</i>	-	1	-	2	-	2	-	5
TOTAL	1 797 184	833 162	707 664	1 253 355	1 064 884	2 777 868	1 879 055	10 313 172

Source : FMM

Source : FMM

Ce tableau ne rend pas compte de la totalité des coûts supportés par l'entreprise car sont également liquidés des reliquats de congés, de compte épargne-temps, etc. Au total, le « coût de départ » de salariés sous forme de transactions s'élève à près de 11 M€ entre 2016 et 2019 (Cf. tableau ci-après). Ce montant inclut à la fois le coût de départ de salariés dont le poste a été supprimé et d'autres qui ont été remplacés.

Tableau n° 23 : « Coût de départ » des salariés avec transactions (en M€)

	2016	2017	2018	2019	Total
<i>Nombre de salariés</i>	19	41	56	36	152
<i>Coût de départ (M€)</i>	1,9	3,3	4,2	1,4	10,7

Source : FMM

FMM ne va que rarement en justice. Le montant des **condamnations devant les tribunaux pour des litiges de personnel** figure dans le tableau ci-dessous. Les données font apparaître le coût des contentieux liés à la requalification de contrats (généralement d'intermittents en CDI), qui représentent 59 % du total sur la période 2015-2019.

Tableau n° 24 : Coût des condamnations devant les tribunaux pour des litiges de personnel

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Nb de condamnations</i>	11	5	8	12	4
<i>Montant</i>	662 712 €	79 213 €	451 107 €	909 661 €	120 674 €
<i>Dont nb de condamnations pour requalifications</i>	6	4	6	4	2
<i>Montant des condamnations pour requalifications</i>	553 671 €	38 213 €	221 662 €	403 000 €	103 874 €

Source : FMM

Par ailleurs, pour mieux maîtriser sa masse salariale, France Médias Monde a mis en œuvre **une série de départs ciblés entre 2016 et 2019**, en recourant pour l'essentiel à des licenciements. Cette politique a donné lieu aux résultats suivants :

Tableau n° 25 : « Coût de départ » des salariés non remplacés avec transactions (en M€)

	2016	2017	2018	2019	Total
<i>Nombre de salariés partis non remplacés</i>	8	10	22	2	42
<i>Nombre de départs ciblés</i>	19	41	56	36	152
<i>Coût de départ (en M€)</i>	0,8	1,2	2,3	0,2	4,5

Source : FMM

Au total, entre 2016 et 2019, les départs non remplacés n'auraient concerné que 42 départs sur 152, soit seulement 28 % des départs ciblés et 42 % de la dépense totale allouée à ceux-ci.

Il a été particulièrement difficile de reconstituer la liste nominative de ces « départs non remplacés ». Lors de la contradiction, l'entreprise a transmis des chiffres différents de ceux figurant ci-dessus : 39 personnes sur 4 ans, pour un montant *d'indemnités* de 4,2 M€ soit 108 400 € par personne. Ceci signifie donc que cette politique a eu un coût global bien supérieur à celui indiqué jusqu'alors, puisque le « coût de départ » pour chaque salarié est bien supérieur au seul montant des indemnités de licenciement, incluant les préavis, soldes de tout compte...

Ce sujet a été emblématique de la difficulté de France Médias Monde à rendre compte de sa gestion. Plusieurs demandes de clarification du CGEFI sont restées sans réponse. Lors du conseil d'administration du 7 juin 2018, les administrateurs de l'État ont émis des interrogations sur le périmètre des emplois considérés. En termes de gouvernance, il est regrettable qu'aucun

bilan n'ait été présenté aux tutelles sur un élément essentiel de la politique des ressources humaines au cours des dernières années.

4.6 Les plans de départs

4.6.1 Des plans de départs, suivis de réembauches

AEF avait mis en œuvre deux plans de départ au cours des dix dernières années.

Tableau n° 26 : Bilan des plans de départs

	PSE RFI 2010-2012	PDV 2012-2013	Total
<i>Départs RFI</i>	206	89	295
<i>Autres départs</i>	26	20	46
	232	109	341
<i>Dépenses</i>	41,2 M€	23,9 M€	65 M€
<i>Coût par départ</i>	177 587 €	219 266 €	

Source : rapport CIAASP mai 2014

RFI a mis en œuvre en 2009-2010 un premier plan de sauvegarde de l'emploi qui avait abouti à 206 départs (soit 25 % des effectifs permanents de la station), assortis de la fermeture des rédactions en six langues (allemand, albanais, polonais, serbo-croate, turc et laotien).

En janvier 2012, un plan de départs volontaires a été mis en place pour l'ensemble AEF. Il prévoyait la suppression de 126 postes par des départs uniquement fondés sur le volontariat, visant notamment à limiter les doublons au sein de la nouvelle structure unique. Fin 2013, 109 personnes avaient quitté l'entreprise mais la stratégie de l'entreprise ayant été modifiée courant 2012, avec l'arrêt de la fusion des rédactions, 44 ETP ont été créés (38 ETP dans les rédactions et 6 dans les fonctions support), soit un solde net de 65 ETP.

Les plans de départ ont abouti au départ de 341 ETP mais, entre 2013 et 2019, l'effectif de l'entreprise a augmenté de 143 ETP (et de 60 ETP dès l'année 2014). 295 salariés ont quitté RFI lors des plans de départ, dont les effectifs ont ensuite été stables de 2013 à 2019. En revanche, à MCD, 26 salariés avaient quitté l'entreprise mais, entre 2013 et 2019, la chaîne a vu ses effectifs augmenter de 12 ETP (+ 18 %).

4.6.2 Le plan de départs de décembre 2019

France Médias Monde a annoncé en décembre 2019 un nouveau plan de départs volontaires ciblé de 30 personnes. Ce plan est motivé par les mesures suivantes :

- une reconfiguration de la grille de MCD et une mutualisation avec France 24 arabophone. Cette reconfiguration de la grille de MCD devrait se traduire par la suppression de 20 postes de journalistes arabophones en CDI dans le cadre du PDV ;
- la transformation numérique des rédactions en anglais et en portugais de RFI (avec l'arrêt de la production broadcast dans ces langues). Pour l'anglais, des synergies avec France 24 en anglais seraient développées. Cette transformation devrait se traduire par

la suppression de 10 postes de journalistes CDI anglophones et lusophones dans le cadre du PDV.

En décembre 2019, France Médias Monde a présenté aux partenaires sociaux les mesures suivantes pour les salariés qui voudraient bénéficier du plan de départs : une indemnité de départ d'un mois par année d'ancienneté jusqu'à 15 ans pour les journalistes ; une indemnité « supra légale » de départ, le montant global des indemnités, y compris le préavis et le congé de reclassement, devant être plafonné à 36 mois ; des mesures d'aide au reclassement : formation d'adaptation, de reconversion, aide à la création d'entreprise, aide au reclassement, aide à la mobilité etc.

Le coût prévisionnel de ce plan est estimé en septembre 2020 à 8M€⁴³ : 7.34 M€ d'indemnités, préavis et congés de reclassement, 360 000 € d'aides (formation, déménagements...), 270 000 € de frais divers (cabinet de conseil...). Une provision a été inscrite dans les comptes 2019. L'entreprise estime que le plan pourrait représenter une économie en année pleine de 3 M€. Les premiers départs pourraient intervenir début 2021.

France Médias Monde financera une partie du coût de ce plan (environ deux tiers), au-delà du versement par l'État de 66 000€ par départ. La formule d'une rupture conventionnelle collective n'a pas été retenue, car elle suppose un accord majoritaire des syndicats, ce qui semble impossible à obtenir. La formule du plan de départs volontaires présente l'avantage d'être unilatéral et irrévocable et permet d'être ciblé par langue, la DRH fixant des critères de priorité.

L'analyse de la situation individuelle des salariés montre que même les plus âgés sont loin d'avoir acquis en France le nombre de trimestres leur permettant d'obtenir une retraite à taux plein. L'entreprise estime donc qu'un départ volontaire de leur part ne pourra se négocier qu'à un tarif élevé, plus élevé en tout cas que les conditions acceptées par les tutelles pour d'autres entreprises de l'audiovisuel public.

Il n'en demeure pas moins qu'**un coût de 270 000 € par départ s'avère très onéreux**, supérieur aux deux derniers plans à France Médias Monde, mais aussi sensiblement supérieurs aux plans de départ à France Télévisions (39 500 € pour le PDV 2009-2012, 91 000 € pour le PDV 2014-2015, 100 000 € pour le plan en préparation). Il est également très supérieur au coût des départs ciblés, évoqués ci-dessus. Il pèsera en outre sur l'entreprise puisque l'État plafonnera sa participation à 66 000 €.

La Cour déplore le ciblage de ce plan circonscrit à quelques services et note que d'autres, comme le service francophone de RFI aux effectifs très importants, sont exonérés de contribuer à cet effort de maîtrise des coûts salariaux. Elle dénonce le caractère coûteux du présent plan et l'inefficacité de ces plans successifs au regard des objectifs qui pourraient les justifier : la maîtrise des effectifs et de la masse salariale.

⁴³ Après prise en compte de la reprise de provision pour indemnité de départ en retraite relative aux collaborateurs concernés par le PDV à hauteur de 1,0 M€, le coût global net de ce projet de PDV pourrait être ramené à 7,0 M€.

4.7 Des manquements à la règle d'avis préalable du CGEFI

En matière de rémunérations, l'arrêté du 29 mars 2013 fixe les modalités d'exercice du contrôle économique et financier de l'État sur la société AEF, devenue France Médias Monde. Sont soumis à l'avis préalable du contrôleur, à partir de seuils et selon des modalités qu'il fixe après consultation du président de la société : les projets de contrats de recrutement ; les projets de revalorisations salariales relatifs aux cadres dirigeants ; les projets d'accords transactionnels faisant suite à un licenciement. Le contrôleur doit faire connaître son avis dans un délai de quinze jours à compter de la réception des projets d'acte ou de décision accompagnés des pièces justificatives. S'il ne se conforme pas à l'avis du contrôleur, le président de la société lui en fait connaître les raisons de manière circonstanciée dans le délai d'un mois.

Par note du 14 avril 2013, la cheffe de la mission de contrôle des sociétés du service public de la radio et de la télévision adressait une note à la PDG de la société AEF prévoyant *la soumission à avis préalable des projets de recrutement en externe ou en interne assorti d'une rémunération, annuelle égale ou supérieure à 85 000 €, des projets de rupture d'un contrat de travail assorti d'une transaction dont le montant total est égal ou supérieure à 85 000 €, des revalorisations salariales non automatiques des cadres dirigeants d'AEF.* »

Lors du contrôle, la Cour a identifié des cas de manquements aux règles ainsi posées. Ces manquements démontrent qu'un rappel aux gestionnaires des ressources humaines des règles applicables et des conséquences juridiques de leur non-respect s'impose. Il convient également de préciser l'organisation au sein de la DRH de manière à assurer une bonne application de ces dispositions.

La Cour estime que les règles figurant dans l'arrêté et la note du 14 avril 2013 sont suffisamment précises pour être appliquées en l'état. Pour autant, si le CGEFI et France Médias Monde l'estiment opportun, un protocole sur le modèle de celui conclu entre le CGEFI et France Télévisions, fixant de nouvelles modalités d'application des textes, pourrait être conclu.

Recommandation n° 7 : Appliquer avec rigueur les règles du contrôle économique et financier s'agissant des rémunérations et revoir le circuit de décision interne à la DRH ; (France Médias Monde, CGEFI)

4.8 Les relations sociales

Après une période de conflits sociaux avant 2012, l'abandon des projets de fusion des rédactions cette année-là et l'absence de réformes structurelles ont abouti à un climat plus apaisé, et un nombre limité de jours de grève. Les relations sociales n'en restent pas moins marquées par une âpreté qui peut être pesante et par une tradition d'autonomie des rédactions en terme d'organisation et de gestion qui ne se limite pas au plan éditorial.

L'entreprise compte 67 salariés protégés : 65 en raison d'un mandat de représentation en interne, un conseiller prud'homal et un élu local. Ceci représente environ 5 % de l'effectif permanent. France Médias Monde dispose depuis 2019 d'une instance sociale unique, le Comité social et économique (CSE), dont le fonctionnement est régi par l'accord du 27 août 2019. Il résulte de cette nouvelle organisation une comitologie qui reste intense, alimentée par un nombre de délégués allant au-delà de l'obligation légale et par la multiplication des

commissions qui n'a pas apporté d'amélioration en termes de temps par rapport au dispositif antérieur (CE et CHSCT) présenté dans le tableau ci-après.

Tableau n° 27 : Nombre de réunions avec les représentants du personnel et délégués syndicaux

	CE	CHSCT	Délégués du personnel	Délégués syndicaux
2015	24	28	12	62
2016	17	18	12	14
2016	18	15	13	9
2018	20	16	12	24

Source : bilan social

Le nombre de *jours de grève* a été très limité au cours de la période récente. Le SIRH recense les jours d'absence pour cause de grève.

Tableau n° 28 : Nombre de jours d'absence comptabilisés avec le motif de « grève »

	2015	2016	2017	2018	2019
Jours de grève	173	229	190	156	164

Source : FMM

France Médias Monde contribue au financement du fonctionnement du Comité d'entreprise / Comité social et économique, ainsi qu'au *financement des activités sociales et culturelles*, dans des conditions généreuses.

Tableau n° 29 : Contribution au financement du comité d'entreprise (en M€)

	2015	2016	2017	2018	2019
Montant	1,68	1,80	1,94	2,01	1,94

Source : bilan social

Pour le financement du fonctionnement du CE/CSE, l'entreprise verse 0,2 % de la masse salariale et pour le financement des activités sociales et culturelles, l'entreprise verse 1,95 % de la masse salariale.

4.9 La Direction des ressources humaines

Les effectifs de la DRH (43 ETP en 2019) sont relativement stables sur la période, avec un ratio de 42 salariés par agent de la DRH en 2019. Sur les 43 ETP, 14,5 sont affectés au service de la paie, soit 122 ETP par employé du service de la paie à FMM

La question principale que l'on peut poser s'agissant de la DRH est l'adaptation de cette direction à l'ampleur des défis auxquels elle est confrontée : plus de 50 % des charges de l'entreprise, un dialogue social très mobilisateur, les enjeux de l'harmonisation sociale dont la mise en œuvre s'est achevée en 2019, des urgences à traiter (difficultés du SIRH, revendications des correspondants à l'étranger, plan de départs volontaires, dispositif d'urgence en faveur des précaires suite à la crise sanitaire). Il est significatif que l'entreprise n'ait publié son premier bilan social qu'en 2019 alors que, jusqu'en 2017, l'absence de publication de ce document engageait la responsabilité pénale du chef d'entreprise, de même qu'il convient de rappeler les

lacunes dans la mise en œuvre des obligations réglementaires relatives aux conditions d'exercice du contrôle général économique et financier de l'État.

La Cour constate l'inadaptation des effectifs comme de l'organisation actuelle de la DRH pour faire face à ses obligations comme aux défis de long terme dans le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

PARTIE II - LES CHAINES DE FMM

Intervenue en janvier 2012 entre les sociétés RFI, sa filiale MCD et France 24, la fusion qui aboutissait à transformer la holding de l'Audiovisuel Extérieur de la France en une société unique de programmes aurait dû se traduire par une intégration progressive de l'ensemble de ses composantes. La situation sociale conflictuelle à laquelle s'est heurté le projet de créer une Direction de l'information unique, a conduit à le stopper net obérant durablement les possibilités d'avancer sur cette voie.

La Cour ne saurait tenir cependant pour caduque la perspective d'intégration et de coordination entre les chaînes, qui devait non seulement accompagner la montée en puissance de la production et de la diffusion numérique, mais aussi permettre d'optimiser la consommation de ressources publiques par l'entreprise.

Les trois chaînes RFI, France 24 et MCD ont, de fait, conservé un fonctionnement très séparé. Au terme de la période 2013-2019, le constat est même celui d'un niveau d'intégration qui se situe en deçà de ce qui était préconisé par le rapport « temporisateur » de Jean-Paul Cluzel. Concluant à l'impossibilité d'une fusion des rédactions, en raison d'une irréductibilité des cultures de RFI et de France 24, celui-ci considérait en effet qu'à tout le moins, pouvait être constituée une seule unité Multimédias.

La pertinence d'une analyse sur le niveau d'intégration des chaînes se trouve confortée par le constat que les mesures d'économie envisagées pour 2020/2022 vont conduire *de facto* à des rapprochements entre MCD et France 24 en arabe et entre RFI et France 24 en anglais.

La Direction technique (DTSI) et la Direction des Environnements Numériques (DEN) sont bien en revanche des unités transverses depuis la fusion et s'emploient à faciliter les réalisations communes, la fluidité et la compatibilité entre les techniques de production et de diffusion, y compris vis-à-vis des systèmes techniques des autres sociétés de l'audiovisuel public. Cette dynamique d'innovation souffre cependant d'un certain ralentissement qui laisse à penser que les freins au changement demeurent à maints égards persistants.

5 RFI, UN ENSEMBLE DE RADIOS MULTILINGUES INTERNATIONALES AUX PRIORITES INCERTAINES

Héritière du Poste colonial né en 1931, Radio France International (RFI), créée en 1975, est un ensemble de chaînes radiophoniques multilingues émettant à l'international. Entité de Radio France à l'origine, elle est devenue en 1987 une société nationale de programme indépendante en application de la loi sur l'audiovisuel de 1986. Cette autonomie a perduré jusqu'à son intégration dans AEF, la nouvelle société de programme constituée en 2008.

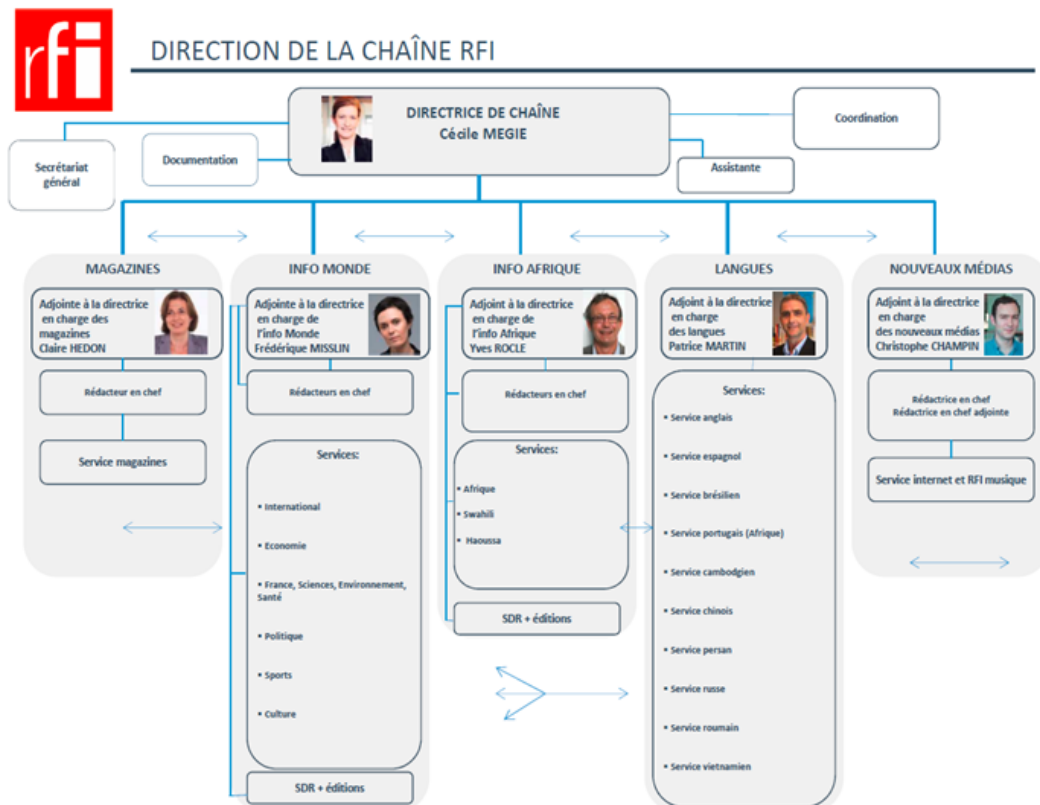
Les années sous revue ont été marquées par des évolutions sensibles des modalités de diffusion linéaire en particulier pour les programmes de RFI en langues étrangères. En 2015, RFI a abandonné une partie de la diffusion par ondes courtes, en russe, en farsi et en chinois mandarin. L'arrêt de la diffusion en anglais a suivi en octobre 2018 à destination principalement du Nigéria et en portugais, à destination notamment de l'Angola, en raison d'audiences jugées décevantes. Ainsi, si le nombre de relais FM est resté stable sur la période (au nombre de 156 : ¹ 17 relais en Europe y compris ceux de la filiale Roumanie, 115 en Afrique, 2 en Afrique du Nord Moyen-Orient, 12 relais en Amérique et 10 en Asie et Océanie), le nombre d'heures de diffusion en ondes courtes et moyennes est passé de 75h à 52,2h en 2015 pour s'établir à 46,2h/jour fin 2018. Ce mouvement s'est poursuivi en novembre 2019, avec l'interruption de la diffusion en russe sur trois relais FM (cf. annexe n°5).

En réponse à la baisse de ses moyens de diffusion propres, la stratégie de RFI repose depuis 2015 sur deux axes : le développement de l'hyper-distribution via des radios partenaires (660 en 2012, 1 577 fin 2018), et la transformation numérique notamment pour les langues étrangères. Cette stratégie entraîne une évolution profonde de ses métiers.

5.1 Organisation, effectifs et budget

L'équipe de direction est globalement stable depuis novembre 2012 et l'arrivée à sa tête de Cécile MEGIE, ancienne journaliste et rédactrice en chef de RFI, qui s'est entourée de collègues expérimentés disposant d'une longue ancienneté au sein de la radio. La chaîne compte 5 grandes rédactions en 2019 (Magazines (59,5 ETP) ; Info-Monde (147,5 ETP) ; Info-Afrique (43,9 ETP) ; Langues Étrangères (152,8 ETP) ; Nouveaux médias (45,5 ETP)) auxquelles s'ajoutent : le secrétariat général qui assure l'allocation des ressources humaines pour la réalisation des programmes (13,7 ETP) ; un service de documentation (11,5 ETP) ; et depuis mars 2019, un service des langues étrangères africaines.

Graphique n° 7 : Organigramme de RFI – premier trimestre 2019



L'organisation rénovée en 2014 découle de la construction des programmes par zones géographiques, par langues, et selon les modes de diffusion/distribution. Elle s'inscrit cependant dans la continuité de l'histoire de RFI qui a toujours distingué la diffusion sur l'Afrique de celle destinée au reste du monde et qui, depuis l'origine, a toujours réalisé des programmes radiodiffusés en plusieurs langues.

5.1.1 Grands principes structurant l'organisation

- **La production linéaire de RFI en français** est structurée par **deux antennes**, l'une appelée **Antenne Monde**, qui propose des journaux d'information en français, des magazines 24h/24 ainsi que des magazines musicaux, l'autre appelée **Antenne Afrique** (francophone) correspondant à une déclinaison de la grille de l'Antenne Monde comprenant des décrochages importants destinés spécialement à une écoute dans les pays d'Afrique francophone.

Des journaux Afrique, en petit nombre, préparés par la rédaction Afrique - trois demi-heures *Afrique Matin*, *Afrique Soir* et *Afrique Nuit* et trois journaux de 10 à 15 minutes en semaine - sont insérés à l'inverse dans la grille de l'Antenne Monde. La dimension africaine de RFI est ainsi partout présente : tous les auditeurs, quel que soit leur lieu de résidence peuvent écouter des journaux détaillés sur le continent. Ce qui ne laisse pas d'interroger, dès lors que les auditeurs asiatiques ou américains sont peu concernés par une information aussi précise sur le continent africain.

La grille FM à Paris, dite Paris-Monde, résulte elle-même d'une autre combinaison intermédiaire des deux antennes, avec des programmes issus de la rédaction Afrique en nombre un peu plus important, qui viennent s'insérer dans la grille Monde.

- **La rédaction distincte des Nouveaux Médias en français** adapte et enrichit les informations « chaudes » des rédactions Info-Monde et Info-Afrique pour les sites et les réseaux sociaux. Les journalistes de la direction réalisent des productions complémentaires d'un format un peu plus long, qui nécessitent l'apport de diaporamas, des incrustations de vidéos. Ils conçoivent également des dossiers documentaires et des rubriques supplémentaires sur le sport, les savoirs, l'apprentissage du français, etc. Dans les rédactions en langues étrangères, et bien que le mode de rédaction sur Internet soit sensiblement différent de celui de la radiodiffusion, les mêmes journalistes conçoivent des papiers différents selon le média utilisé et il n'existe donc pas de service numérique séparé.
- **Les programmes en langues étrangères hors Afrique francophone** sont soit diffusés par le réseau linéaire quelques heures par jour par décrochage de l'antenne Monde, soit proposés à des radios partenaires, soit encore directement conçus pour une diffusion numérique⁴⁴. **Les programmes en langues africaines** (swahili, haoussa, mandingue et peule/fulfulde), tout comme le portugais et l'anglais, sont quant à eux diffusés grâce à des décrochages depuis l'antenne Afrique en français ou sont proposés à des radios partenaires, sous la forme de magazines ou de sessions d'information pour les espaces anglophones ou lusophones de l'Afrique.

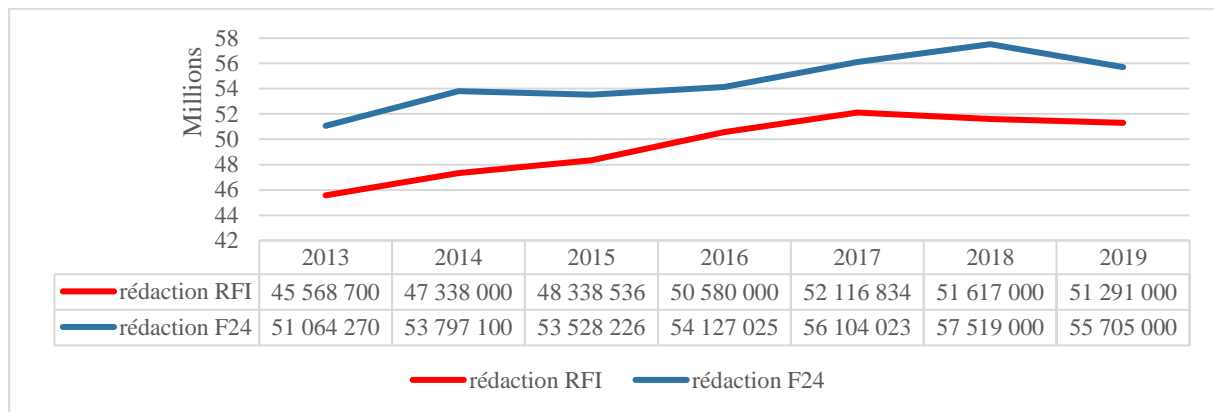
5.1.2 Un budget élevé et des effectifs pléthoriques

Les dépenses de RFI connaissent une progression élevée entre 2013 (45,6 M€) et 2017 (52,1 M€) et un léger repli en 2018 et 2019. Sur la période 2013-2019, la progression observée est de + 12,6 %. Cette progression tient surtout à l'impact de l'accord d'entreprise de 2015 sur l'évolution de la masse salariale. On notera que, par comparaison, la masse salariale des journalistes de France Inter était de 23,4 M€ en 2013, alors que les dépenses de personnel permanent de RFI s'élevaient à 34,2 M€ en 2015 (hors CDD, cachets, piges...).

5.1.2.1 Évolution et décomposition du budget

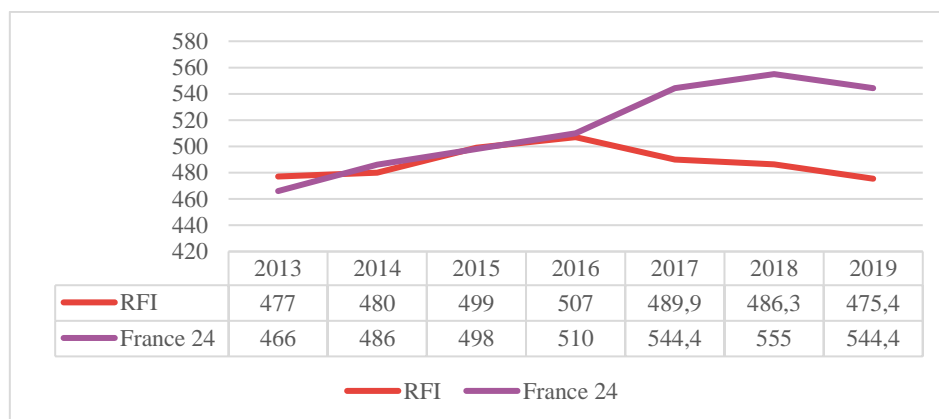
Le poids financier de chacune des rédactions diffère de leur intérêt stratégique. Certaines rédactions sont d'un coût faible et d'une importance majeure pour RFI à court et moyen terme telles que les rédactions délocalisées en Afrique, dont la dépense totale est inférieure à 3 M€. La rédaction de l'Info-monde basée à Paris représente 24,5 M€ en 2019 soit plus de la moitié du budget de la chaîne (cf. Annexe n°6).

⁴⁴ C'est notamment le cas du russe depuis novembre 2019 et du mandarin simplifié - c'est-à-dire destiné aux auditeurs de la République Populaire de Chine - depuis plusieurs années.

Graphique n° 8 : Évolution des dépenses de France 24 et RFI depuis 2013

Source : FMM – contrôle de gestion. Données retraitées hors droits à CP/RTT/CET.

5.1.2.2 Des effectifs apparemment stabilisés après une hausse jusqu'à 2016

Graphique n° 9 : Évolution des effectifs des rédactions de France 24 et RFI.

Source : données FMM

Le relatif tassement des effectifs de RFI intervient à la mi-2016. Les salariés permanents des rédactions ont baissé de quelques ETP à la faveur de départs non remplacés. Le rythme d'intégration d'anciens pigistes, y compris les plus expérimentés, a également ralenti. La gestion plus rigoureuse des ressources humaines est cependant très récente, RFI conserve des effectifs parisiens très élevés et l'organisation n'a que peu évolué. Surtout **cette apparente stabilisation masque l'exclusion des correspondants étrangers du décompte des effectifs salariés à partir de 2017.**

On observe une relative stabilité des poids respectifs des différentes rédactions, laissant à penser que la stratégie de RFI a été celle du *statu quo* après l'abandon de la fusion des rédactions avec France 24. L'autonomisation des rédactions en langues africaines par rapport à la rédaction Afrique en 2019 est le seul changement d'importance.

Tableau n° 30 : Évolution des effectifs des différentes rédactions de RFI

	2019/ 2013	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Direction, Support RFI et ESP	+5,4%	37,3	37,1	34,8	34,0	33,1	33,7	35,4
Info Monde	-7,7%	133,6	140,6	144,5	152,1	145,6	141,9	144,8
Info Afrique	+17,6%	43,4	41,6	41,5	39,6	40,5	39,0	36,9
Langues étrangères	-0,7%	147,7	154,5	152,7	153,5	154,0	146,8	148,7
Magazines	+1,7%	65,8	66,1	67,8	79,3	78,0	75,3	64,7
Rédaction Internet	+3,3%	47,6	46,6	48,7	48,3	47,6	43,4	46,1
Total Rédaction RFI	%	475,4	486,4	490,0	506,8	498,9	480,1	476,6

Source FMM - DRH

5.1.2.3 La comparaison avec d'autres radios publiques confirme le constat d'effectifs encore pléthoriques

Le nombre total de journalistes en CDI de Radio France toutes antennes confondues (France Inter, France Culture, France Info, France Bleue Régions, service web des antennes) était de 405 ETP en 2013⁴⁵. Cette même année l'effectif de journalistes en CDI de RFI était de 310 ETP et de 351 ETP en 2019 (hors comptabilisation des arrêts de maladie pour 2019).

La comparaison détaillée avec les effectifs des rédactions de Radio France pourtant jugées élevés dans l'insertion au rapport public de 2019⁴⁶ est surprenante. Les effectifs de journalistes de France Inter (136 ETP), Franceinfo (120 ETP) en 2017 sont sans commune mesure avec le nombre de journalistes en CDI et CDD de RFI (383 ETP en 2017). L'entreprise estime dans sa réponse à la Cour que cette comparaison n'est pas opérante au regard de la multiplicité des langues et des rédactions de RFI.

La comparaison des seuls effectifs dédiés à l'information confirme pourtant le constat de sureffectifs : en additionnant la contribution de la rédaction francophone « Info Afrique » aux programmes généralistes, le total des rédactions en français de l'Info Monde et de l'Info Afrique est de 178 ETP en 2019, soit nettement plus que France Inter ou Franceinfo⁴⁷.

5.1.2.4 Un recours quotidien aux pigistes et aux contrats courts de remplacement

RFI fait travailler 760 pigistes toutes langues confondues, présents dans 120 pays, dont 120 travaillent régulièrement pour RFI et 420 sont immatriculés en France. Le budget des piges représente 2,7 M€ en 2018. Pour l'Info-Monde 12 à 15 piges sont commandées par jour

⁴⁵ Radio France : Les raisons d'une crise, les pistes d'une réforme, Cour des comptes, 2015 page 111

⁴⁶ Radio France : Une fragilité persistante, une modernisation inaboutie, Cour des comptes, 2019

⁴⁷Le rapport d'activité de Radio France 2019 mentionne un effectif de 181 journalistes en 2019 pour 19 h d'information et la rédaction internet de *FranceInfo*. RFI comprend 210 journalistes pour l'Info Monde, l'Info Afrique et le service des nouveaux médias pour 14 heures d'information (9h Infomonde+5 heures InfoAfrique).

pour une moyenne de 25 à 30 sujets. La rédaction Info-Afrique peut commander entre 9 à 11 piges de correspondants par jour.

Seul le **remplacement des personnels postés** (secrétaires de rédaction, présentateurs, journalistes multimédias à la fois des Nouveaux médias et de la Direction des Environnements Numériques) est assuré pour la continuité de l'information⁴⁸. Les journalistes disposant d'un emploi du temps atypique en raison des contraintes de l'information et du direct représentent **67 postes sur 351, soit 19 % des effectifs permanents** (Cf. annexe 7 sur le détail des postes concernés). La Cour dans son rapport de 2015 sur Radio France⁴⁹ notait que les journalistes aux rythmes atypiques représentaient 24 % des effectifs de la rédaction de France Info et 15 % des journalistes de France Inter, soit une proportion comparable de personnels postés.

5.2 Les rédactions de l'information en français n'ont que faiblement accru leur polyvalence

Si la construction de la ligne éditoriale de RFI fait l'objet d'échanges en comité de direction, les différentes rédactions en français (Info Monde, Info Afrique, Nouveaux Médias) ont conservé une organisation très spécialisée. Les journalistes sont des experts de leurs domaines (ou du continent africain) et leurs fonctions ne sont pas interchangeables entre rédactions « broadcast » en français et rédaction des Nouveaux Médias.

5.2.1 Une construction collective de l'information qui ne s'étend que très modestement à France 24

Lors des conférences de rédaction (biquotidiennes pour la conférence générale entre les deux grands départements Info-Monde et Info-Afrique, quotidiennes à l'échelle de certaines rédactions) les angles de traitement de l'information sont discutés. Ils sont différents selon le destin final du papier (radio linéaire, sites numériques ou réseaux sociaux). La ligne éditoriale de RFI y est également débattue : certains pays peu commentés par les autres médias français font l'objet de longs développements, les journalistes accordent une extrême attention à la qualité et à la précision des contenus, emploient un langage accessible et privilégient un traitement factuel pour éviter toute forme de censure.

La transversalité des projets entre RFI et France 24 semble surtout dépendre des relations interpersonnelles. Deux émissions d'actualité hebdomadaires : *Mardi politique* et *Ici l'Europe* et une émission culturelle, *Légendes Urbaines*, sont coproduites par les deux chaînes. Les collaborations avec France 24 sont également le fait de soirées spéciales (Brexit, élections, etc.), ce qui permet d'attirer des grands noms à l'antenne, en leur proposant de passer sur RFI, France 24 et parfois MCD lors d'une même invitation. Des relations informelles

⁴⁸ Pour les autres journalistes, il n'y a pas de contrats de remplacement sauf en cas de congé de maternité, de longue maladie, ou de congés sabbatiques. Cette règle souffre cependant l'exception des fêtes de Noël (4 jours critiques), où des piges de remplacement sont allouées par le Secrétariat général à l'ensemble des rédactions.

⁴⁹ « Radio France, les raisons d'une crise, les pistes d'une réforme » RPT, Cour des Comptes, avril 2015.

permettent aussi aux rédactions Info de RFI et de France 24 d'échanger leurs prévisions et leurs reporters afin de mieux se coordonner.

L'échec, en 2017, du déploiement à France 24 du logiciel éditorial COED (Open Média) explique en partie les difficultés de rapprochement des rédactions : pour transférer des matériaux utiles pour préparer leurs sujets respectifs, les journalistes en sont réduits à utiliser le moyen « archaïque » du courriel sans pouvoir consulter leurs « containers » respectifs d'images, de sons, d'interviews. Les initiatives communes entre RFI et France 24 en français sont impulsées par la DTSI. L'absence de communications formalisées est patente d'un manque de volonté de rapprochement des équipes journalistiques. **L'institutionnalisation de relations éditoriales entre les rédactions françaises thématiques de RFI et de France 24 aurait permis d'éviter une progression difficilement contenue des effectifs de part et d'autre.**

Les rédactions Info de RFI réalisent encore moins de partenariats avec MCD, en raison de la langue et des cibles spécifiques au Proche et Moyen-Orient de la radio tout en arabe.

Après l'échec d'une direction unique de l'information en 2012, le *statu quo* de rédactions séparées a prévalu. Ce cloisonnement qui a perduré paraît en décalage par rapport au contexte contemporain de fusion progressive des médias via le numérique (sur un site d'information, on peut trouver des images, du son, du texte, etc.).

5.2.2 La rédaction spécialisée par services de l'Info Monde

Elle constitue la plus importante des rédactions de RFI, avec 126 journalistes, présentateurs et assistants et assure 8h45 d'information par jour en semaine, et 8h les week-ends. Son organisation par desks spécialisés apparaît très coûteuse et cela d'autant plus qu'elle cède l'antenne quelques heures par jour à la rédaction Afrique.

5.2.2.1 La fabrication des journaux

Trois équipes se relaient sur 24 heures pour préparer les conducteurs des journaux de 10 minutes délivrés à l'antenne en direct au début de chaque heure et pendant les grandes tranches d'information de la matinée, de la mi-journée et de la soirée.

Deux présentateurs se relaient au micro en matinée pour les journaux de 5h, 7h, 9h d'une part et pour les journaux de 6h, 8h et 10h d'autre part. Un *anchorman* (un animateur) assure la continuité de l'antenne sur la tranche 7h/9h. Les journalistes présentateurs, y compris pour les présentateurs de nuit, travaillent sur des vacations de 10h, selon un rythme 4 jours travaillés/5 jours de repos/5 jours travaillés/4 jours de repos, soit un week-end sur deux.

Les journalistes *desk* appartenant aux services thématiques⁵⁰ ne sont pas postés. Ils peuvent soit lire en direct leurs papiers en journée, soit les préenregistrer et les transmettre pour insertion dans les conducteurs des journaux. Le **mode d'organisation par desks spécialisés** se distingue de la *news-room* généraliste adoptée par France 24 et correspondant à une chaîne

⁵⁰ International, économie, culture, sport, politique, environnement et santé

d'information en continu. Cette **spécialisation thématique** est garante de qualité et de précision selon la Direction de RFI.

Ces journalistes spécialisés se sont cependant adaptés à la démultiplication des formats de diffusion née de la transformation numérique. Dès la conception d'un sujet, sa déclinaison sur différents supports est anticipée. Ils sont amenés à filmer sur leur téléphone, à envoyer des images *via* des messageries privées (de type WhatsApp), témoignant que, sans devenir la norme, le profil du « Mojo » ou « *mobile journalist* » prend de l'essor. Ils acceptent aussi davantage d'assortir leurs papiers d'un texte de lancement, d'illustrations, de penser à leur référencement sur Internet, à des formats plus longs pour une diffusion écrite, etc. Sans y être obligés, ils sont également fortement incités à détenir leur propre compte *twitter*.

5.2.2.2 Les effectifs très élevés de la rédaction Info Monde (détail des effectifs par service présenté en annexe n°8)

Le lien entre spécialisation et qualité ne peut à lui seul justifier les effectifs de RFI par rapport à ceux des autres radios publiques. Le tableau ci-dessous témoigne de différences frappantes : 16 journalistes au service Économie d'Info Monde contre seulement 7 à Franceinfo en 2013, 9 journalistes au service Sport de RFI contre 6,5 à celui de France Inter.

Tableau n° 31 : Effectifs comparés des services thématiques des radios publiques

<i>Effectifs en ETP</i>	RFI en français oct. 2019	France Info en 2013	France Inter en 2013	France Culture en 2013
<i>service Culture</i>	9	4	8	0*
<i>Service Economie</i>	16	7	6	2
<i>service France Science Environnement Santé</i>	17	6**	9**	4**
<i>service Politique</i>	5	6	6	4
<i>service International</i>	23	4	6	5
<i>service Sport</i>	9	5	6,5	0
<i>Service Nouveaux médias</i>	44,5	21	14,5	7

*Pour France Culture, aucun ETP n'apparaît à la rubrique Culture. FC dispose en revanche de producteurs l'équivalent du service des magazines de RFI.

** Le service France Science Environnement Santé est comparé au total de deux services dans les trois autres rédactions : services spécialistes et société.

Deux services thématiques n'existent pas à RFI : le **service Reportages** 9 ETP (France Info) et 9 ETP (France Inter) et le **service Police-Justice** : respectivement 5 (France Info), 6 (France Inter) et 3 (France Culture).

Source DRH FMM et RPT Radio France Cour des Comptes, 2015, page 113.

Dans le cadre du prochain COM, la direction de FMM s'engage à ajuster les effectifs des services en français de la rédaction de RFI Monde par le non remplacement de certains collaborateurs partant à la retraite et par le prolongement de la politique de départs négociés entamée en 2017. La réflexion sur une intégration éditoriale plus large entre RFI et France 24, seule stratégie permettant de revenir à des effectifs maîtrisés, mérite cependant d'être relancée. Face à ces constats, la Cour formule la recommandation suivante.

Recommandation n° 8 : Intensifier les mutualisations et les coopérations avec les rédactions de France 24 et assurer ainsi une meilleure maîtrise des charges de personnel et des effectifs des rédactions de RFI. (*France Médias Monde*).

5.2.3 La rédaction Info Afrique

La rédaction Info Afrique prépare les journaux d'information du continent qui sont insérés à hauteur respectivement de 2h05, 3h35 et 5h05 dans les trois grilles Monde, Paris-Monde (FM Paris) et Afrique⁵¹. La matinée correspond à un temps fort de la rédaction, où elle doit préparer 2 fois une demi-heure et 3 fois trois quarts d'heure d'information entre 4h30 et 9h, le reste de la journée étant ponctuée de trois tranches d'une demi-heure (midi, soir, nuit) et de deux séquences de 10 minutes.

5.2.3.1 L'Info Afrique, une petite rédaction d'information en continu (cf.annexe n°9)

L'organisation du travail retenue y est identique à celle de la radio Franceinfo, coordonnée par la présence en continu de 4 rédacteurs en chef jour et nuit. À 6h15, 7h15 et 8h15, RFI Afrique propose trois quart d'heure d'information avec un animateur (*anchorwoman* ou *anchorman*). On y évoque l'actualité africaine, mais pas seulement. Les Africains s'intéressent en effet à l'actualité internationale et font état d'un manque de confiance par rapport à leurs propres médias. La rédaction privilégie les papiers sur l'Afrique de l'Est en début de matinée, sur l'Afrique de l'Ouest en fin de matinée en raison des fuseaux horaires (2h de décalage entre Kigali et Abidjan).

L'actualité politique africaine constitue la priorité. Quand celle-ci est « brûlante », des journalistes peuvent être envoyés en mission, ce qui n'est pas sans risque : depuis 2003, RFI déplore la mort de trois professionnels de l'Info Afrique en reportage⁵².

La rédaction prépare également des modules d'actualité « tiède » c'est-à-dire des papiers plus longs de 2mn et 15s : reportages davantage sociétaux, papiers de fond grâce à l'apport des 42 correspondants en Afrique où résident 75 % des auditeurs de RFI.

Les journalistes de la rédaction Info Afrique comme ceux de l'Info Monde travaillent très ponctuellement avec France 24, considérant que la radio et la télévision correspondent cependant à deux métiers différents : « la radio explique, la télévision montre ». Ils réalisent des reportages et montent des événements en commun. Les relations avec les rédactions en langues africaines sont du même ordre : des opérations partagées telles que les visites de chef d'État, etc.

⁵¹ Grille à partir du 27 octobre 2019.

⁵² Jean Hélène en Côte d'Ivoire en 2003, Ghislaine Dupont et Claude Verlon au Mali en 2013

5.2.3.2 Une rédaction Afrique riche de ses pigistes correspondants

La richesse de la rédaction Info Afrique tient à la présence de 42 pigistes correspondants dans les principales villes africaines qui transmettent dix sujets par jour en moyenne. L'apport des correspondances est irremplaçable et d'un coût modique (380 K€ en 2018) au regard de celui des journalistes de l'Info Afrique basés à Paris (coût salarial de 3,618 K€ en 2018).

Avec les plans de départs volontaires de 2009 à 2013, l'Info Afrique a perdu de grandes voix, des journalistes africains expérimentés ont quitté RFI pour repartir souvent dans leur pays. Les jeunes journalistes recrutés sont certes d'excellente qualité grâce à une formation dispensée par des écoles davantage ouvertes à l'international. Pour autant, on peut se demander si le principe d'une actualité élaborée pour l'essentiel depuis Paris demeure toujours pertinent alors qu'elle est avant tout destinée à un auditoire africain et que les langues africaines sont le fait de rédactions « de proximité ». L'équilibre est probablement difficile à trouver, car l'indépendance de RFI par rapport aux États africains et les conditions de sécurité sont mieux assurées depuis Paris. La question mérite d'être réétudiée.

5.3 La rédaction des magazines est orientée vers le public africain

5.3.1 Présentation de la rédaction Magazines

La rédaction des magazines dispose outre la directrice⁵³, d'un adjoint et d'une assistante, de 31 journalistes + 12 assistants, l'équivalent des *bookers* de télévision. Elle assure la production de 32 magazines conçus en complémentarité de l'information (9 quotidiens et 23 hebdomadaires). Ils peuvent être préparés de longue date comme les émissions exceptionnelles en soutien de grands événements prévisibles (sommet africain, forum pour la paix, etc.). Un Codir hebdomadaire permet d'associer les services concernés à leur élaboration. Si les magazines sont d'un meilleur rapport/qualité prix que l'information, ils représentent cependant une charge de travail importante pour le journaliste producteur.

RFI rediffuse les hebdos 8 semaines et les quotidiennes 6 semaines pendant l'été afin d'éviter trop de remplacements. Une personne « joker » tourne sur de nombreux magazines, ainsi qu'une dizaine de pigistes disposant d'une carte de journalistes. Une version pilote est souvent lancée en été⁵⁴ qui, si elle a convaincu, intègre par la suite le programme principal.

En règle générale, un technicien de la DTSI est adjoint par magazine réalisé en studio, 2 ou 3 pour les magazines hebdomadaires composés de reportages et de plateaux (*La marche du monde, Si loin si proche, ...*). Un technicien accompagne également chaque journaliste chargé d'un reportage ; deux ou trois en cas de grande émission spéciale.

⁵³ La rédaction des magazines était dirigée par Claire Hédon, ancienne journaliste et productrice de l'émission quotidienne *Priorité Santé*, devenue en 2020 Défenseur des Droits.

⁵⁴ Une journaliste spécialiste des cultures urbaines, Juliette Fiévet a ainsi expérimenté en juillet 2018 une émission sur le rap devenue un magazine hebdo en 2019 également diffusé sur France 24 en français.

5.3.2 Une priorité donnée à l’Afrique.

Les magazines proposés tiennent compte de l’audience de RFI qui se trouve pour plus de 80 % en Afrique et en Haïti. Les magazines sont communs aux grilles en français : Monde, Afrique et FM Paris. Les dimensions de transmission et d’éducation sont très présentes. Les magazines répondent ainsi à des attentes en termes d’information pluraliste et de qualité. Les droits de l’homme, les libertés politiques, mais également les droits fondamentaux d’accès à la santé, à l’éducation, etc. sont largement développés et illustrés.

Les réseaux sociaux, très actifs en Afrique, viennent enrichir la création d’émissions. Les réactions immédiates après leur diffusion permettent de mieux cerner les sources d’incompréhension, ce qui a déplu, ce qui a plu. Ces réseaux complètent la dimension d’interactivité très présente sur la chaîne, à travers des émissions phares⁵⁵.

Entretien du dialogue avec le continent africain, plusieurs dizaines de clubs d’auditeurs sont invités à présenter leurs initiatives relevant de la santé, de l’environnement, la francophonie, le sport, l’humanitaire dans le cadre de l’émission *Le club de RFI*.

5.3.3 Des émissions et formations délocalisées en Afrique

La rédaction des magazines monte des sessions d’émissions en public dans des universités africaines, afin de parler aux jeunes du continent et leur permettre d’exprimer leurs préoccupations sur des thèmes très divers : l’emploi, le changement climatique, la sexualité, les migrations en Méditerranée, la sécurité et la lutte contre la radicalisation, etc.

Le projet, appelé *Média Sahel*, qui a une forte dimension interactive, est décliné en mandingue et en peule. Il est soutenu par un partenariat avec l’AFD et CFI au Mali, Tchad, Mauritanie, Burkina-Faso, Niger. Il est l’occasion de *master-class* destinés à 10 à 15 jeunes étudiants en journalisme travaillant pour des radios locales. Cette opération va connaître des prolongements en 2020-2022 dans le cadre de l’opération Kibaaru financée par l’AFD, qui vise la capacité des médias locaux à s’adresser aux jeunes adultes, afin de favoriser leur inclusion socio-économique (Cf. *infra*).

Ordinairement n’y a pas de budget dédié pour les autres opérations délocalisées qui sont autofinancées grâce à des partenariats non commerciaux (agences onusiennes, organisateurs de colloques couverts par RFI) ou commerciaux (laboratoires), dès lors que RFI conserve sa liberté éditoriale.

Conclusion intermédiaire

L’approche des magazines en français est réaliste, les programmes sont conçus pour un public avant tout africain, l’interactivité se joue également avec le public du continent. Cette priorité accordée à l’Afrique interroge néanmoins sur la capacité de RFI à satisfaire l’objectif de s’adresser à des continents et des publics différents.

⁵⁵ On peut citer *Appel sur l’actualité* animée par Juan Gomez, *Alors on dit quoi ?* animée par Diara Ndiaye (franco-sénégalaise).

5.4 Après une phase de rétraction, le nombre de langues progresse avec la diffusion de programmes dans quatre langues africaines.

À l'issue des deux plans de départs volontaires de 2009 et 2013, le nombre de langues a été réduit à 13, pour revenir à 15 langues principales avec la décision récente d'émettre en mandingue et peule⁵⁶. Ont été abandonnés l'allemand, l'albanais, le turc, le serbo-croate, le polonais, le bulgare et le laotien. Dix rédactions ont été constituées mêlant numérique et broadcast. Il faut noter qu'en parallèle Deutsche Welle diffuse des programmes radios en 30 langues, USAGM en 61 et la BBC World Service en 40. Les années 2013-2014, ont ainsi correspondu à une stabilisation du nombre de langues, une stabilisation qui pourrait être remise en question avec la dé-linéarisation de plusieurs d'entre elles.

5.4.1 Le développement délibéré des langues africaines

5.4.1.1 Le déploiement progressif de quatre rédactions

Le service Info-Afrique de RFI est à l'origine de la création de rédactions en langues vernaculaires africaines depuis les premiers décrochages en haoussa à partir de 2007, puis en swahili en 2009, plus récemment en mandingue à partir de 2015 et en peul, à partir de 2019.

Cette politique présente plusieurs atouts : augmenter les auditeurs dans des zones qui ne sont pas majoritairement francophones, aller à la rencontre d'auditeurs moins instruits, plus ruraux, plus jeunes et plus féminins, associer la présence française à une information de qualité, factuelle, non partisane et représenter un coût modéré en raison d'une politique de filialisation et de recrutement de journalistes sous contrats locaux.

Tableau n° 32 : Les rédactions en langues africaines en 2019

Langues	Localisation	ETP	Volume horaire
Haoussa	Lagos	15 à 16	2h30 /jour, 7 jours/7
Swahili	Dar El Salam et bientôt Nairobi	15 à 16	2h/jour, 7 jours /7
Mandingue	Dakar depuis 2019	10	deux demi-heures 5j/7 et le week-end 2 demi-heures de magazines
Peul	Dakar (locaux partagés avec la rédaction en mandingue)	2	2 demi-heures de magazines le week-end

Document : rédaction des langues africaines de RFI

Comme les piges de la rédaction Info Afrique, les rédactions de proximité en langues africaines sont d'un coût modique : la dépense pour trois rédactions avant le développement du peul depuis Dakar était de 2 M€ en 2018.

⁵⁶ Deux autres petites rédactions proposent quelques émissions en arménien et en créole.

Tableau n° 33 : Audiences linéaires hebdomadaires en langues africaines

Haoussa	8 772 545	
Niger	491 728	Source: Kantar 2019
Nigeria	8 280 817	Source: Ipsos DW 2018
Fulfulde / Peul	41 895	
Niger	41 895	Source: Kantar 2019
Kiswahili	1 065 162	
RD Congo	877 342	Source: Immar 2019
Mozambique	105 732	Source: Ipsos DW 2013
Tanzanie	82 088	Source: Ipsos 2015
Bambara / Mandenkan	306 091	
Burkina faso	306 091	Source: Kantar 2019
Côte d'Ivoire		
Mali		
Sénégal		
Portugais	376 329	
Guinée Bissao	112 000	Source: Kantar 2014
Mozambique	264 329	Source: Ipsos DW 2013
TOTAL	10 562 021	

Source : FMM – direction des études

Même si pour des raisons de sécurité et d'indépendance éditoriale, la stratégie de création d'autres rédactions de proximité, sur le modèle des langues africaines ou des filiales cambodgienne et roumaine⁵⁷ ne peut sans doute pas être généralisée, la réflexion mérite d'être poursuivie au regard de son succès et des facilités apportées par les techniques de transmission contemporaines.

5.4.1.2 Le développement des médias en langues vernaculaires, une dimension majeure de la stratégie de FMM à l'horizon 2022.

Engagé depuis septembre 2018, le projet Kibaaru d'aide aux médias dans huit pays africains du Sahel représente un des axes de la stratégie de FMM à l'horizon 2022. Il résulte d'une co-construction avec CFI, la filiale de FMM d'expertise des médias au service du développement. La réponse à appel d'offres de l'AFD a été conduite par la Direction de la Stratégie et du Développement International.

Une plateforme des médias pour le Sahel étendue à des pays anglophones en plusieurs langues (haoussa, kiswahili, peul et mandingue) va être développée où seront accueillies des

⁵⁷ À noter que les volumes horaires radiodiffusés sont beaucoup plus élevés pour les productions filialisées que celles réalisées depuis Paris : roumain 11h/j, cambodgien 13h/jour, 1h/j en taïwanais, vietnamien et brésilien, 2h/j en chinois simplifié et en persan, 2 à 3h/j d'information en espagnol complété par des magazines communs avec France 24 à Bogota

radios partenaires. La plateforme animée par des journalistes africains produira à partir de 2020 des contenus médiatiques en direction des jeunes ; le volet formation sera assuré par CFI⁵⁸.

Kibaaru a été précédé d'un projet « pilote » de moindre envergure MédiaSahel piloté par CFI, pour lequel RFI réalise depuis 2019 des magazines en français, mandingue et peul (voir supra sur les magazines de RFI). Kibaaru représente 15 M€ sur 3 ans et demi. La mise à disposition des infrastructures de diffusion par FMM est valorisée à 1,3 M€ en année pleine et correspond à une augmentation de ses ressources propres pour la période 2019-2022.

On retient également que, pour la première fois en 2019, la France a notifié au Comité d'aide au développement de l'OCDE une dépense de 19,8 M€ liée aux activités de diffusion du groupe FMM, dont 2,1 M€ au titre des langues vernaculaires africaines (voir annexe n°10).

Sur les modalités de financement de ce type d'opérations par appel à projets de l'AFD, le secrétariat général du ministère des affaires étrangères souligne tout l'intérêt de « *contribuer efficacement à la lutte contre la désinformation dans la bande sahélienne* ». Il note cependant « *le caractère non pérenne de l'apport de l'AFD qui conduit à fragiliser cette production sur le long terme* ». La Cour recommande que cette question soit évoquée dans les travaux préparatoires du prochain COM, qui commencera le 1^{er} janvier 2023.

5.4.2 Une stratégie d'hyper-distribution et de numérisation pour les autres langues afin d'assurer une présence dans les pays faiblement francophones

5.4.2.1 Le choix de la transformation numérique en Europe : quel bilan ?

RFI en langues étrangères s'est engagée dans la révolution numérique, abandonnant progressivement la diffusion par ondes courtes sauf en Afrique et en ne développant pas davantage l'installation d'émetteurs FM en Europe⁵⁹. En contrepartie, elle s'est tournée délibérément vers les médias numériques et la radio à la demande, réduisant progressivement la diffusion linéaire, comme c'est le cas pour le russe depuis fin 2019. Plus que de la radio, la rédaction des langues étrangères considère qu'elle réalise du multimédia depuis Paris, constitué d'images, de textes, de vidéos, d'écoutes à la demande etc.

Cette politique n'est cependant pas exclusive. Ainsi pour le roumain, la production est locale, il n'y a que deux journalistes à Paris, les 18 autres membres de la rédaction sont basés à Bucarest. RFI Romania, filiale de RFI diffuse des programmes 11h/jour en roumain et dispose de 6 antennes FM dont 1 en Moldavie, les 5 autres en Roumanie. Cette radio primée, de référence, touche particulièrement les CSP+, elle est soutenue également par la transformation

⁵⁸ Une articulation satisfaisante de ce projet entre CFI et FMM était garantie par le fait que le Président de CFI était également Directeur de la Stratégie et du Développement International, ce qui n'est plus le cas depuis l'été 2020.

⁵⁹ S'ils garantissent la qualité sonore de la diffusion, les émetteurs FM se heurtent fréquemment aux souverainetés nationales. Il n'est pas rare que des émissions soient coupées de façon discrétionnaire et sans préavis. Ainsi en Russie, après l'interdiction d'émettre via *Voice of America* à partir de 2014, RFI ne parvenait plus à émettre en FM que deux fois une heure en russe par jour, grâce à trois relais dans des pays limitrophes. Cette diffusion était coûteuse et peu efficace, la radio linéaire étrangère n'étant pas autorisée par le pouvoir sur le territoire russe, à l'exception notable de la BBC diffusée à Moscou.

numérique car très écoutée *via* l'appli sur le téléphone. Pour la Roumanie marquée par la francophonie, le choix est bien celui d'une rédaction de proximité comme pour les langues africaines.

5.4.2.2 La stratégie peu affirmée en Europe Centrale et Orientale

L'abandon en 2009 de quatre langues européennes (l'allemand, l'albanais, le polonais, le serbo-croate) et du turc a correspondu à une évolution du positionnement géographique de RFI, consécutive à la démocratisation de l'Europe de l'Est à partir de 1989. Ce choix renvoie aux priorités diplomatiques françaises de l'époque, qui privilégiaient l'Afrique et le monde arabe. Il en est résulté l'abandon de deux des trois implantations locales de RFI : RFI Sofia et Radio Beta-RFI en Serbie, RFI Romania subsistant seule aujourd'hui dans la zone.

Face à l'affirmation médiatique internationale très « assumée » de la Russie, de la Chine, du Royaume-Uni et des États-Unis, le rayonnement de la radio publique française dans la partie orientale de l'Europe apparaît en retrait.

BBC World Service, l'équivalent de RFI pour le Royaume-Uni, a connu un mouvement comparable de suppression des langues européennes au cours de la décennie 2000, à l'issue de la transition démocratique et du conflit en ex-Yougoslavie. Il est cependant encore décliné dans 40 langues. En Europe centrale et orientale, BBC diffuse en trois langues slaves (ukrainien, serbe, russe). Par ailleurs, il continue d'émettre dans les langues des anciennes républiques de l'ex-URSS (azéri, kirghize, ouzbèk) et de tous les espaces déstabilisés du Proche et Moyen-Orient (persan, turc). Toutes ces radios de la BBC sont dotées de sites internet. En comparaison, RFI n'émet qu'en persan et n'est plus présent en russe que sur Internet depuis novembre 2019.

Le contexte politique en Europe Centrale et Orientale a depuis lors évolué, avec l'apparition de régimes populistes. C'est l'une des raisons pour laquelle ARTE a lancé une version en polonais de son site Arte Europe.

Dans leur lettre de mission du 9 janvier 2020 adressée à la Présidente de FMM, les quatre ministres de l'Europe et des affaires étrangères, de l'Économie et des Finances, de l'Action et des Comptes publics et de la Culture souhaitent une consolidation de l'ancrage du groupe en Europe orientale, en s'appuyant sur RFI Romania et grâce à des coopérations avec d'autres médias européens et l'expertise de CFI, agence de développement médias. La Cour constate cependant que seule la coopération avec Deutsche Welle, financée par l'Union européenne, autour du projet *Enter* d'offre numérique plurilingue à destination des jeunes est engagée et que la consolidation de RFI en Europe centrale et orientale est reportée au prochain COM, au-delà de 2022.

5.4.2.3 Une stratégie de développement du numérique soutenue par une hyper-distribution pour les langues étrangères dans le reste du monde.

Pour le reste du monde et en langues étrangères, RFI choisit en premier lieu de **développer ses sites Internet propres**. Ce développement propre se double de **partenariats tous azimuts** qui utilisent tous les moyens technologiques :

La diffusion linéaire traditionnelle :

RFI s'appuie sur des chaînes locales lorsqu'elle émet en langues étrangères - anglais, espagnol, brésilien, portugais pour l'Afrique lusophone, chinois, persan, etc. -. La diffusion se fait *via* la reprise de signaux satellitaires par des radios partenaires pour une durée variable. On peut citer l'exemple du partenariat noué avec Radio Taïwan International pour la diffusion d'une heure de chinois classique le dimanche soir, destiné aux Chinois de la diaspora ou encore les innombrables reprises par quelques 500 radios locales, universitaires, culturelles latino-américaines des programmes de RFI diffusés ponctuellement ou régulièrement. Cette modalité de partenariat souffre cependant de l'absence de mesures d'audiences.

La diffusion numérique :

En complément – en particulier lorsque la diffusion linéaire n'est pas possible même *via* des radios partenaires –, RFI en langues étrangères s'appuie sur des partenariats numériques. Cette stratégie concerne l'Amérique Latine, l'Amérique du Nord, l'Iran, l'Afrique anglophone, la Chine, etc. Ces partenariats prennent la forme :

- d'accords de syndication pour la diffusion d'articles sur des plateformes (*Viber* ou *YouTube* au Vietnam) ou des portails (*Globo*, *Operamundi*, *Cartacapital* en Amérique latine, *MSN* ou *Boxun*⁶⁰ pour la Chine Intérieure *via* les États-Unis). En contrepartie de la gratuité des articles, RFI demande de faire apparaître sa marque et la transmission des statistiques de lecture.
- de *post* d'articles sur les réseaux sociaux (*Instagram*, *Télégram*, *Facebook*, *Tweeter*...) grâce à des communautés actives dans les différents pays et des *community managers* à Paris. Cette stratégie est très utilisée pour des pays tels que le Vietnam et la Chine fermés aux radios étrangères. Les connexions à RFI se font *via* des VPN localisés dans un pays tiers tels que les États-Unis.

Pour ce faire la rédaction Langues a beaucoup renforcé ses capacités sur le numérique. Elle conçoit de plus en plus des podcasts natifs, achète des droits de tirage sur une plateforme de créations vidéos pour compléter son information et faire progresser la qualité de ses programmes « online ». Afin de suivre ses performances, elle est dotée d'un Pôle data⁶¹ transverse avec la Direction des Études et la Direction des Environnements Numériques de FMM et commande des études sur les nouveaux modes de consommation des médias.

On notera par ailleurs l'exception que constitue la stratégie de filialisation pour le khmer. La diffusion se fait depuis Paris pour des raisons de sécurité, mais la radio est produite sur place à Phnom Penh par 15 personnes, 6 ETP seulement étant basés à Paris. En 2013, RFI ne proposait que 1h30 de programmes par jour depuis Paris, essentiellement destinés aux Cambodgiens de la diaspora. Un journaliste a proposé dans le cadre du plan de départs volontaires la création d'une production exécutive de 13h de programmes par jour. L'audience

⁶⁰ « Portail d'information créé à New York en 2000, Boxun doit son succès à sa réactivité dans le traitement des informations sensibles en Chine. Il propose des contenus originaux, articles écrits par des correspondants ou contributions et analyses signées par des auteurs connus ou non, des forums, et complète par des reprises d'articles, de blogs, d'informations issues de médias en chinois. Sa présentation touffue est quelque peu dissuasive, mais Boxun reste un outil indispensable d'information indépendante sur la Chine ». <https://www.courrierinternational.com/notule-source/boxun>

⁶¹ Le Pôle Data est constitué de quatre spécialistes des audiences numériques appartenant à la Direction des études, au service des Langues Étrangères de RFI et à la Direction des Environnements Numériques.

a beaucoup progressé passant de 250 000 auditeurs à 1 million actuellement. Ces 13h sont complétés par du français (retour à l'antenne Monde principale).

Analyse de la dé-linéarisation des radios en langues étrangères

Dans un environnement sous contraintes – oppositions politiques, freins linguistiques dans les zones où le français est peu diffusé, coût de l'installation d'émetteurs FM –, la stratégie numérique de RFI apparaît une réponse cohérente pour la relative modicité de ses coûts, sa réversibilité, sa plasticité et sa capacité à se déployer dans des univers culturels et économiques très dissemblables. Elle est cependant fragile du fait de la volatilité des internautes, de **la faible visibilité de la marque RFI sur les réseaux sociaux ou dans le cadre des accords de syndication.**

Le passage récent ou programmé à la radio exclusivement numérique n'a pas été systématiquement précédé de nouvelles études sur l'audience linéaire (russe, persan, anglais et portugais en Afrique anglophone et lusophone, etc.). Ce choix apparaît également élitiste, car il suppose des publics actifs, curieux intellectuellement, à la recherche d'une information internationale de qualité, à la différence la radio linéaire dont la simplicité d'accès correspond aux zones rurales d'une grande partie du globe. La disparition de la diffusion linéaire met un terme à des habitudes d'écoute à heures fixes, source de fidélisation des auditeurs.

La question est posée de la fragilité de rédactions « tout numérique » qui pourraient risquer d'être au bout du compte supprimées faute de la démonstration probante d'une audience confirmée et nombreuse. La préoccupation sur les risques d'une dé-linéarisation trop rapide est partagée par le ministère des affaires étrangères. L'entreprise elle-même est apparue hésitante, car après avoir annoncé une dé-linéarisation pendant l'année 2020 pour le Portugais en Afrique, elle a décidé finalement de conserver 50 % des plages horaires de diffusion linéaire⁶².

La Cour constate que les meilleurs succès d'audience sont obtenus quand les deux formes de diffusion s'enrichissent l'une l'autre, ce qui devrait engager RFI à la prudence.

5.5 Les audiences de RFI

5.5.1 Qui écoute RFI ?

Les personnels de RFI répondent à cette question en citant : toute l'Afrique francophone, y compris les pays du Maghreb sur les téléphones mobiles, notamment les élites locales économiques, politiques, syndicales, intellectuelles ; les diasporas chinoises, d'Asie du sud-est, africaines, haïtiennes ; les expatriés français ; les Français « cultivés », qui souhaitent élargir leur connaissance de l'actualité internationale, et retrouvent également RFI sur les applis mobiles.

⁶² Les sites en anglais et portugais destinés à l'Afrique de RFI recevaient respectivement 419 000 et 245 000 visiteurs par mois au second semestre 2019, ce qui représente une base fragile pour engager une dé-linéarisation.

5.5.2 Les audiences linéaires

Les audiences linéaires de RFI sont mesurées par la Direction transverse des Études et des relations auditeurs. Son budget total est de 1M€ et comprend le financement de certaines des études sur les audiences numériques conduites par le Pôle Data évoqué *supra*.

La Direction des études ne mesure que des audiences, pas le niveau d'équipement technique pour la diffusion de la radio et la distribution de la télévision dans les foyers. En radio, les études sont déclaratives. Leur réalisation par l'interrogation d'un panel d'auditeurs se révèle parfois délicate, dans les pays au régime autoritaire où l'écoute d'une radio étrangère est à la limite de la légalité.

La méthode de mesure des audiences hebdomadaires se fait par l'évaluation des *habitudes d'écoute*, en règle générale parmi les 15 ans et plus. FMM a choisi cet indicateur comme ses grands concurrents internationaux (Deutsche Welle, BBC, Voice of America). Il diffère de la mesure de l'audience journalière qui est celle habituellement admise pour les radios publiques françaises⁶³.

Pendant la période sous revue, des chutes d'audience dans quelques pays ont été observées. Ces baisses peuvent avoir des causes conjoncturelles : coupures temporaires d'émetteurs en République Démocratique du Congo, période de censure au Cambodge pour les médias concurrents, qui a conduit FMM à ne pas publier les résultats très élevés qui avaient été constatés. Elles peuvent aussi correspondre à des évolutions structurelles, en raison de l'abandon de la diffusion linéaire dans certaines langues sous l'effet de la progression de la concurrence des radios locales.

5.5.2.1 Les audiences 2019 publiés début 2020, des données incertaines

Tableau n° 34 : La mesure des audiences linéaires de RFI en 2018 et 2019

Audiences hebdomadaires de RFI						Commentaires	
Zones de diffusion de RFI	Sondages 2018	Sondages 2019	Audiences hebdomadaires (en M)		Institut de sondage	Part audience RFI 2019	Sondages des années antérieures retenus pour 2019
			2018	2019			
Afrique francophone 17 pays	10 pays	10 pays	29,7	28,2	Kantar et Immar	61 %	Bénin 2018, Burundi 2013, Madagascar 2018, Mauritanie 2016, République centrafricaine 2017, Tchad 2017, Togo 2017

63 Ainsi pour l'Île-de-France, l'audience hebdomadaire retenue par FMM additionne-t-elle les individus déclarant écouter la station tous les jours, ceux déclarant l'écouter presque tous les jours et ceux déclarant l'écouter une à deux fois par semaine (soit un taux d'audience cumulé de 10,1 % des 13 ans et plus). L'audience cumulée journalière de RFI mesurée par Médiamétrie est plus modeste et s'établit à 129 000 personnes entre septembre et décembre 2019 en Île-de-France, soit une audience auprès de 1,3 % de la population de référence des 13 ans et plus. La même part d'audience s'établissait entre septembre et décembre 2015 à 1,6 %. https://www.mediametrie.fr/sites/default/files/2020-01/126%20000%20IDF_Sept-Déc%202019.pdf

Afrique non francophone 5 pays	1 pays (sondage 2018 acheté en 2019)	0 pays	4,5	11,2	Kantar, Ipsos DW et Ipsos	24 %	Le résultat de 2018 a été revu à la hausse en 2019 car l'étude PSI/DW/Urbain sur le Nigéria n'apparaissait pas en 2018 Tanzanie 2015, Mozambique 2014, Kenya 2016, Guinée-Bissau 2014
Maghreb 3 pays	3 pays	3 pays	0,34	0,9	Kantar	2 %	
Europe 3 pays	1 pays	1 pays	1,4	1,5	Médiamétrie + Kantar /Roumanie et Russie	3 %	Roumanie 2017, Russie 2016
Asie 2 pays	0	0	1,4	1,4	Intermédia & TNS Sofres	3 %	Cambodge 2013, Afghanistan 2011
Amérique du nord 1 pays	0	0	0,001	0,001	Audionow	0 %	Mesure antérieure à 2018 aux États-Unis (9000 auditeurs)
Amérique latine/Caraïbes 2 pays	0	0	3,4	3,4	Ipsos	7 %	Haïti 2016, Argentine 2016
Total espace potentiel 33 pays	15	14	40,8	46,5		100 %	

Source : Direction des Études-synthèse Cour des comptes

Le suivi des audiences souffre d'incontestables limites : les études ne sont pas renouvelées chaque année, soit par manque de moyens financiers, soit que la mesure soit rendue impossible par les conditions politiques du moment. De plus les études ne portent que sur la diffusion linéaire propre à RFI sur courtes et longues ondes et n'incluent pas la diffusion via des radios partenaires. On ne peut donc parler véritablement de mesure annuelle.

Si France Média Monde annonce dans ses documents institutionnels⁶⁴ qu'en 2019 RFI couvre 33 pays pour 46,3 millions d'audiences hebdomadaires, en 2018, seuls 15 pays ont fait l'objet de sondages, et 14 en 2019.

La Cour regrette la présentation erronée des audiences dans les documents de communication de FMM. Une audience d'une année résulte de l'addition de mesures d'années distinctes dans différents pays, cette indication doit pouvoir être parfaitement lisible, de même que les changements méthodologiques intervenus d'une année sur l'autre.

10 pays sur 17 ont été mesurés pour l'Afrique francophone en 2018 et 2019 (études Kantar Africascope et Immar). Aucun pays africain anglophone n'avait été étudié en linéaire depuis 2015, jusqu'à l'achat en 2019 d'une enquête réalisée par Deutsche Welle au Nigéria en 2018⁶⁵. Les chiffres d'audience de 2019 résultent ainsi de l'addition du chiffre du Nigéria de

⁶⁴ Rapport de gestion et d'activité 2019 et diaporama présenté à la représentation nationale

⁶⁵ Sauf le Ghana en 2016 dont les 27 817 auditeurs retenus en 2017 n'étaient plus comptabilisés en 2018 et le Kenya en 2016 dont les audiences étaient comptabilisées à 0.

2018 (10,5 millions) et de trois mesures datant de 2014 pour la Guinée-Bissau, le Mozambique et de 2015 pour la Tanzanie.

Pour l'Europe, la seule étude de 2019 est celle réalisée en Île-de-France par Médiamétrie. En Asie, les études sont anciennes et datent de 2011 pour l'Afghanistan et de 2013 pour le Cambodge. Les études sur l'Amérique latine dont Haïti datent de 2016 et n'ont pas été renouvelées depuis. Une étude est programmée en 2020 sur 4 pays afin de mieux cerner la diffusion dans des radios partenaires (Colombie, Équateur, Argentine, Mexique) mais a été retardée par la pandémie du coronavirus.

Des grandes tendances se dégagent cependant : RFI réalise des audiences linéaires élevées en Afrique francophone, qui représente près des trois quarts de son audience linéaire. Dans quelques pays tels que le Gabon, sa situation est hégémonique (30 % de la population de 15 ans et plus). L'Afrique non francophone constitue la seconde zone géographique où la radio est écoutée, particulièrement en Haoussa au Nigéria (8,2 millions d'auditeurs hebdomadaires). Les audiences linéaires restent plus modestes dans le reste du monde : 3,4 millions en Amérique Latine dont 3,1 millions d'auditeurs hebdomadaires en Haïti. En Europe, RFI compte 1,5 millions d'auditeurs dont 1 million en Île-de-France sur la bande FM, soit un taux d'écoute hebdomadaire de 10,1 % selon la méthode de calcul des habitudes d'écoute de FMM (voir supra note 114).

On peut regretter enfin que FMM ne publie pas de données comparées aux autres grandes radios internationales en termes d'audiences linéaires.

5.5.2.2 Évolution historique

En raison du manque de données et de l'addition de données d'années différentes, il est difficile d'apprécier l'évolution des audiences de RFI pour la période sous revue.

Grâce à l'excellent résultat du sondage au Nigéria, la radio ne retrouve qu'en 2019 les audiences linéaires de 2006 (44,3 millions) qui avaient baissé en raison de la disparition de plusieurs langues étrangères au tournant des années 2010. Le nombre de pays mesurés réellement en 2019 n'est que de 14. Enfin, FMM ne respecte pas le changement de méthodologie annoncé depuis la publication 2013 : « *Seulement les résultats des sondages de moins de 3 ans sont pris en compte dans la quantification. Les résultats plus anciens ou en estimation sont désormais supprimés* » (Source : historique des audiences FMM 2008-2018, Direction des études et Relations auditeurs.). **Il est difficile dès lors d'être totalement assuré d'une croissance des audiences linéaires depuis 2013.**

Tableau n° 35 : Évolution des audiences de RFI entre 2012 et 2018

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Audience linéaire hebdomadaire (en millions)</i>	40,5*	34,7	37,3	40	41,3	40,7	40,8	46,3
<i>Nombre de pays pris en compte (mais pas systématiquement mesurés annuellement)</i>		37	37	35	37	37	33	33

* Calculés selon l'ancienne méthode

Source : rapports d'exécution des deux COM et Direction des études FMM

5.5.2.3 La mesure des audiences sur les radios partenaires est en cours d'expérimentation

FMM fait état en parallèle d'une progression remarquable de la diffusion des programmes par des radios partenaires qui apparaît comme un axe fort de son développement. Fin 2018, RFI compte 1577 radios partenaires (contre 660 en 2012) dont :

- 483 radios partenaires africaines, (+ 80 radios par rapport à 2017) ;
- 746 radios partenaires sur le continent américain (+ 12% par rapport à 2017) dont 86 en Amérique du nord.

Ces partenariats établis par la Direction de la Stratégie sont gratuits pour la radio locale qui reprend les programmes de FMM *via* une diffusion satellitaire. Cette stratégie, qui repose sur des antennes FM dont RFI n'est pas propriétaire peut se révéler fragile, dès lors qu'elle subordonne la diffusion de programmes au bon vouloir des pouvoirs locaux.

RFI n'est pas informé du volume horaire repris et de la fréquence de la diffusion. La société annonce expérimenter depuis septembre 2020 le suivi d'un échantillon de radios partenaires en Argentine, Colombie, Mexique et Equateur⁶⁶. Si cette méthode s'avérait satisfaisante elle serait déployée à un plus grand nombre de pays et de radios. **Il importe en effet que RFI dispose d'indicateurs fiables de son audience réelle *via* des radios partenaires.**

5.5.3 Les audiences numériques de RFI

5.5.3.1 Les mesures quantitatives

FMM utilise 3 méthodes quantitatives afin de cerner son audience numérique :

- La mesure des flux sur ses environnements propres (sites web, applis sur les mobiles, sites mobiles, tablettes...)

La progression des fréquentations mensuelles est remarquable pour RFI. S'établissant à 11,9 millions de visites en 2015, elle a atteint 16,4 millions en 2018. Au second semestre 2019, AT Internet annonçait 20 millions de visites mensuelles. Cette mesure est réalisée par l'outil labellisé AT Internet, utilisé également par France Télévisions, Radio France, Deutsche Welle et la BBC ; elle permet de connaître notamment la durée de consultation d'une page, la page d'entrée et l'avant-dernière page, les tunnels de navigation, le temps total de consultation. Ainsi ont pu être appréciés les effets favorables de la technologie de Google AMP⁶⁷ (qui rivalise avec les *instant articles* de Facebook), l'internaute étant très sensible à la vitesse d'accès aux pages. **Il est dommage qu'au regard des données disponibles, les durées de consultation ne soient pas rendues publiques alors qu'elles constituent l'information la plus pertinente de l'attractivité d'un site.**

⁶⁶ Les résultats intermédiaires de ces sondages menés sur des échantillons de population indiquent que les différents programmes sont identifiés, selon les pays, par 38% à 57% de la population et recueillent des audiences hebdomadaires allant de 11% à 27% selon les pays.

⁶⁷ Visant à diminuer le temps de chargement des pages web consultées via un téléphone mobile, les premières intégrations de la technologie AMP ont vu le jour sur le moteur de recherche Google en février 2016 (Source wikipédia)

- La comptabilisation des démarrages audio et vidéo sur les environnements propres de RFI et sur des environnements tiers.

La même augmentation remarquable est notée entre 2017 et 2018 (+ 35%). En 2019, 112,4 millions de sons ou de vidéos par mois ont été démarrés. **La comptabilisation ne précise cependant pas si ce comptage comprend également les téléchargements automatisés de podcasts ou seulement le *stream*.** La progression des volumes nés de partenariats (lien vers le site de RFI) et d'accords de syndication (lecture d'un article sur un site tiers avec lequel RFI a passé un accord) est particulièrement élevée. Ces modalités d'accès constituent la quatrième source de lecture, derrière les environnements propres, le trafic provenant des moteurs de recherche et des réseaux sociaux. Ces mesures doivent cependant être appréciées avec prudence. Le taux de rebond sur les réseaux sociaux (pourcentage d'internautes qui quittent la page du site sans consulter d'autres pages) est rarement inférieur à 50 % selon les zones géographiques. L'enregistrement d'une consultation sur Facebook intervient dès les 3 premières secondes. De plus cette audience peut être achetée, ce que fait la DEN⁶⁸.

- La comptabilisation du nombre d'abonnés sur les principaux réseaux sociaux.

En 2018, RFI compte 16,7 millions de fans sur Facebook (toutes émissions et sites principal confondues) et 4,8 millions d'abonnés sur Twitter. **Cette mesure devrait être complétée par celle des partages ou des réactions (*like* sur Facebook...), aux articles postés par RFI sur les réseaux sociaux (ce qui permet d'appréhender la communauté active des internautes⁶⁹).**

- L'indicateur synthétique d'empreinte numérique prend en compte enfin l'exposition de FMM sur tous les supports numériques, ses médias propres et les réseaux sociaux.

Il mesure le nombre de personnes touchées par semaine quel que soit le média et le moyen utilisé. Il s'élevait à **63,9 millions par semaine en 2019**. Cet indicateur apparaît peu robuste en raison de son caractère synthétique, des nombreux retraitements qu'il suppose afin d'en déduire un nombre de visiteurs uniques, qui n'est pas toujours communiqué par les différents réseaux sociaux. **Il ne permet pas d'apprécier la fidélité ou la volatilité des publics recrutés sur Internet et l'attractivité des marques de FMM.**

FMM convient que le flou sur les audiences sur les réseaux sociaux résulte de l'absence de métriques unifiées et standardisées entre les différentes plateformes, rendant complexe la construction d'indicateurs, un constat que partagent tous les grands médias nationaux et internationaux.

Les données publiées par l'ACPM en juin 2020 permettent de situer RFI et France 24 parmi les autres médias audiovisuels et la presse écrite français. RFI est classé au 42^e rang en termes de visites totales et France 24 au 44^e rang (voir extrait ci-dessous).

⁶⁸ Il faut rappeler les réseaux sociaux pratiquent la vente d'abonnés pour des sommes modiques.

⁶⁹ On constate en effet un décalage entre le nombre de réactions (*like* et partages) aux environs de quelques centaines sur Facebook pour un article en moyenne et le nombre d'abonnés. Par comparaison sur *BBC world service* la réaction moyenne à un article se situe toujours au-delà du millier après quelques heures.

Tableau n° 36 : Classement des sites français de la presse et des médias – juin 2020 (extrait)

Rang	Sites	Visites totales	Visites Site Fixes	Visites Site Mobiles	Visites Site AMP	Pages Vues Totales	Pages Vues / Visites
1	Orange.fr	250 108 784	190 099 967	60 008 817	NC	1 380 866 089	5,5
2	LeFigaro.fr	137 381 816	44 398 512	75 395 432	17 587 872	261 511 141	1,9
3	LeMonde.fr	131 133 350	42 777 181	88 356 169	NC	394 917 032	3
4	Ouest-france.fr	128 049 905	31 444 054	76 158 476	20 447 375	457 076 924	3,6
5	Franceinfo.fr	118 643 005	31 570 530	56 420 663	30 651 812	186 106 198	1,6
7	Bfmtv.com	104 230 306	13 973 795	90 256 511	NC	172 710 711	1,7
17	LCI.fr	39 109 730	4 925 729	22 704 774	11 479 227	51 204 951	1,3
28	Francebleu.fr	27 654 130	7 125 289	14 563 778	5 965 063	38 546 123	1,4
34	Arte.tv	20 115 883	15 365 440	4 750 443	NC	74 672 146	3,7
40	Franceinter.fr	17 786 248	5 343 311	10 256 002	2 186 935	28 223 092	1,6
42	Rfi.fr	16 306 984	4 474 130	11 832 854	NC	31 777 186	2
44	France24.com	15 358 167	4 778 163	10 580 004	NC	23 335 210	1,5

Source : ACPM (ex OJD) – classement unifié, juin 2020. Les autres sites non reproduits en haut de tableau appartiennent à la presse écrite.

5.5.3.2 Les analyses qualitatives

Le Pôle Data transverse commande des études qualitatives en complément qui précisent les articles les plus lus, le support sur lequel ils ont été lus, les thèmes qui ont retenu le plus l'attention des internautes, les mots clés qu'il faut utiliser et acheter...

Les effets de la création du Pôle Data placé au cœur de la rédaction des langues ont été spectaculaires sur l'exposition numérique. Cette exposition crée-t-elle pour autant des habitudes de fréquentation de la marque RFI ? Aucun indicateur ne permet de l'affirmer au regard de la multiplicité des voies d'accès aux contenus de RFI, des temps de lecture assez faibles, et des formats de consultation des articles. L'intermédiation de plateformes, portails, réseaux sociaux... fragilise de plus FMM qui perd ainsi la maîtrise de sa diffusion et est exposée aux coupures telles que les pratiquent fréquemment Facebook.

La stratégie de connaissance fine des audiences numériques développé par le Pôle Data transverse semble être cependant une voie à poursuivre dans le cadre du passage au « tout numérique » de plusieurs radios en langues étrangères.

FMM assure également que des réflexions sont en cours sur des indicateurs de qualité de visite sur les environnements numériques de FMM. Le suivi détaillé du temps passé par les visiteurs sur les articles signés par les journalistes est envisagé (c'est-à-dire les articles de fond singuliers nécessitant des recherches et de la rédaction à plus forte valeur ajoutée). Cette introduction d'indicateurs qualitatifs est cependant reportée au COM qui sera arrêté après 2022.

Recommandation n° 9 : Assurer une information transparente sur les audiences linéaires des chaînes par des mesures régulières et pérennes dans le temps, y compris sur les médias partenaires et perfectionner l'analyse qualitative des audiences sur les environnements numériques. (France Médias Monde)

RFI a réduit depuis 2013 ses capacités de diffusion linéaire, avançant l'argument d'audiences insuffisantes sur certaines zones géographiques alors que FMM ne les avait pas sondées depuis longtemps. L'instabilité et l'imprécision des mesures d'audience linéaire tant au niveau des méthodes que des pays concernés, et parfois leur ancienneté ne permettent cependant pas d'avoir une image précise de la présence de RFI.

RFI a développé deux politiques pour étayer sa dynamique de moyenne période : la filialisation en Roumanie et au Cambodge et des implantations de « rédactions de proximité », en langues africaines, rompant avec le dogme d'une radio française qui parlerait au monde depuis Paris. Elle a également pratiqué une dé-linéarisation des radios en langues étrangères apparemment satisfaisante au regard des mesures d'audience digitales disponibles. Cette stratégie renforce cependant la dépendance de RFI vis-à-vis de ses partenaires (réseaux sociaux, plateformes tierces...) et affecte le lien direct entre la radio et ses auditeurs. Les effets d'un tel bouleversement sont difficiles à appréhender en termes de rayonnement culturel et politique de la France à l'international. RFI ne peut qu'être encouragé à perfectionner ses mesures d'audiences numériques afin de ne pas s'en tenir à des indicateurs de fréquentation mais également à une mesure de notoriété et de visibilité de sa marque.

Surtout les rédactions parisiennes de RFI ont conservé des effectifs très nombreux et au coût très élevé (Info Monde, Info Afrique, Nouveaux Médias) et n'ont pas été transformées depuis 2013 : le cloisonnement et la spécialisation sont restés de mise. La proximité de France 24 n'a pas été vécue comme une opportunité en termes d'innovation audiovisuelle. Cette absence d'intégration pèse considérablement sur les marges de développement futur de RFI.

6 MCD, UNE RADIO GENERALISTE TOUT EN ARABE AU FONCTIONNEMENT TRES AUTONOME

6.1 MCD, une chaîne généraliste diffusée dans le monde arabe

6.1.1 Caractéristiques principales de la chaîne

La chaîne généraliste MCD (Monte-Carlo Doualiya)⁷⁰ produit des informations et des magazines avec un regard français dans une langue arabe compréhensible au Levant, dans les pays du golfe arabe comme au Maghreb. Elle dispose d'une *aura* particulière surtout au

⁷⁰ MCD tire son nom de son lien originel à la chaîne RMC Moyen-Orient créée en 1972 et de la traduction de l'adjectif « international » (*doualiya*) en arabe. RMC Moyen-Orient a connu de fortes audiences pendant les années de guerre civile au Liban. Devenue une filiale de RFI en 1996, elle l'est demeurée lors de la constitution de la holding de l'AEF en 2009 en raison de son excellente image. La rédaction arabe de RFI ne recueillait pas une audience aussi élevée et avait été arrêtée quelques années auparavant. Elle a ensuite pris sa place dans la société nationale de programme, future FMM, en 2012.

Proche et Moyen-Orient (Liban, Jordanie, Irak, Pays du Golfe), où elle jouit d'une réputation d'objectivité et d'impartialité. Sa direction⁷¹ est inchangée depuis décembre 2012.

MCD diffuse ses programmes sur 27 émetteurs FM, du Levant jusqu'au Soudan ou à Nouakchott en Mauritanie. Les émirats et autres pays du Golfe ont accepté le déploiement d'émetteurs FM mais la chaîne y a subi récemment des coupures. MCD avait espéré pouvoir émettre en FM dans les trois pays du Maghreb après la révolution du printemps arabe en Tunisie, mais la situation est demeurée inchangée. De même, il n'y a pas d'antennes FM en Égypte. L'émetteur de Chypre de FMM diffusait MCD en ondes moyennes vers les pays du Levant et visait les zones rurales, notamment le soir où la diffusion est de qualité. Il constituait une solution de secours en cas de démantèlement ou d'interruption d'antennes FM. Fin 2019, l'antenne de Chypre a cessé d'émettre pour des raisons financières, ce qui représente une perte d'audience de 5 à 8 % selon la Direction générale de FMM.

6.1.2 Effectifs, budget et grilles

6.1.2.1 Les effectifs ont sensiblement progressé, le budget est resté stable

L'effectif total de MCD a progressé de 19 % entre 2013 et 2019 passant de 68 à 81 ETP, celui des CDI de 21 %. Liés à la création de nouveaux magazines et à l'enrichissement de la tranche du matin, les recrutements sont intervenus dans une période assez complexe de variations des audiences en raison de l'interruption, puis de son rétablissement, de la diffusion en territoire irakien.

La rédaction de MCD est marquée par un fort absentéisme, deux fois plus élevé que la moyenne constatée pour FMM (9,5 % tous motifs confondus contre 4,8 % à l'échelle de la société en 2017). Le nombre de jours ouvrés d'absence par salarié en CDI en 2017, s'établissait, à **17,4 jours ouvrés par salarié en CDI**, ce qui est considérable au regard de la moyenne nationale de **7,9 jours ouvrables par salarié**. L'incidence du fort absentéisme est aggravée par le volume de journées de récupération que des journalistes amenés à remplacer leurs collègues absents accumulent et dont ils demandent la monétisation (voir partie Ressources humaines).

Le budget de MCD de 6,34 M€ est resté globalement stable sur la période 2013-2018. L'augmentation des dépenses de personnel a été compensée par une réduction des coûts de fonctionnement.

⁷¹ Souad El Tayeb Ancienne journaliste d'Associated Press (AP)

6.1.2.2 Une radio qui émet 18h par jour.

Tableau n° 37 : La grille Info de MCD (5 jours par semaine)

	Les temps forts de la grille
<i>Tranche de la matinée</i>	4 heures d'information en continu de 4 à 8 heures (1/4h d'informations à chaque heure suivi de décryptages)
	4 flashes à 8h, 9h, 10h, 11h
	3 heures de l'émission phare de la chaîne « <i>Café chaud</i> » alternant courts reportages, interviews, interactivité.
<i>Tranche de la journée</i>	2 heures d'information : 13h-14h (1/4 h d'information suivi de décryptages) et 17h-18h
	7 flashes à 12h, 14h, 15h, 16h, 18h, 19h, 20h
	1 panorama sur l'actualité du jour de 21h à 21h15 depuis 2013
	Rediffusion du débat de France 24 de 21h15 à 22h sur MCD

Source : rédaction MCD

La grille de MCD s'étend de 4h à 22h, comprenant informations et programmes (magazines). La matinée concentre les temps forts de l'information, l'après-midi, ce sont davantage les magazines qui sont prépondérants, également rediffusés les week-ends. Hors vacances d'été et de Noël, la chaîne propose 65 % d'émissions et de journaux en première diffusion ou en direct.

6.1.2.3 La rédaction des Informations concentre deux tiers des effectifs

La rédaction Info est constituée de :

- 36 journalistes permanents : un rédacteur en chef, 8 rédacteurs en chef adjoints, 3 journalistes spécialistes d'Internet, 1 correspondant permanent à Bruxelles ;
- 11 ETPT liés aux piges : 52 à 53 pigistes pour les informations dont les 4/5 à l'étranger, 10 pigistes aux sports, 2 pigistes permanents à Washington et à Londres ;
- 4 assistants (PTA) pour la mise en œuvre de la grille et 2 assistantes Internet.

Le jour, les journalistes travaillent selon un rythme 4 jours travaillés/5 jours de repos/5 jours travaillés/etc. ce qui représente environ 153 jours par an d'après les dirigeants de MCD, qui précisent également que les horaires sont décalés et que les journées peuvent être supérieures à huit heures. La nuit, le rythme est le suivant : 4/3/3 en raison de la pénibilité⁷².

Les équipes de journalistes permanents de la rédaction de Paris sont complétées par des pigistes, trois la nuit, cinq ou six le jour. Les journalistes ou *desk*ers sont polyvalents, font des interviews, des reportages, ils vont chercher des sons pour la réalisation de sujets préenregistrés... Parmi la vingtaine de journalistes attachés à l'information, dix assurent également la présentation à l'antenne, ce qui suppose des compétences supplémentaires.

⁷² Cette organisation a cependant été modifiée depuis mars 2020 : 5 jours travaillés, 2 jours de repos.

6.1.2.4 Les magazines de MCD confèrent à la chaîne son originalité

Outre l'information, MCD propose des magazines qui ont une double vocation : offrir une lecture française de l'actualité internationale et diffuser la culture française dans le monde arabe. Les programmes ou émissions longues sont fabriquées en interne par des équipes très autonomes. Chaque émission dispose d'un et demi à deux assistants et techniciens.

Depuis 2012, la direction a souhaité faire évoluer une grille jugée pauvre, vers plus d'ouverture à la culture, à la jeunesse, aux femmes tout en ne se coupant pas de ses auditeurs traditionnels. MCD traite régulièrement de questions de santé, de sexualité, d'éducation, de violences faites aux femmes mais ne propose aucune émission religieuse. Les magazines comportent souvent une dimension d'interactivité avec les auditeurs. La culture est présente dans la grille des magazines, la chaîne couvre plusieurs festivals en France et dans le monde arabe et dispose d'une émission culturelle hebdomadaire.

6.1.2.5 L'insuffisante coopération avec les autres chaînes de FMM

Il n'existe à ce jour que deux coopérations éditoriales régulières avec France 24, correspondant à des émissions préenregistrées (PAD⁷³). Les coopérations avec France 24 et RFI peuvent prendre des formes plus ponctuelles. Certains invités s'ils sont bilingues ou trilingues s'expriment alternativement sur France 24, MCD ou sur RFI. Les journalistes de MCD sont aussi fréquemment invités sur les plateaux des autres médias de FMM en tant qu'experts du monde arabe. Enfin, il arrive que les trois chaînes partagent leurs journalistes chroniqueurs bilingues, leurs envoyés spéciaux ou correspondants locaux.

La radio utilise le système éditorial Coed⁷⁴ (Openmédia) pour accéder aux contenus audio-vidéo-écrits de RFI qui sont ensuite doublés en arabe. La direction technique de FMM organise la logistique des reportages et a également une approche professionnalisée de la sécurité. *L'Académie* créée par FMM permet de renforcer les liens avec les pays arabes à travers la formation de journalistes venus des pays du Golfe, de Tunisie, du Liban, etc.

6.2 Les enjeux contemporains de la chaîne

MCD en 2020 apparaît à la croisée des chemins. Le Conseil d'administration ainsi que les tutelles ont accepté la proposition d'un plan de départs volontaires qui pourrait concerner jusqu'à 20 journalistes. Pourtant la présence française dans le monde arabe doit être confortée. MCD est confrontée ainsi à un ensemble de défis : devenir une chaîne moins confidentielle dans le paysage médiatique français et international, être davantage écoutée en France, se lancer plus nettement dans la transformation numérique.

⁷³ PAD : émission prête à diffuser.

⁷⁴ Voir la description de l'outil rédactionnel Openmedia ou NRCS (Newsroom Computer System) dans la partie DTSI.

6.2.1 Développer l'audience, y compris lorsque l'actualité est moins brûlante.

6.2.1.1 Une audience linéaire au calcul imparfait, sujette à des variations importantes

Les audiences de MCD font l'objet de sondages commandés par la Direction des Études de FMM. En 2019, ces sondages n'ont été renouvelés que dans 6 pays sur les 19 avancés dans les documents de présentation des audiences⁷⁵. Le résultat de 2019 ajoute ainsi les mesures de 12 pays réalisées entre 2016 à 2018 à celles de l'année. Jusqu'à 2018, les audiences reprenaient des résultats de sondage menés au Darfour en 2012. Il faut noter également que les sondages réalisés pour le Maghreb portent sur la radio numérique en raison de l'absence de relais FM et d'ondes courtes. Pendant les années 2015 et 2016, les quantifications n'ont pu être établies de façon fiable en raison de la guerre en Syrie et Irak et ont été gelées à leur niveau de 2014. FMM a indiqué à la Cour s'engager à réaliser à partir de 2021 des mesures d'audience plus régulières à partir d'un socle de pays qui seraient régulièrement sondés.

Tableau n° 38 : Audience hebdomadaire de MCD

<i>En millions</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Audiences</i>	6,7	7	7,3	Gel*	Gel*	5,4	9,2	9,8

**Quantifications gelées des audiences en raison de la situation politique au Moyen-Orient*

Source : Direction des études – FMM.

L'année 2018 a été marquée par une forte progression des audiences totalisant plus de 9 millions d'auditeurs (avec toutes les réserves de méthode précédemment exposées), en raison du rétablissement de deux émetteurs FM dans le nord de l'Irak qui représentent 2,5 millions d'auditeurs. La politique de maintien des antennes FM donne une visibilité à MCD. Pour cette raison, la chaîne réinstalle les antennes détruites, comme au Soudan en octobre 2019 ou à Gaza précédemment. Elle négocie auprès d'autorités étrangères le rétablissement des antennes interrompues temporairement. Plusieurs radios locales reprennent les journaux d'actualités de MCD. Cette distribution gratuite est surtout développée dans les pays où MCD n'est pas autorisée à diffuser son propre signal : Maroc, Tunisie, Soudan avant l'installation récente d'une antenne FM.

La Cour recommande de communiquer de façon transparente sur la méthodologie des sondages d'audience de MCD, de réaliser des sondages plus réguliers en Afrique saharienne et sub-saharienne (Mauritanie, Soudan) et comme pour RFI, de mettre en place une méthodologie de suivi des audiences des programmes de MCD sur ses radios partenaires et des volumes horaires repris par ces chaînes locales.

⁷⁵ La mesure porte en principe sur 13 pays du Proche et Moyen-Orient, les 4 pays du Maghreb et deux pays ou zones d'Afrique subsaharienne (Mauritanie et Darfour)

6.2.1.2 Un rayonnement dans le monde arabe et en France à conforter.

MCD fait écho aux priorités diplomatiques de la France, traditionnellement très présente auprès des nations arabes, a fortiori dans le contexte contemporain de crises de cet espace géographique. Les journalistes bilingues de MCD sont sollicités sur les plateaux de TV5 Monde, des chaînes parlementaires. Selon la direction de MCD, leur connaissance fine du monde arabe constitue un atout pour l'audiovisuel public français. Le rayonnement de MCD tient aussi au maintien d'une ligne impartiale qui lui permet d'être écoutée tant par les arabes israéliens que dans la bande de Gaza et en Cisjordanie. La radio garde ses distances vis-à-vis des pouvoirs politiques et s'emploie à ne relater que les faits. Cette ligne claire lui épargne de subir le discrédit rencontré par les chaînes américaines de radio *Sawa*⁷⁶ ou de télévision *Alhourra*.

Par-delà les succès engrangés par MCD depuis 2017 grâce à sa grille équilibrée et variée, et sa réputation d'indépendance, la chaîne gagnerait à accentuer son accessibilité auprès du public français, un objectif qui figurait dans le cahier des charges de FMM et dans les COM grâce à une diffusion sur le territoire national de MCD et de France 24 en arabe.

La diffusion de la Radio Numérique Terrestre (DAB+) dans plusieurs grandes villes de France⁷⁷ constitue une opportunité pour faire progresser la notoriété de MCD en métropole et œuvrer ainsi à une meilleure intégration et une meilleure connaissance du monde et de la langue arabes en France.

6.2.2 **Optimiser l'organisation en parallèle du plan de départs volontaires ciblé à l'horizon 2021-2022**

La disparition de la diffusion en ondes moyennes en raison de la fermeture du site d'émissions de Chypre a constitué une première mesure d'économie très sensible fin 2019. Elle prive MCD de diffusion dans les campagnes irakiennes et syriennes non couvertes par une antenne FM, et de plus de 500 000 auditeurs en Egypte où la radio n'est pas autorisée à diffuser sur la FM. Cette fermeture représente concrètement 17 heures de diffusion en moins⁷⁸. La décision de fermeture n'est cependant pas sans conséquence géopolitique sur la présence d'une voix française dans ces zones du Moyen-Orient éminemment déstabilisées.

L'hypothèse de la disparition pure et simple de MCD a été étudiée en 2019, lors de la révision de la trajectoire financière. Les audiences très élevées constatées au Levant et en Irak en 2018 ont conduit à reconsidérer cette éventualité. La disparition de MCD faisait courir un risque de détournement par des radios pirates locales des antennes FM détenues par FMM.

⁷⁶ *Sawa* (traduction du mot ensemble) est une radio américaine positionnée sur le même créneau que MCD, lancée au moment de la guerre en Irak en 2003/2004. Beaucoup écoutée à cette époque, son audience recule récemment avec le désengagement américain dans la région. Une antenne *BBC Arabic* diffuse dans cette partie du monde.

⁷⁷ RFI est déjà diffusée en DAB+ à Lille, Strasbourg et Lyon. Elle l'est depuis le 20 avril 2020 à Marseille et le sera prochainement à Bordeaux et Toulouse.

⁷⁸ Le coût de l'abandon de l'émetteur de Chypre du fait de la défection du locataire USAGM qui versait un loyer d'1,8 M€ a été revu à la baisse. Le coût résiduel s'élève entre 0,4 et 0,5 M€. Enfin cette fermeture entraîne de facto une dépense de personnel allégée du coût des 12 emplois de techniciens de la DTSI dès le début de l'année 2020.

La trajectoire pluriannuelle de décembre 2019 propose finalement une mutualisation de la rédaction de MCD avec celle arabophone de France 24. Seraient supprimées trois sessions d'information en journée (à 13h, 17h et 21h). Cinq magazines seraient également visés, remplacés par la reprise de programmes de France 24 adaptables au format radio. Ces deux mesures, qui doivent être dûment préparées afin de ne pas affecter ses audiences, entraîneraient la suppression de 20 postes de journalistes et de 4 postes de techniciens. Cette fraction du Plan de Départ Volontaires adoptée par le Conseil d'Administration du 19 décembre 2019 correspond ainsi à terme à une suppression de 37 % des effectifs des journalistes de MCD et vise une économie annuelle de 2,1 M€ à l'horizon 2022. MCD est contrainte à un changement radical de son modèle d'activité qui l'oblige à rompre avec une certaine opacité et indépendance ressenties dans le tout le reste du groupe et à s'ouvrir aux rédactions de RFI et de France 24.

6.2.3 Développer la rédaction numérique de MCD

La rédaction numérique est faiblement développée bien que MCD soit très reprise sur les réseaux privés de type WhatsApp. L'appartenance à FMM, donc l'existence de France 24 et RFI, n'est nulle part mentionnée sur les sites propres et applicatifs de MCD où le passage de la radio à la télévision n'est pas facilité, alors qu'il constitue un véritable enjeu dans la perspective de la substitution de programmes de F24 en arabe à ceux de MCD. La radio numérique tant sur ordinateur que sur mobile propose pour l'essentiel la réécoute des sujets diffusés à l'antenne. Il n'y a pas de papiers écrits un peu longs qui seraient illustrés par des images ou de la vidéo, pas d'animations graphiques, de *motion design*, etc. Il n'y a pas davantage de vidéos en mobilité, alors que tous les moyens techniques idoines existent à FMM. La polyvalence des journalistes de MCD et l'enrichissement des éditions numériques doivent ainsi être renforcés.

Visant un public arabophone, la rédaction numérique n'offre pas de sous-titrages en français⁷⁹. MCD revendique en effet de porter avant tout une vision occidentale auprès des habitants des nations arabes et d'offrir une ouverture à la culture française grâce aux magazines. Alors que le site propose une rubrique qui permet d'apprendre le français, MCD n'a pas participé jusqu'à présente à l'apprentissage de l'arabe par les jeunes Français métropolitains, ne serait-ce que par le sous-titrage en français du site. On peut regretter que la responsabilité sociétale de MCD ne soit pas de fait clairement assumée.

7 FRANCE 24, QUATRE ANTENNES DYNAMIQUES AU BUDGET PEU MAITRISE

Créée en novembre 2005, la chaîne France 24 est constituée de trois antennes d'information continue en français, anglais, arabe réalisées à Paris et d'une filiale FMM Latina

⁷⁹ Google propose la traduction automatique des papiers de MCD en français sur mobile et sur ordinateur qui fait apparaître de nombreux contresens et fautes orthographiques !!!

basée à Bogota. Cette dernière produit six heures de programmes depuis le 26 septembre 2017 et diffuse 12h de programmes depuis le 20 décembre 2019.

7.1 Des rédactions sur le modèle de la *newsroom*

7.1.1 Présentation des rédactions

7.1.1.1 Une news-room en trois langues (français, anglais et arabe) à Paris

Les rédactions de France 24 dirigées par Marc Saikali répondent à la définition d'une *news-room*. Tous les métiers nécessaires à la réalisation de programmes d'information en continu 24h/24 s'y côtoient au quotidien. Son originalité tient à la conjonction des trois langues sur deux plateaux de l'immeuble de la rue Camille Desmoulins. Refusant une spécialisation poussée à l'extrême, tous les journalistes sont soit bilingues soit trilingues et peuvent alterner, pour certains en différentes langues, les sujets sur de multiples thématiques ou les prises de parole en direct. Des collaborations existent entre les trois rédactions dont les conducteurs, identiques à l'origine, ont conservé de grandes similitudes, tout en s'adaptant au cours du temps à des cultures et des zones de réception différentes.

La fabrication **des journaux TV**, mobilise de nombreuses compétences qui font intervenir **345 ETP**⁸⁰ dans les rédactions de l'information.

À ces métiers s'ajoutent des **moyens communs** (hors direction technique) essentiellement nécessaires **en amont** et mis en œuvre par **52 ETP** : planning des journalistes et PTA, documentalistes, coordinateurs d'image qui répartissent les produits d'agences de presse entre les rédactions, service du *booking*, service des prévisions, assistance linguistique pour l'arabe. Ces moyens humains permettent de réaliser 72 journaux télévisés en trois langues (24 par langue et par jour rediffusés à la demi-heure) et les tranches plus longues de Paris-Direct.

Une **rédaction des magazines est** elle-même constituée des métiers comparables à ceux des trois rédactions de l'information en trois langues (**53 ETP** y compris les effectifs dédiés aux programmes à façon réalisés pour Franceinfo). L'adjoint du directeur qui dirige les magazines gère aussi les relations avec les correspondants étrangers (des sociétés de production, parfois des indépendants, France 24 ayant écarté la solution onéreuse des envoyés spéciaux permanents). Un autre adjoint est responsable des **relations avec franceInfo**, pour la tranche minuit/6h commune aux deux chaînes, des chroniques internationales et des magazines, diffusés en journée sur franceinfo.

⁸⁰ Les chiffres qui suivent sont extraits d'une projection des effectifs pour le budget 2020, revus à la baisse de 30 ETP par rapport à 2018.

France 24 réalise également des émissions interactives *Pas 2 Quartier*⁸¹ (2 ETP) *Les Observateurs*⁸² (9 ETP) dont la spécificité les distingue dans l'organigramme.

La Direction des Nouveaux Médias a été supprimée récemment. L'information Internet est désormais répartie entre les trois antennes et les magazines. Les effectifs dédiés à l'écriture numérique télévisuelle existent toujours et sont organisés de façon comparable à une rédaction classique (comprenant rédacteurs en chef, chefs et assistants d'édition...). Le total de ces journalistes postés représenterait **61 ETP** en 2020, selon une projection réalisée par le contrôle de gestion.

France 24 en espagnol est en revanche une filiale, FMM Latina. Elle est secondée par **2 ETP** journalistes de France 24 à Paris qui contribuent à la réalisation de trois magazines en espagnol.

L'ensemble des rédactions à Paris représentaient **555** personnes fin 2018, le total projeté pour 2020 par la direction de France 24 s'établit à **526 ETPT**.

7.1.1.2 Le quotidien de la news-room

Les trois « Paris-Direct » de 6h à 10h, de 13h à 15h et de 18h à 24h correspondent aux trois temps forts d'information continue. Pour les autres tranches de la journée, un journal de 15 minutes est diffusé toutes les heures et rediffusé une demi-heure plus tard. Si elle en avait les moyens, la direction de France 24 souhaiterait pouvoir faire évoluer le journal en continu au lieu de le rediffuser mais force est de constater que la pratique actuelle éloigne France 24 du modèle classique d'une chaîne d'information en continu.

Les rédactions fonctionnent par cycle d'une durée d'environ 5 heures à l'écran⁸³ appelés *shift* avec une équipe dédiée qui comporte *a minima* : le chef d'édition qui fabrique le conducteur en régie ; l'assistant d'édition qui aide au montage des images et des titres ; l'assistant rédacteur en chef (partagé dans le cas des deux rédactions anglophone et francophone) ; un présentateur par langue – ou deux pour la matinale en français – et deux ou trois *desk*ers par langue et par shift, ainsi que les journalistes qui écrivent et montent leurs sujets de façon autonome. Un shift ne peut comporter moins de 5 à 6 sujets nouveaux. Un journaliste ne peut pas faire plus de 2 ou 3 sujets par *shift*. À raison de cinq *shifts* par jour, il faut donc prévoir *a minima* 30 *desk*ers par jour dans les trois langues.

Le week-end, la rédaction est allégée (seuls subsistent les journaux de 15 mn), le nombre de sujets est divisé par deux. Mais ce ne sont pas moins de 10 000 sujets d'actualité nouveaux qui sont réalisés par France 24 au cours d'une année. Plus de la moitié de ces sujets sont destinés à être postés sur les sites propres, partenaires ou les réseaux sociaux.

⁸¹ Ce programme participatif présente le quotidien des quartiers populaires en s'appuyant sur des images tournées par des habitants.

⁸² Chaque semaine, une vidéo adressée par des observateurs bénévoles fait l'objet d'un décryptage *Les Observateurs Info/Intox*. Des journalistes vérifient la qualité, les sources et la provenance des images amateurs. Chaque mois une émission *L.O. Ligne Directe* reprend les images les plus pertinentes. *Les Observateurs* est développé dans les trois langues en partenariat avec *FranceInfo* qui publie l'émission mensuelle sur son site Internet

⁸³ Le temps de la préparation et le passage à l'écran portent à 7 à 8h la durée d'un shift.

7.1.1.3 Le lancement de France 24 en espagnol depuis Bogota : un objectif central du second COM

Pour les dirigeants de FMM, la création d'une chaîne en espagnol paraissait inéluctable, au vu de la compétition d'influence à laquelle se livrent les grandes puissances en Amérique latine : États-Unis (CNN), Chine, Royaume-Uni, etc.⁸⁴ Le lancement de France 24 en espagnol le 26 septembre 2017 à Bogota, par le moyen d'une filiale FMM Latina détenue à 100 %, répondait à l'un des objectifs principaux du COM 2016-2020 et justifiait en grande partie la progression des moyens alloués. L'augmentation de la dotation publique a dépassé cependant largement le surcoût engendré par cette nouvelle chaîne (voir tableau ci-dessous).

Les salariés de France 24 en espagnol ont été recrutés en contrats locaux⁸⁵, à un coût moindre. Le rapport de gestion 2019 fait état de 38 ETP permanents et non permanents.

Tableau n° 39 : Dépenses réalisées pour France 24 en espagnol (en M€)

	2017	2018	2019
<i>Offre de contenus linéaires et numériques</i>	2,2	5,36 ⁸⁶	4,83
<i>Coûts de distribution, marketing et communication</i>	0,9	1,01	1,12
Total	3,12	6,37	5,95
<i>Progression de la dotation publique -/2016</i>	+ 7,5	+13,8	+12,2
<i>Prévision budgétaire de la dépense associée</i>	2,9	7,3	6,57

Source : FMM : rapports d'exécution du COM pour 2017 et 2018, budget 2019 et rapport de gestion 2019

L'Amérique latine représente 400 millions de locuteurs hispanophones soit 186 millions de foyers, le nombre de foyers susceptibles de recevoir les bouquets qui distribuent France 24 est cependant plus restreint du fait de la couverture satellitaire négociée par FMM. Sur le continent sud-américain fin 2018, France 24 touchait 7 millions de foyers 24h/24, toutes langues confondues, dans 17 pays hispanophones sur 19 (hors Venezuela et Cuba). Les câblo-opérateurs panaméricains diffusent de plus France 24 en anglais et en français aux côtés de l'espagnol, ce qui ajoute au rayonnement de la chaîne. 12 millions de foyers supplémentaires au Mexique sont concernés par une diffusion partielle. Le taux de pénétration fin 2019 de France 24 est au final de 4% sur l'ensemble des foyers équipés⁸⁷.

Vue par les équipes parisiennes de la chaîne, France 24 en espagnol apporte quelque chose de neuf en Amérique latine ; par exemple, cette chaîne renouvelle l'image des femmes dans cette partie du globe. À terme, cette télévision pourrait aussi être regardée par les hispanophones vivant aux États-Unis, désormais plus nombreux que les anglophones, si FMM y développait à nouveau sa distribution. Le 20 décembre 2019, France 24 en espagnol a doublé son temps d'antenne à 12 heures par la rediffusion automatisée des contenus de la première tranche de 6 heures, complétée par trois magazines réalisés avec RFI en espagnol. En raison de son automatisation, l'extension à 12h a été présentée aux instances de FMM comme réalisée à coûts constants. Sur le long terme, la réalisation de nouvelles émissions et tranches

⁸⁴ Il est ainsi souligné que des pays comme l'Iran disposent d'une chaîne en espagnol.

⁸⁵ Une trentaine de journalistes de plusieurs pays d'Amérique latine selon le site du Ministère des Affaires étrangères.

⁸⁶ Pour l'essentiel le montant recouvre le marché passé avec FMM Latina à hauteur de 5,14M€, filiale de FMM (exclusion du CMP selon l'article 14.14 de l'ordonnance n° 2015-899)

⁸⁷ Rapport de gestion et d'activité 2019

d'information⁸⁸, comme annoncé au grand public lors de cette extension, entraînera nécessairement des dépenses supplémentaires.

7.1.2 L'effectif moyen de France 24 a progressé de 19 % entre 2013 et 2019

Les effectifs de France 24 ont progressé de 89 ETP entre 2013 et 2018 pour s'établir à 555 ETP en 2018⁸⁹. En 2019, les effectifs ont baissé pour s'établir à 544 ETP. Environ 20 % de cette augmentation est lié à l'accord d'entreprise de fin 2015. L'essentiel de la croissance des effectifs de la chaîne résulte de l'enrichissement des grilles des rédactions de chaque langue et de la réalisation, en interne, de nouveaux magazines.

À partir de 2017, on observe un décrochage de l'évolution des effectifs de RFI (qui tendent à diminuer) par rapport à ceux de France 24 (qui progressent jusqu'à 2018). Avec le plan de départs volontaires annoncé et mis en œuvre à partir de 2021 qui concernera une dizaine de journalistes anglophones et lusophones de RFI et une vingtaine de journalistes arabophones de MCD, la divergence entre radios et télévision devrait encore s'accroître.

La progression des effectifs s'est traduite par une augmentation d'un peu plus de 25 % de la masse salariale de la rédaction de France 24 entre 2012 et 2018, soit une progression de + 10,2 M€, ce qui ne laisse pas d'interroger sur les conséquences financières d'un développement volontariste.

7.2 Une organisation du travail très coûteuse qui se révèle un frein à l'innovation

7.2.1 Le budget des rédactions a progressé de 9 % entre 2013 et 2019

Le budget exécuté de France 24 s'établit à 55,7 millions d'euros à fin 2019, en retrait par rapport à 2018. Depuis 2012 une progression annuelle de 2 % était observée hors budget technique de production, diffusion et transmission et hors la création de FMM Latina, soit une variation cumulée de +11,8 % entre 2012 et 2018. Alors que la progression du budget de la rédaction de RFI a été plus rapide entre 2014 et 2016 que celui de France 24, en raison notamment d'une revalorisation salariale consécutive de l'accord d'entreprise de décembre 2015, on observe une inversion de tendance à partir de 2016. La télévision comprime plus difficilement ses coûts, indépendamment même de la création de FMM Latina.

⁸⁸ La Direction de FMM précise que l'exécution des 9 premiers mois de l'année 2020 confirme le respect de l'enveloppe budgétaire adoptée par le conseil d'administration de décembre 2019.

⁸⁹ Le total des ETP projeté pour le budget 2020 par la direction de France 24 s'établit à 525,6 ETPT

7.2.2 La production d'une chaîne d'information en continu 24/24 en trois langues⁹⁰ est d'un coût très élevé

7.2.2.1 Le secrétariat général assure la planification de la rédaction

Le secrétariat général de France 24 assure la planification de l'emploi du temps d'environ 1 000 journalistes permanents, pigistes et PTA, un exercice complexe rendu possible grâce au logiciel Opti-channel. Ce progiciel a été déployé d'abord sur France 24 dès 2008, puis sur l'ensemble des personnels de FMM. Il permet d'intégrer de très nombreux paramètres et d'optimiser les plannings.

On distingue deux modalités principales de travail dans la rédaction, soit du **travail cyclé** atypique soit du **travail non cyclé classique** (39h/semaine, 5 jours par semaine, 204 jours par an). Le travail cyclé concerne 379 ETP, soit **73 %** des ETP et le travail non cyclé 140 ETP soit 27 % des ETP⁹¹. En comparaison, le personnel de la rédaction posté de RFI ne représente selon le décompte transmis par son secrétariat général, que 19 % des effectifs permanents.

Il faut noter d'emblée que l'effectif permanent de 406 salariés ne permet pas de couvrir les besoins en ETP pour réaliser l'ensemble des programmes de France 24 qui s'élèvent à 524 ETP.⁹² Cette organisation nécessite le recours constant à un volant très élevé d'environ 350 à 500 pigistes remplaçants⁹³. La construction des cycles « atypiques » des journalistes ou personnels techniques et administratifs, correspond à différents cas de figure : jours de travail du lundi au jeudi ; 3 jours de travail du vendredi au dimanche ; 4/3, soit une alternance entre 4 jours travaillés et 3 jours sans vacation ou une alternance de différentes tranches horaires formant un cycle dont la durée complète peut s'étaler entre 2 et 16 semaines. Les cycles ont été décrits dans l'accord d'entreprise, **ce qui fige de façon pérenne cette modalité d'organisation.**

Cette organisation repose également, selon la direction de FMM, sur un consensus autour de l'alternance des rythmes. **Les journalistes ont en majorité exprimé le souhait de pouvoir travailler sur des tranches horaires variables** comprenant par exemple, la fin de soirée, le petit matin ou tout ou partie des week-ends, en échange d'un nombre de jours de vacations moindre par an, plutôt que de réserver à une minorité mieux rémunérée, les horaires et les jours de la semaine les plus ingrats et les plus fatigants.

Pour mettre au point les plannings, le secrétariat général intègre les besoins de remplacement et le temps contractuel de 204 jours par an définis par l'accord d'entreprise de 2015. Il prend également en compte les nécessaires allègements nés du travail de nuit, le week-end, les jours fériés, les astreintes – ces circonstances étant assimilables à de la pénibilité – en plus des jours de repos hebdomadaires, ce qui ramène le nombre de jours travaillés à 182 jours

⁹⁰ Les développements qui suivent concernent les rédactions parisiennes en français, anglais et arabe.

⁹¹ La part du travail cyclé a été établie à partir de 516,6 ETP, la dimension cyclée ou non cyclée n'ayant pas été communiquée pour 7,2 ETP (voir annexe 12). La part des effectifs permanents travaillant selon une organisation atypique cyclée est de : $285/406,5 = 70,11\%$

⁹² La précision entre travail cyclé et non cyclé n'a pas été communiquée pour 7 ETP, ce qui explique la différence avec le total d'ETP précisé supra.

⁹³ Un chiffre variable, en baisse cependant, pas totalement identique selon qu'il est produit par la chaîne ou par FMM.

en moyenne pour l'ensemble de la rédaction, toutes catégories confondues, personnels « cyclés » ou non « cyclés ». Cette durée est de 173 jours par an pour les personnels cyclés.

7.2.2.2 Une organisation cyclée qui se révèle très coûteuse

Plus de 25 cycles de travail « atypiques » ont ainsi été construits selon les fonctions exercées : présentateurs, *desk*ers, chroniqueurs... Le secrétariat général choisit les jours de pose de 15 RTT (RTT employeurs) et impose des récupérations pendant les jours non travaillés de chaque cycle afin de minimiser les journées sans vacation. À titre d'exemple, le tableau ci-dessous met en évidence l'évaluation de la pénibilité pour les 23 *desk*ers généralistes en français et anglais. Cette évaluation diffère en fonction des contraintes de chaque cycle, de 139 jours (présentateurs du week-end) pour le cycle considéré comme le plus pénible à 199 jours (*desk*ers en anglais de la rédaction Internet), le plus proche de la durée théorique de 204 jours arrêtée par l'accord d'entreprise de 2015. Le travail cyclé correspond également à des durées en termes d'horaires plus courtes, d'où le recours à de nombreux pigistes pour un volume de remplacement très élevé.

Les cycles atypiques concernent ainsi, de façon tout à fait inexplicable, l'ensemble des 13 présentateurs en journée (178 jours/an), des 6 présentateurs Afrique (178 jours/an), des 23 *desk*ers généralistes (173 jours/an), des 11 chroniqueurs internationaux (186 jours/an). Cf. détail des différents cycles en annexe 12.

Tableau n° 40 : Présentation d'une année pour les 23 *desk*ers généralistes FR/EN

<i>Décompte des jours travaillés et non travaillés</i>	
<i>Total des jours annuels</i>	365
- 52 week-ends	261
- 5 semaines de CP = 25j dont une semaine fractionnable	236
- 11 jours fériés y compris (ou équivalent intégrés dans le cycle = un jour férié travaillé n'est pas récupéré)	225
- 7 jours de RTT à la main du salarié	218
- pose imposée de 15 RTT employeurs sur les journées sans vacation	203
+ journée de solidarité	204
<i>Durée contractuelle du travail FMM</i>	204
<i>Nombre moyen de jours travaillés par les 23 <i>desk</i>ers généralistes de France 24</i>	173
<i>Différence avec la durée contractuelle de 204 jours = mesure de la pénibilité</i>	31 jours

Source : Cour des comptes et secrétariat général de F24

Tout bouleversement inopiné – un événement exceptionnel qui nécessite un passage en « *breaking news* » et un surcroît de mobilisation de journalistes – génère des journées de récupération et des remplacements consécutifs. En raison de la rigidité du mode d'organisation et de la nécessité de pourvoir au remplacement d'une majorité de personnels, le recours à des pigistes devient la norme, outre le contexte d'un déficit structurel de personnel au regard des besoins en ETP, évoqué *supra*.

Cette organisation apparaît ainsi dispendieuse, car le volume d'information « fraîche », sauf période de *breaking news*, s'élève à 15 minutes par heure, hors les grandes tranches de Paris direct. De plus, les dirigeants de France 24 conviennent que la nuit et les week-ends la production d'information est « dégradée ». Le constat d'une organisation « luxueuse », au regard d'un résultat jugé insatisfaisant par les journalistes eux-mêmes, mérite d'être posé. Ce mode d'organisation qui concerne 73,3 % des ETP de France 24 se caractérise par un volume horaire faible mais des horaires décalés et très variables, sources de pénibilité. Il conduit paradoxalement au constat d'un micro-absentéisme élevé en raison de changements fréquents de tranches horaires.

7.2.2.3 Le micro-absentéisme élevé à France 24 ne semble pas sans lien avec l'organisation du travail retenue (voir partie RH sur l'absentéisme)

Le taux d'absentéisme général de France 24 est toujours sensiblement supérieur à celui de RFI et des fonctions supports de FMM et participe des difficultés inhérentes au mode d'organisation de la chaîne. On relève des absences pour maladie d'une durée de 1 à 3 jours qui représentent 79,3 % des absences au sein de la rédaction en 2018 et pèsent directement sur les besoins de remplacement. Cette part élevée conduit aussi à estimer que le taux d'absentéisme est minoré, du fait de la convention retenue d'une durée du travail annuel de 204 jours pour l'ensemble des personnels de France 24⁹⁴.

Cette corrélation qui apparaît entre travail cyclé et arrêt maladie de courte durée est confirmée par la part des absences pour France 24 dans le total de ce type d'absences à l'échelle de FMM parmi les CDI. Les absences pour maladie de 1 à 3 jours de France 24 représentent entre 39 % et 48 % du total des absences entre 2015 et 2018 pour une antenne représentant le quart de l'effectif total.

L'information en continu et en trois langues se révèle coûteuse. Le modèle « industriel » qui avait prévalu à la création de France 24 a rencontré ses limites. Afin de conquérir de nouveaux publics, les antennes ont dû concevoir des programmes originaux, abandonner le parallélisme strict des grilles, qui permettait de réaliser des économies d'échelle.

Surtout, le choix par les salariés d'une organisation dont 73 % des personnels permanents sont « cyclés » et travaillent en moyenne 173 jours par an est source de rigidités et peu adaptée à la survenue de breaking news. Elle engendre un volume de piges considérable pour couvrir les besoins « ordinaires » en ETP, assurer le remplacement des journées de récupération ou de micro-absentéisme.

En réponse aux interrogations de la Cour, la direction de FMM a précisé que le service d'audit interne se verrait confier en 2021 une mission d'évaluation et d'identification des améliorations possibles pour une organisation plus efficiente sans accroissement de la pénibilité ou les coûts. Ce travail paraît indispensable au regard de la rigidité constatée et des coûts engendrés.

⁹⁴ Pour calculer le taux d'absentéisme des salariés de France 24, le total des jours d'absence ouverts est rapporté au volume de journées ouvrées sur la base d'une durée annuelle du travail de 204 jours. En réalité, en moyenne les salariés de France 24 travaillent 182 jours par an.

Recommandation n°10 : Revoir l'organisation du travail des rédactions de France 24 et réduire au strict nécessaire les personnels cyclés, sources de surcoûts et de pénibilité.
(*France Médias Monde*)

7.2.3 La relative stagnation de l'innovation résulte du coût élevé de l'organisation de France 24

7.2.3.1 Les rédactions sont très marquées par le contexte budgétaire

France 24 rencontre des succès d'audience qui sont réels, malgré les carences des mesures qui en sont faites. Mais la chaîne semble dans l'incapacité d'entretenir la dynamique de *start-up* innovante qui l'a caractérisée jusqu'à présent, faute de disposer, en termes d'effectif, des marges de manœuvre lui permettant d'allouer des personnels à des activités de cette nature.

La polyvalence ne paraît pas pouvoir être développée davantage : à un JRI bilingue voire trilingue qui part seul en reportage, capte des images brutes, se filme lui-même, transmet des « sonores », des *Oov*⁹⁵, des sujets montés, réalise des directs grâce à un téléphone mobile. Réaliser des sujets davantage développés pour la rédaction numérique paraît difficile. Ce qui conduit les directeurs d'antenne à plaider pour lui adjoindre un journaliste spécialiste du web.

Le séquençage qualifié de « haché » des conducteurs semble nuire à la progression des audiences. Mais il paraît difficile d'introduire davantage de continuité faute de disposer des présentateurs sur des plages horaires plus longues, de pouvoir lancer les magazines d'une durée de 12 à 17 minutes en interaction avec l'actualité et retenir les spectateurs par des retours-plateau pour des temps de commentaires et débats. La rare innovation introduite récemment a consisté à prévoir, pour la grande tranche matinale de 4h d'information sur France 24 en français⁹⁶, deux présentateurs qui interagissent et se déplacent au lieu d'être filmés en plan américain⁹⁷. Les grandes tranches d'information de *Paris Direct* de France 24 en anglais, qui mobilisent des équipes nombreuses, ne peuvent être réalisées aux heures de grande écoute en Asie ou en Amérique, car cela entraînerait des coûts supplémentaires liés au travail de nuit.

Chaque projet de nouvelle émission est budgété par le contrôle de gestion et communiqué. L'examen de la prévision se conclut en règle générale par une décision de surseoir.

7.2.3.2 Le constat d'une qualité parfois « dégradée » est préoccupant

Les rédactions ne peuvent réaliser des duplex systématiquement et leur substituent des liaisons par Skype ou par WhatsApp plus fragiles. Les rediffusions de magazines sont plus nombreuses et sur un nombre de semaines plus importantes en été. Les *desk*ers enregistrent leurs sujets dans des salles de rédaction bruyantes grâce à des micros unidirectionnels performants, sans pouvoir disposer de studios insonorisés.

⁹⁵ Un « Oov », expression propre à France 24 (ou Off) désigne un commentaire succinct lu par un présentateur sur des images de fond en nombre limité, provenant soit d'agences soit de reportages.

⁹⁶ Autre évolution sensible : il y a davantage de femmes présentatrices, chroniqueuses ou reporters à l'écran.

⁹⁷ Le plan américain filme généralement le présentateur assis derrière un bureau.

Ce sentiment d'essoufflement s'est exprimé lors d'une grève en juin 2017, qui s'est traduite par le remplacement des trois directeurs d'antenne, la suppression du poste de directeur de la rédaction numérique et le recrutement d'un directeur adjoint auprès de Marc Saikali. Le coût élevé de ces quatre départs, 938 841 €, dans un contexte généralisé de départs négociés coûteux doit être mis en regard de l'absence de marge de renouvellement des programmes de France 24 et du résultat négatif de 1,5M€ en 2017.

La progression des dépenses de personnel depuis 2012 a tari les ressources nécessaires au lancement de nouvelles émissions ou à l'enrichissement de la grille de France 24 la nuit, à des heures de grande écoute en Extrême-Orient ou sur le continent américain. L'organisation du travail coûteuse ne permet pas de dégager des marges financières pour remédier à un certain essoufflement de la chaîne.

Certes, on ne peut méconnaître le fait qu'une chaîne d'information en continu, qui plus est en trois langues, est nécessairement coûteuse. Pour autant, il manque aujourd'hui une réflexion d'ensemble sur le projet France 24 : sur la part respective de l'information et des magazines qui font progresser les audiences de façon pérenne sur le long terme, sur de possibles délocalisations afin d'éviter le surcoût lié à la fabrication de journaux la nuit et sur le développement de coopérations plus intenses avec France Télévisions et avec FranceInfo.

Recommandation n°11 : Redéfinir le projet stratégique de France 24 au regard des moyens de FMM. (France Médias Monde, Ministère des Affaires étrangères, DGMIC)

7.3 La réalisation en régie des magazines de France 24 a entraîné des coûts supplémentaires

Afin d'élargir son audience à des téléspectateurs en recherche d'une autre approche de l'information et de la culture française, France 24 a progressivement enrichi sa grille en magazines originaux, différenciés selon les rédactions et réalisés de plus en plus en interne. L'unité Magazines achète ou réalise la majorité de ces programmes, mais les trois rédactions Info en français, anglais et arabe ont également leurs propres magazines souvent monolingues. De nombreuses synergies existent entre les différentes unités autour des magazines, ce qui apparaît très positif, mais rend plus complexe leur analyse en termes de coût.

7.3.1 Des frontières floues entre les catégories d'émissions et les unités qui les réalisent

Les intitulés et les formules d'émission ont peu varié depuis 2013⁹⁸, voire même depuis la création de la chaîne. Cette apparente stabilité masque cependant le mouvement

⁹⁸ FMM évoque dans sa réponse la création de trois magazines qualitatifs mais le nombre de magazines est resté stable au nombre de 20.

d'internalisation de leur production et la complexité croissante de celle-ci du fait des contributions de plusieurs unités à sa réalisation.

Ainsi, le contrôle de la gestion de l'ensemble est rendu délicat pour plusieurs raisons :

- l'unité Magazines ne réalise ou achète que les magazines communs aux trois, voire aux quatre antennes, les magazines monolingues étant le fait en règle générale des départements des infos en français, anglais ou en arabe.
- les échanges de prestations entre les départements des Infos et celui des Magazines, rendent complexe la connaissance des coûts complets d'un certain nombre de magazines. Un magazine décliné en trois langues, peut relever de l'unité Magazines, mais ses présentateurs appartiennent aux unités de l'information, les plateaux sont tournés par des JRI de l'information et les images de reportages proviennent de France Télévisions.
- la classification des émissions apparaît mouvante. L'émission L'entretien/Exclusif, classée parmi les *Talks* en 2013 et parmi les *Magazines* en 2018, relève désormais de la catégorie des œuvres audiovisuelles⁹⁹. De même, les programmes sportifs achetés, classés dans la catégorie *Talks* en 2013, le sont désormais dans les *Magazines*.

7.3.2 Analyse des 20 magazines dont les coûts complets sont connus.

Tableau n° 41 : Coûts des 20 magazines de France 24 en K€ en 2013 et 2018

	Recettes	Coûts internes*	Achats externes**	total
2013	- 400,7	1 778,5	2 878,6	4 657,1
2018	-171,6	2 899,3	2 711,9	5 611,3
Parts respectives 2013		38,2%	61,8%	100,0%
Parts respectives 2018		51,7%	48,3%	100,0%

Source : FMM - Contrôle de gestion / retraitement Cour des comptes.

*Coûts internes : frais de personnel, de bureau et de représentation.

** Achats externes : 1- images (agences) + tournages spécifiques + traduction 2- location de matériel, prestations techniques 3- contrats de production et correspondances (achats clés en main)

Les données des services du contrôle de gestion de FMM permettent de retracer l'évolution du coût complet de 20 magazines. Ces données témoignent des effets de la stratégie d'internalisation affichée par la Direction de France 24 et défendue en comité d'audit (Cf. compte-rendu du comité du 12 décembre 2018). Entre 2013 et 2018, les dépenses internes sont passés de 38,2 % à 51,7 % du total des coûts, les achats externes de 61,8 % à 48,3 %.

L'internalisation s'est traduite par une progression élevée des frais de personnel, frais de bureau et de représentation de + 63 %, tandis que les achats externes ne diminuaient pas autant qu'espéré, de - 5,8 % seulement, car la fabrication « maison » de ces magazines nécessite souvent l'achat de prestations complémentaires (images, traduction, post-production, montage,

⁹⁹ L'œuvre audiovisuelle est définie par le CSA comme « les émissions ne relevant pas d'un des genres suivants : œuvres cinématographiques de longue durée ; journaux et émissions d'information ; variétés ; jeux ; émissions autres que de fiction majoritairement réalisées en plateau ; retransmissions sportives ; messages publicitaires ; téléachat ; autopromotion ; services de télétexte ».

achats de sujets à insérer, etc.). Au total, le coût des vingt magazines a ainsi progressé de 20,5 % entre 2013 et 2018, passant de 4,65 M€ à 5,6 M€.

Une émission de Talk a cependant été supprimée : « *Sur le net* » qui représentait une dépense de 735 000 € en 2013, qui n'était pas répertoriée parmi les magazines mais bien parmi les achats de productions externes en 2013. Si on élargit la comparaison dans le temps à cette émission, le coût total ne progresse plus que de 4 % en cinq ans. La même tendance cependant s'observe : la baisse des achats de productions externes de 25 % ne compense pas totalement la hausse de 63 % des coûts internes. L'analyse se heurte ainsi à la difficulté du périmètre considéré.

La réalisation en interne des magazines répondait à des attentes en termes de qualité de programmes et avait été présentée aux instances de FMM comme une source d'économies. Rien n'est moins sûr, l'internalisation ayant entraîné des coûts supplémentaires non négligeables. France 24 n'a pas réalisé d'audit sur ces productions internes. Leur coût par minute reste méconnu, alors que l'information pourrait constituer, parmi d'autres critères, une aide à la décision. Il ne paraît pourtant pas insurmontable de mobiliser le contrôle de gestion de FMM pour évaluer l'évolution du coût des magazines produits en interne, dès lors bien entendu que la notion de magazine est bien définie, circonscrite et pérenne dans le temps.

De même, les contrats d'achat de productions n'ont pas été assortis jusqu'à présent de clauses d'audit externe comme le pratiquent les autres chaînes de l'audiovisuel public (France Télévision, Arte) afin de prévenir la progression des marges des sociétés de productions, quand un magazine se pérennise.

7.3.3 La valorisation patrimoniale inachevée des programmes de France 24 et de FMM¹⁰⁰

Les magazines de France 24 représentent *a minima* 10 heures de programmes par jour, hors les magazines monolingues des rédactions de l'information. Les conditions de la convention-cadre avec l'INA relative au versement et à la conservation d'archives sonores et audiovisuelles de FMM ne limitent pas les possibilités d'exploitation à titre exclusif des programmes **pris dans leur intégralité¹⁰¹**.

FMM a concédé à Arte France un mandat de commercialisation des reportages hauts de gamme coproduits avec France 24, en toutes langues et dans le monde entier, qui donne lieu au reversement de sa part des droits correspondants. FMM perçoit des revenus de ventes d'images et de droits (123 K€ en 2017, 37 K€ en 2019), elle reçoit de la SACEM des droits sur ses éditions musicales liées pour l'essentiel à l'habillage musical de ses antennes radio RFI coproduit avec un artiste (1,16 M€ en 2019).

S'agissant des environnements numériques, les magazines qui sont achetés, le sont avec les droits d'exploitation/de diffusion/représentation pour « *tous les services de communication au public (...) notamment (...) sur des partages de contenus, par exemple : YouTube,*

¹⁰⁰ N.B. : Les observations qui suivent valent pour tous les programmes de FMM.

¹⁰¹ L'INA détient un droit d'exploitation à titre non exclusif **sur les extraits** des programmes produit et diffusés **après le 1^{er} août 1997** au terme d'un **délai d'un an** suivant la date de leur diffusion

Dailymotion, sites internet tiers à des fins de syndication de contenus... ». Ces plateformes reversent une partie de leurs recettes publicitaires à due proportion de la consultation des magazines. De même les sujets d'actualité de France 24 ou de RFI peuvent être consultés pendant plusieurs années et génèrent des revenus annuels. Le chiffre d'affaires de la syndication de contenus représente 0,7 M€ en 2019 principalement sur *YouTube, Facebook et Microsoft*¹⁰². Les volumes de sujets mis en ligne sont ainsi une donnée essentielle de la réflexion. Ces données contredisent l'analyse de FMM qui estime ne pas produire des émissions de « stock » mais uniquement de « flux » destinées à alimenter ses grilles dans des délais très courts, la raison pour laquelle elles ne sont pas immobilisées ni inscrites en stocks à l'actif de son bilan¹⁰³.

FMM tient jusqu'à présent pour négligeable la commercialisation, et la valorisation comptable, qu'elle pourrait faire de ses programmes, alors que les revenus de la syndication de contenus progressent continûment dans ses ressources propres. Même si les montants en question ne sont pas encore considérables, ces différentes formes d'exploitation des productions de FMM confortent l'intérêt stratégique d'une réflexion de l'entreprise sur la valorisation de ce patrimoine, le modèle économique des entreprises audiovisuelles étant amené à être très fortement impacté par la transformation numérique.

Recommandation n°12 : Réaliser un audit des coûts complets des magazines et des émissions de débats (*talks*), y compris ceux réalisés par les rédactions de l'information ; faire réaliser des audits externes sur les programmes achetés auprès de sociétés de production et développer une réflexion sur la valorisation patrimoniale des programmes de France 24.

7.4 La progression significative des audiences France 24 est menacée par des coupes dans la diffusion satellitaire et les contrats de distribution.

7.4.1 La stratégie de conquête de nouveaux territoires apparaît fragile

7.4.1.1 France 24 utilise plusieurs modalités de distribution après la diffusion satellitaire

Les signaux montants de France 24 sont captés par 10 satellites primaires qui, actuellement, représentent au total 24 signaux satellites à travers le monde en raison des

¹⁰² La recette de syndicalisation provenant de *Youtube* a été multipliée par trois depuis 2017, la DEN fait également état d'un bilan de la monétisation de 1,5M€ en 2019.

¹⁰³ Les échanges de marchandises (*barbers*) sont exclus des agrégats de ressources propres et ne sont pas valorisés dans le bilan, car considérés comme équilibrés (car apparaissant en recettes en compte 704860 et en dépenses en compte 623210). Ces échanges de marchandises nécessiteraient cependant une réflexion en termes patrimoniaux quand ils permettent par exemple à France 24 d'apparaître depuis 2014 sur 250 écrans Aéroports de Paris des plateformes de Roissy -CdG et d'Orly, l'échange étant constitué de la mise à disposition de contenus (4 JT sous-titrés par jour et pages météo) contre la mise en valeur du logo et de la marque France 24.

différentes langues et des différents formats de diffusion (SD et HD). Il s'agit là de la couverture technique de France 24¹⁰⁴.

Les cinq modalités principales de distribution de France 24 auprès de 355 millions de foyers en 2017 étaient les suivantes¹⁰⁵ :

- 212 millions de foyers par distribution satellitaire directe DTH¹⁰⁶ (60 %), foyers équipés d'une petite antenne de réception permettant une réception qui peut être gratuite (mode Free-to-Air - 35%) ou payante via un opérateur DTH proposant la chaîne au sein d'un bouquet (25 %).
- 67 millions de foyers via les réseaux câblés (19 %) grâce à l'utilisation d'un décodeur.
- 47 millions de foyers par IPTV via des opérateurs qui les proposent à leurs clients équipés d'un décodeur (13 %), soit l'équivalent des *box* en France.
- 20 millions de foyers en Télévision Numérique Terrestre DTT¹⁰⁷, via une inclusion régionale ou nationale dans un multiplex de chaînes captées par une antenne « râteau » standard (16 %)
- 9 millions en mode OTT via un opérateur d'internet qui propose la chaîne en direct ou en mode délinéarisé (2 %)

En sus des satellites primaires, permettant de diffuser directement la chaîne, et de l'acheminer vers des opérateurs de bouquets (satellite, câbles, IPTV et OTT), la Direction de la Stratégie et du Développement International de France 24 a conclu avec des câblo-opérateurs plus de 1 200 contrats de distribution, dont 40 payants, visant à poursuivre une expansion de portée mondiale tout en équilibrant les zones géographiques.

La politique de diffusion mondiale de France 24 s'est traduite par un nombre de foyers pouvant recevoir la chaîne 24h/24 passé de 206 millions en 2012 à 403,5 millions en 2019. Même si la stratégie retenue a été celle d'un développement équilibré tous azimuts, cette expansion a été particulièrement importante en Afrique, en Asie (notamment en Inde), Il faut rappeler qu'hormis la BBC, toutes les chaînes d'information sont au mieux distribuées gratuitement sans pouvoir espérer tirer des revenus de leur distribution et de leur diffusion linéaire en direct, sauf par des accords de syndication ponctuels portant sur des formats longs de magazines *via* des portails médias (Canal le cube, Sling...). Une distribution payante – donc corrélée à un budget – permet d'obtenir un affichage des programmes en *prime time*, un numéro faible dans la liste des chaînes accessibles, des horaires d'audience élevée pour des programmes diffusés de l'étranger. Cette stratégie de conquête tous azimuts a également visé avec succès *l'hospitality*, c'est-à-dire l'accès de France 24 dans 2,8 millions de chambres d'hôtel, soit 15 600 établissements.

¹⁰⁴ Désormais la production et la diffusion télévisuelle sont transmises partout en format numérique. Seuls les modes de réception et de distribution diffèrent : les antennes de TNT couvrent des segments larges et lointains. L'ADSL prend le pas partout dans les pays développés, ce qui n'est pas le cas dans les pays en développement où la TNT devrait encore progresser. En Afrique en raison du coût, le câble a peu de chance de se répandre (Cf. le faible développement du téléphone filaire). SD ou HD varient aussi en fonction du territoire. En Afrique, FMM continue à fournir un signal avec les deux formats de distribution. La réception se fait en SD ou en HD selon le niveau des satellites et selon l'équipement des ménages. La HD coûte très cher en bande passante. L'ultra HD va arriver en 2023.

¹⁰⁵ Source : documents DSDI - FMM

¹⁰⁶ DTH : Direct To Home

¹⁰⁷ Diffusion Hertzienne Numérique DTT : Télévision Numérique Terrestre.

Cependant le coût moyen d'un foyer atteint est très différent d'un continent à l'autre - 80 € pour 1000 foyers en 2019 aux États-Unis contre 16 € en Asie et Océanie - , ce qui conduit, après des années de déploiement rapide, à des désengagements tout aussi rapides sur les parties du monde les plus coûteuses, en raison des tensions budgétaires apparues fin 2017.

7.4.1.2 Des coupes récentes et futures dans les budgets de distribution qui interrogent

Depuis 2017, FMM a mis fin à une diffusion satellitaire en Europe et un certain nombre de contrats payants : arrêt de la diffusion par le satellite Thor en 2018 qui a entraîné une perte de 1,19 millions de foyers en Europe du nord et de l'est, suppression fin 2017, de la distribution payante via Charter Time Warner Cable aux États-Unis, la privant d'une présence à New-York City et Los-Angeles, suppression en janvier 2019, de la distribution par la TNT dans les Outremer, pour une économie annuelle de 0,8 M€ alors que le marché avait été renouvelé en avril 2017 pour une durée de 5 ans. FMM prévoit d'intensifier ce mouvement de retrait sur les canaux jugés trop onéreux. FMM a fait porter ses réductions de charge depuis fin 2017 sur les coûts de diffusion satellitaire et de distribution TV (et de diffusion radio pour RFI et MCD).

Confirmée au titre de la trajectoire financière 2022, la concentration des mesures d'économie sur ce volet stratégique interroge : afin de réaliser 8,6 millions d'économies à l'horizon 2022, les réseaux de diffusion et de distribution sont affectés par 2 millions d'économie dont 1,7 millions pour France 24. Tous les continents sont concernés par ces mesures, que l'entreprise souligne avoir prises en concertation avec les tutelles. Ces choix stratégiques – qui présentent l'avantage de ne pas comporter de risque social - font courir pourtant le risque de réductions trop drastiques des capacités de diffusion de France 24.

7.4.2 Une mesure partielle des audiences linéaires

7.4.2.1 L'univers très concurrentiel des chaînes d'information internationales

Chacune des rédactions évolue dans un univers très concurrentiel : pour la rédaction en français, les principaux concurrents sont les suivants : Africa 24, RT, I24 et BFM en Algérie, CCTV, chaîne chinoise en français sur Internet appartenant au géant CGTN ; pour la rédaction en anglais, la concurrence est démultipliée par la présence des grandes chaînes internationales : BBC, CNN, Sky news, CBS, Al Jazeera, RT, DW, etc. ; la rédaction en arabe est également confrontée à une concurrence multiple : *Al Jazeera* au Qatar, Sky news en arabe, une franchise britannique financée par les EAU, la BBC, Al Arabia en Arabie saoudite sous influence américaine, Russia Today, etc.

7.4.2.2 Des audiences linéaires en progression partout dans le monde mais dont le calcul doit être plus fiable

France 24 a vu ses audiences fortement progresser depuis 2012. La direction des études utilise plusieurs prestataires dont le choix est lié à leur notoriété dans la zone :

- Kantar¹⁰⁸ pour les études *Africascope*¹⁰⁹ et *Maghreboscope* distinguent le grand public des leaders d'opinion parmi la population des 15 ans et plus. Une étude Affluent Survey complète *Africascope* auprès des 13 % de téléspectateurs les plus favorisés ;
- Ipsos pour l'Afrique anglophone (mais les dernières études communiquées datent de 2014 à 2016) et le Proche et Moyen-Orient pour lesquels les enquêtes sont plus récentes (2014 à 2018) ;
- WI Global-Web-Index : pour 47 autres pays par une consultation sur Internet ne portant que sur le linéaire.

Les études portent comme pour RFI sur les audiences hebdomadaires, moins « conservatrices » que les audiences journalières, car elles incluent les téléspectateurs déclarant regarder une chaîne 1 à 2 fois par semaine. Plusieurs études ont été menées en commun avec d'autres grands groupes médias internationaux (BBC, UGM (ex-BBG), DW). Bien que les échanges soient nombreux pour tenter d'harmoniser les méthodes de sondages à l'échelle internationale, le contexte politique est moins favorable aux études partagées, dans un marché en recomposition du fait des faibles recettes publicitaires. Médiamétrie, qui faisait des études « single source », vient de lancer des études sur du multi-écrans.

Les audiences de France 24 ont nettement progressé, du fait notamment de la conquête de nouveaux territoires (Inde, Amérique latine) grâce à de nouveaux contrats de distribution. Comme pour RFI, la mesure 2019 intègre des données de sondages des années antérieures pour de nombreux pays – les sondages étant trop coûteux à réitérer tous les ans. Seuls 48 pays ont été mesurés en 2018, 47 en 2019. Les présentations institutionnelles évoquent de façon équivoque 74 pays.

Les méthodes de mesure ont pu changer d'une année sur l'autre. Ainsi pour l'Inde, en 2017, la mesure d'audience n'a été réalisée qu'auprès des leaders d'opinion, soit 8,2 millions de téléspectateurs (8 % d'entre eux déclaraient regarder France 24, soit 656 960 téléspectateurs), alors qu'en 2018 et 2019 le sondage a été réalisé auprès du grand public, soit à partir d'une assiette de 320,1 millions de téléspectateurs (2019), faisant grimper brutalement l'audience à 11 Millions de téléspectateurs indiens. Il y a donc lieu de considérer les chiffres avec beaucoup de recul. Les audiences ont également progressé entre 2018 et 2019 en raison en particulier de l'ajout d'un sondage au Nigéria et d'un sondage au Canada.

Il ressort d'études qualitatives menées dans le Maghreb que France 24 tout comme RFI sont très appréciés parmi les CSP +. Ces deux chaînes sont davantage sujettes à clivage parmi le grand public, où l'attitude peut être soit anti-française, soit au contraire favorable auprès des jeunes, plus détachés de la période de décolonisation.

Le suivi des audiences sur le Maghreb constitue cependant un point de vigilance, car ni RFI ni MCD ne possèdent de relais FM dans les trois pays Algérie, Maroc et Tunisie. France 24 est le vecteur Broadcast en français et en arabe sur cet espace diplomatique prioritaire et à fort enjeu pour la francophonie.

Les mesures d'audience linéaire parfois très flatteuses souffrent d'imperfections. Certaines mesures sont anciennes, faute d'un budget suffisant. Les méthodes utilisées (pays,

¹⁰⁸ Précédemment TNS SOFRES

¹⁰⁹ Cette étude, également souscrite par RFI, TV5Monde, Canal+..., porte sur un périmètre de 8 pays et 9 villes.

catégories de la population, régularité de la mesure) ne sont pas toujours pérennes dans le temps. La recommandation formulée sur ce point pour RFI vaut également pour France 24.

7.4.3 L'exposition numérique de France 24 progresse très vite dans un marché des médias mondialisé mais les indicateurs retenus sont imparfaits.

Les chaînes d'info et le sport sont les consommations linéaires télévisuelles qui résistent le mieux à la numérisation : 64 % des personnes interrogées aiment regarder en direct à la télévision les programmes de sport et d'info. Pour autant, la stratégie d'exposition numérique de FMM est offensive lors des années sous revue et bénéficie du soutien de la Direction des Environnements Numériques. RFI a cependant davantage basculé vers des rédactions numériques que France 24, même si cette dernière poursuit sa stratégie de développement digital.

Les performances numériques de France 24 progressent très rapidement mais souffrent des mêmes limites méthodologiques que celles relevées pour RFI (pas de communication sur les durées, flou sur les audiences des réseaux sociaux, etc.).

Tableau n° 42 : Performance des environnements numériques en 2018 et 2019 (en millions)

<i>Environnement (pour les trois chaînes en français, anglais et arabe)¹¹⁰</i>	<i>Performances 2018</i>	<i>Performances second semestre 2019</i>
<i>Sites propres</i>	186 (visites annuelles)	217,8 (visites annuelles)
<i>Fréquentation mensuelles</i>	15,5	19,2
<i>Démarrage de vidéos et de sons</i>	717 (annuel)	81,6 (mensuel)
<i>Abonnés Facebook</i>	22,7	23,3
<i>Abonnés Twitter</i>	15,5	15,8
<i>Abonnés YouTube</i>	3	3,8

Source : Pôle Data FMM et Cour des Comptes

France 24 se caractérise par des dépenses de personnel non maîtrisées. Ce constat résulte pour une grande part d'un choix d'organisation trop coûteux qui fait progresser mécaniquement les volumes de remplacements, les journées de récupération et engendre du micro-absentéisme. Cette situation pèse sur sa capacité d'innovation et ses facultés de renouvellement, en dépit d'excellents succès d'audiences et d'une notoriété qui semble être bien installée. La recherche de pistes d'économies ne doit pas cependant mettre en péril les capacités de distribution de ce bouquet d'antennes qui participent du rayonnement de la France à l'étranger.

¹¹⁰ France 24 en espagnol enregistre près d'un million de visites chaque mois (+ 67 % par rapport à 2018) et compte plus de 33,4 millions de vidéos vues sur YouTube depuis janvier 2019, chiffre multiplié par 5 en un an.

8 LES DIRECTIONS TECHNIQUES DE SOUTIEN AUX REDACTIONS

Deux directions techniques sont mobilisées en soutien des rédactions des trois antennes de FMM. L'une a un périmètre très large, de l'entretien et la rénovation des bâtiments aux techniques Broadcast traditionnelles de la radiodiffusion et de la télévision, de la sécurité des personnes aux systèmes d'information et à leurs infrastructures (la DTSI), tandis que la seconde n'a la responsabilité que des technologies du numérique et de l'atteinte des internautes (La DEN).

8.1 La Direction Technique et des Systèmes d'Information a su accompagner les mutations technologiques de l'audiovisuel.

La Direction Technique et des Systèmes d'Information présente une organisation réfléchie qui reflète le niveau d'ambition originel, lors de la création de l'Audiovisuel Extérieur de la France. Le mouvement d'intégration n'a cependant pas abouti à une fusion des technologies radiophonique et télévisuelle. Le ralentissement des innovations dans la dernière période ainsi que l'articulation imparfaite avec la Direction de la Stratégie constituent des points d'attention.

8.1.1 Organigramme de la Direction, effectifs et budget

La DTSI est constituée de cinq directions Métiers chargées de la « fabrique de l'information » : Production Radio, Antennes Radio, Supervision et Diffusion Radio, Production TV, Antennes TV, et d'une direction des Infrastructures et du Support, davantage transversale et prestataire de l'ensemble de l'entreprise, pour toute question technique (maintenance et déploiement de systèmes d'information, sécurité, climatisation, etc.).

Les directions Métiers, globalement très spécialisées par média, réalisent quelques missions transverses pour l'ensemble de FMM. Seule la Direction des Infrastructures et du Support travaille au quotidien pour la radio et la télévision, même si les services en charge de la maintenance (Support) dans les faits ont dû se spécialiser pour plus d'efficacité.

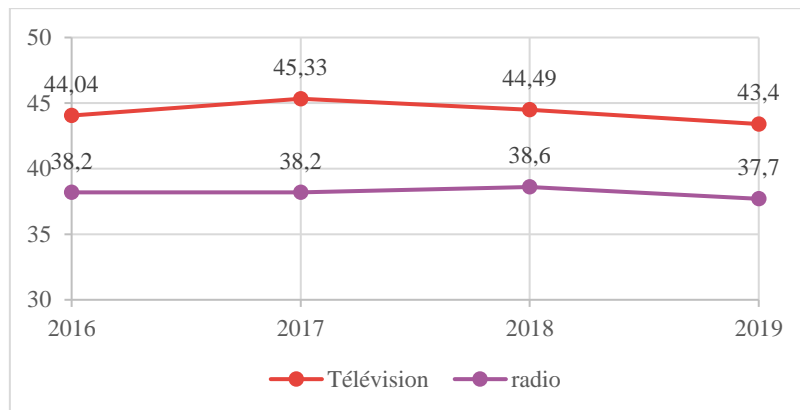
La DTSI a connu un mouvement d'internalisation assez soutenu ces dernières années, l'objectif étant d'en améliorer la gestion, de développer la sécurité de l'ensemble des systèmes d'information et de mieux accompagner la transformation numérique qui affecte les modalités de production télévisuelle et radiophonique. Les effets de l'accord collectif de 2015 se sont faits sentir pour les activités de la DTSI liées à la télévision, conduisant à des embauches en raison de la baisse du temps de travail. En 2019, la DTSI comptait 339 CDI, auxquels s'ajoutent environ 63 ETP (CDD et 9 000 vacations d'intermittence de 8 à 10h), soit **402 ETP représentant 23 % de l'effectif global de FMM** et une progression observée de 8,5 % entre 2013 et 2019.

La Production Radio, constituée pour l'essentiel de techniciens chargés de réalisation, (TCR) représente une part prépondérante des coûts de la DTSI associés à la radio. En effet, du fait de la multiplicité des antennes et des langues, le temps radiophonique est **découpé avec de**

nombreuses hybridations. Ce qui implique de travailler avec une granularité très fine, à la seconde près, et nécessite donc un haut niveau de technicité et une compétence tout à fait spécifique aux équipes Radio de la DTSI. FMM a en revanche choisi d'externaliser auprès d'Ericsson la production télévisuelle de France 24. Elle pratique en complément l'intermittence : la **régie en continu télévisuelle** peut être plus aisément sous-traitée.

Les dépenses totales exposées par la DTSI ont progressé de 3 M€ (+ 4,5 %) entre 2013 et 2019 passant de 65,3 M€ à 68,3 M€, mais diminuent hors amortissements (- 0,3 M€), traduisant un tassement de l'investissement. Les coûts de la DTSI ne résument cependant pas l'ensemble des coûts techniques de production et de diffusion/distribution « broadcast » exposés par FMM. En effet, la distribution télévisuelle y compris la négociation des contrats satellitaires portant sur le signal primaire est confiée à la Direction de la Stratégie et du Développement International (DSDI). La reconstitution à partir de quatre années disponibles (2016 à 2019) du coût technique total permet d'approcher la dépense technique totale « broadcast » de FMM qui était de **81 M€** en 2019.

Graphique n° 10 : Coûts techniques des deux médias (en M€)



Source : DAF/DTSI – FMM totaux : production+ diffusion radiophonique / production+ distribution télévisuelle

8.1.2 La part prépondérante de la direction Radio parmi les cinq Directions Métiers

8.1.2.1 La création de techniciens chargés de réalisation (TCR) a été pérennisée

La direction de la Production radio compte 143 ETP (hors volant de remplaçants) dont 125 Techniciens Chargés de Réalisation, nés de la fusion à la fin des années 2000 des métiers de preneurs de sons et de responsable de la mise en onde (à la console). Cette évolution qui avait suscité d'importants mouvements sociaux est désormais acquise.

Les TCR de l'information travaillent entre 153 et 156 jours par an. Les TCR de nuit travaillent selon un rythme de 4/5/5 (durée du cycle sur 4 semaines, 32 h par semaine). Pour les TCR en matinale, le rythme est le suivant : 2/2/3 (durée du cycle sur 2 semaines, 36h par semaine). L'entreprise souligne que ces salariés doivent gérer le stress de l'antenne en direct et savoir pratiquer le calcul mental à la seconde près. Deux binômes de journaliste +TCR par

chaîne de radio sont à l'antenne, alternativement par tranche journalière (nuit, matin, journée, soirée). Pour les magazines, les TCR forment des binômes avec les producteurs/journalistes.

Les TCR utilisent la technologie Dalet pour le montage, appelée à s'étendre à la production vidéo pour RFI et MCD en 2021¹¹¹. Ils sont amenés à enregistrer beaucoup de vidéos des émissions, à suivre également l'exploitation multimédia, la création de podcasts des différentes émissions. La direction de la Production radio engage expressément les techniciens à se former pour acquérir davantage de polyvalence (vidéos lors de reportages ou lors de débats, productions destinées à la télévision, les deux rédactions en français de RFI et de France 24 ne comptant pour le moment que trois émissions communes régulières).

La coopération avec les techniciens de France 24 est jugée perfectible, les difficultés étant attribuées à l'externalisation de la production TV auprès d'Ericsson. La dimension normée et industrielle des prestations externalisées rencontre des limites lors des opérations spéciales. La qualité de la production radio est jugée plus fiable, plus mature par les responsables de la DTSI.

8.1.2.2 Les segments transverses de l'activité de la DTSI

La transversalité qui en principe prévaut au sein des fonctions d'appui des chaînes est un concept peu opérant pour décrire le fonctionnement de la DTSI. Une grande partie des directions métiers fonctionnent en silos, seuls quelques segments limités de leur activité concernent tout FMM : les achats d'images/dépêches/photos par la Production TV, l'habillage visuel par la direction des Antennes TV et l'habillage sonore par la direction des Antennes Radio. Les techniques d'enregistrement et de diffusion Broadcast TV étant en effet nettement plus coûteuses que celles de la radio, un même équipement entre radio et télévision n'est pas d'actualité.

Ce qui laisse à penser que la DTSI comme le reste de l'entreprise a conservé son caractère « fragmentable ». La séparation des fonctions techniques entre radio et télévision pourrait être réversible même si l'équipe de direction de la DTSI a travaillé et poursuit des efforts dans le sens de l'intégration.

8.1.2.2.1 La négociation avec les agences

Le directeur de la production TV, également directeur adjoint de la DTSI, négocie avec les agences de presse l'acquisition de l'ensemble des images, sons, photos, dépêches, vidéos, infographies. Prennent part à la négociation la direction juridique et le directeur des magazines de France 24. Ces contrats concernent l'ensemble des rédactions France 24, MCD, RFI et toutes les éditions numériques, y compris le module spécifique destiné aux aéroports de Paris. Aucun son n'est cependant acheté pour RFI. Le montant de ces abonnements auprès d'agences s'élevait en 2018 à 4,55 M€ supportés par le budget de France 24¹¹².

¹¹¹ Dalet est également utilisé comme outil de montage vidéo par France Télévision, un élément favorable à la convergence entre sociétés de l'audiovisuel public.

¹¹² FMM a des contrats avec l'AFP, APTM pour l'Asie et le Pacifique (0,6 M€ par an), Reuters pour l'Afrique (0,85 M€) et des agences un peu plus petites pour le sport (SNTV, filiale de l'AFP pour le sport), ASO (Tour de France, Paris Dakar).

La négociation tient compte des besoins de la diffusion/distribution, des droits étendus à tous les pays, droits broadcast comme digitaux sur tous supports. Parfois, des restrictions accompagnent la mise à disposition des documents : CNN peut vouloir limiter par exemple la réutilisation de ses images sur le continent américain. Les cadres de négociation évoluent en fonction des usages. Les contrats ont en général une durée de 4 ans qui donnent les moyens de fabriquer les programmes sur tous les médias de FMM.

8.1.2.2.2 Les unités de création visuelle de la direction des Antennes TV et sonore de la direction des antennes Radio travaillent pour tous les médias du groupe

L'unité de création visuelle est garante de l'identité graphique de l'ensemble des chaînes de FMM, ce qui nécessite une grande rigueur au regard de l'importance que revêt la gestion des marques. Elle réalise trois types de prestations pour l'ensemble des rédactions : l'autopromotion, l'habillage graphique broadcast, dont une partie est sous-traitée cependant aux graphistes d'Ericsson¹¹³ et l'habillage web, c'est-à-dire toute l'identité graphique du numérique (sites, applications). L'habillage de la chaîne France 24 est ancien, il date de 2012. Son renouvellement, auquel aspirent beaucoup de journalistes, a été ajourné pour des raisons financières.

L'unité de création sonore de la direction des Antennes Radio travaille ponctuellement sur l'habillage sonore de France 24, mais dédie l'essentiel de son activité à RFI et MCD.

8.1.2.3 Les autres directions métiers

Les autres directions métiers Antennes, Diffusion et Supervision pour la radio et Production et Antennes pour la télévision sont faiblement intégrées et fonctionnent en silos. Ce fonctionnement est cependant compatible avec un haut niveau d'innovation, lié à un contexte financier présenté comme contraint.

8.1.3 Après une phase d'innovation remarquable, les difficultés de la période présente

8.1.3.1 L'organisation de la direction des Infrastructures et du Support vise l'efficacité et l'innovation

La direction des Infrastructures et du Support représente 86 ETP. Le rapprochement des systèmes techniques TV / Radio s'est avéré plus complexe que la simple fusion des entités *projets* d'un côté et *maintenance* de l'autre. Tout d'abord structurée en silos, l'ingénierie de projets d'un côté, les supports maintenance TV/Radio de l'autre, l'organisation s'est adaptée aux contraintes inhérentes aux métiers et aux équipes.

¹¹³ Une dizaine de personnes en contrat avec Ericsson en 2x8 réalisent des illustrations et les revues de presse de France 24.

Les processus de fabrication restant très différents entre TV et Radio, **le support aux utilisateurs** requérait des compétences et une expertise spécifique pour chacun des médias. La mutualisation des maintenances utilisateurs entre radio et télévision ne revêtait donc pas beaucoup de sens. La bonne circulation de l'information entre chaque niveau d'expertise technique, qu'il s'agisse de production audiovisuelle, de réseaux ou de systèmes techniques (logiciels, serveurs) a néanmoins été recherchée.

Pour les volets : **bureau des projets, études, gouvernance, achats, infrastructures, outils transversaux**, une mutualisation du fonctionnement convient tout à fait.

Le bureau des projets capte les besoins, les demandes de solutions, centralise les nouvelles idées, recherche l'efficacité dans le suivi et la livraison des projets. Certains projets nécessitent des études plus longues et plusieurs itérations, afin de maintenir une cohérence entre les besoins exprimés et les fonctionnalités livrées. Avec la transformation numérique, les équipes IT (*information technology*) dont les horaires de travail étaient historiquement ceux des bureaux doivent s'adapter pour garantir la continuité du fonctionnement des infrastructures. Cela n'implique pas forcément une extension des plages de présence, mais un dialogue étroit avec les équipes de maintenance proches des utilisateurs.

On notera en outre le nouvel enjeu que représentent, pour ces équipes IT, l'hébergement externalisé et la maîtrise des environnements Cloud.

8.1.3.2 Les succès et les difficultés rencontrées

8.1.3.2.1 Les succès

La DTSI compte plusieurs succès à son actif : avoir réussi le déménagement de RFI et de MCD sans difficulté majeure, avoir renouvelé les studios de France 24 désormais en HD, de 2015 à 2017, dans des conditions délicates - car il n'existait pas de studios de repli pendant le changement des équipements -.

En 2019, l'optimisation du marché Ericsson négocié par la DTSI et la Direction des Achats permet potentiellement de faire de nouvelles économies sur les fonctions d'opérateur vision. Actuellement un opérateur par plateau est nécessaire, soit trois pour l'ensemble des directs des trois antennes. France 24 pourrait à terme passer à un opérateur pour trois plateaux, grâce à une robotisation partielle. La nuit un opérateur vision est déjà en charge des trois antennes grâce à une mise en place simplifiée. Cette automatisation représente une économie de 0,2 à 0,3 M€/an rentabilisée sur trois ans¹¹⁴.

La relocalisation à Dakar de la rédaction mandingue et peul dans le cadre du partenariat avec l'AFD est également un succès, de même que le lancement de F24 en espagnol à Bogota. Ces studios utilisent une même technologie et sont constamment connectés à Paris, pour des programmes « à façons » qui peuvent mobiliser l'ensemble des ressources de FMM.

La DTSI doit remplacer à brève échéance les 15 studios de RFI, dont certains très anciens datent de l'automatisation de la Maison de la Radio en 2002 ; le déménagement des

¹¹⁴ À cela s'ajoute 0,7M€ d'économies liées à la négociation du marché, on obtient une baisse d'1M€/an par rapport au précédent marché

studios n'a pas entraîné en effet de passage systématique de la SD à la HD. Deux tiers des équipements sont renouvelés sans perfectionnement de l'environnement.

8.1.3.2.2 Le déploiement retardé de l'outil rédactionnel Coed-Openmédia est un frein à l'intégration des rédactions.

Le déploiement de deux systèmes d'information a rencontré en revanche des difficultés : un SIRH unifié à tout le personnel de FMM (voir partie RH) et la généralisation à toutes les rédactions d'un logiciel d'édition audiovisuelle Coed développé par Open Média.

Le déploiement de **l'outil rédactionnel Coed-Openmédia¹¹⁵ à France 24 a échoué en 2017**, alors qu'il devait permettre une coordination éditoriale optimale entre les trois chaînes. Les conducteurs préparés sur Coed s'effondraient ; la robustesse et la puissance nécessaires à des journaux complexes en plusieurs langues avaient été mal appréhendées. Jusqu'à maintenant, seuls RFI et MCD utilisent Coed sur lesquels apparaissent :

- les dépêches d'agence texte ou vidéo : AFP, Reuters, APTN, ASO et SNTV ;
- les grilles quotidiennes avec le détail des sujets, des temps d'écoute, des rédacteurs, etc. ;
- les conducteurs, les textes de lancement audio ;
- les papiers écrits, audio et vidéo, les photos ;
- la « correspondance » liée au papier, les piges qui leur sont associées et sont à payer ;
- la gestion du *booking* (base de contacts invités) ;
- les prévisions de sujets.

La DTSI est en phase de recueil des besoins pour réussir le déploiement de Coed à tout France 24 en 2021. Cet ajournement est d'autant plus regrettable qu'il concernait le segment de la fabrication et de la préparation du passage à l'antenne qui aurait pu faire l'objet d'une mutualisation et engendrer des économies d'échelle¹¹⁶, en engageant les trois rédactions sur la voie d'une véritable intégration articulée à un modèle technique solide.¹¹⁷ Une fois les fonctionnalités de Coed revues afin de s'adapter à des chaînes télévisées d'information, il importe que les rédactions de France 24 ne retardent pas ce déploiement.¹¹⁸

¹¹⁵ Coed est un NRCS (Newsroom Computer System), développé par Openmédia, groupe SCYSIS.

¹¹⁶ La DTSI s'emploie à faire converger les solutions entre radio et télévision mais elle tient compte également des prix relatifs, ce qui explique que la fusion des deux métiers ne puisse être totale. Les coûts de fabrication/production sont en effet assez semblables entre radio et télévision, en revanche les coûts techniques de réalisation du flux sont dans un rapport de 1 à 3 : le passage à l'antenne, les caméras, l'enregistrement, la distribution sont plus coûteux pour la télévision.

¹¹⁷ « *L'outil Coed - Openmédia est déployé chez Radio France et en cours de déploiement chez France Télévision, c'est après la cyber sécurité un nouveau point de convergence des sociétés d'audiovisuel public, qui permettra en outre pour franceinfo de mettre en place une coordination éditoriale plus efficace entre ses trois contributeurs* ». (source DTSI).

¹¹⁸ Depuis 2017 et à titre temporaire pour France 24, la DTSI a équipé Avid utilisée jusqu'à présent par France 24 de la suite I-news qui permet seulement quelques-unes des fonctionnalités de Coed pour la gestion des invités, des petits échanges d'information entre rédactions radio et télévision.

8.1.3.3 Une érosion des investissements depuis 2014 accentuée en 2018 et 2019

On observe une baisse continue du niveau d'investissement après un pic marqué en 2014 (voir tableau ci-dessous). Cette tendance, qui peut inquiéter, ne résulte pas tant de tensions budgétaires selon la direction de la DTSI que d'une difficulté à suivre les projets, faute d'une ressource en ingénierie suffisante.

Tableau n° 43 : Évolution de l'investissement et des dotations aux amortissements (en M€)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
<i>Investissement (acquisitions, immobilisations corp. et incorp.)</i>	6,16	14,57	9,05	6,13	7,70	4,57	5,40	53,28
<i>Dotations aux amortissements</i>	8,21	8,36	10,27	10,88	11,31	10,20	10,00	69,23

Sources : comptes sociaux 2013-2019 - CAC – FMM

Il apparaît nécessaire que la DTSI puisse dégager des marges afin de renforcer sa dynamique d'innovation et d'investissement.

8.1.3.4 Les grands projets à venir :

La DTSI doit faire face à plusieurs enjeux dans les prochaines années :

- **renouveler l'outil de production** : consoles, climatisation dans la salle des serveurs, création de six studios radio équipés en vidéo, à plus long terme la régie finale radio ;
- **s'adapter à la nouvelle géographie de FMM** : un équipement technique comparable à celui de Dakar doit être livré à Nairobi
- **intégrer de nouvelles contraintes** telles que la dématérialisation des marchés et le respect des obligations de publicité et de mise en concurrence. Également au titre des contraintes récentes, le budget sécurité qui représente 1,4 M€ et doit répondre à des besoins croissants et toujours plus complexes ;
- **intégrer de nouvelles innovations** : la DTSI teste actuellement des outils de sous-titrage en direct et de traduction.
- **enfin l'équipement des journalistes mérite d'être repensé** afin de diversifier leur activité. Dans les faits, ils sont loin d'être des *mojo*¹¹⁹ et ce n'est pas forcément souhaitable. La direction de l'Ingénierie et la direction des Antennes TV travaillent sur des maquettes de montage courts et simples d'utilisation pour des produits destinés au numérique à partir de vidéos sur mobile¹²⁰ et sur le projet de studios virtuels. L'innovation dans ce domaine devrait s'accélérer avec la progression du télétravail, sous l'effet de la crise du coronavirus.

Face à de tels enjeux, FMM est invité à analyser les raisons du ralentissement des investissements après un pic en 2014 et 2015¹²¹, un ralentissement qui obère la capacité

¹¹⁹ *Mojo* abréviation du terme *Mobile Journalism*, qui produit des contenus journalistiques à l'aide d'un smartphone.

¹²⁰ La vidéo en mobilité peut être regardée muette et sous-titrée.

¹²¹ Cette préoccupation est partagée par l'Agence des Participations de l'Etat.

d'innovation de FMM. L'entreprise doit également définir et chiffrer précisément les investissements futurs dans le prochain COM.

8.1.4 La diffusion/distribution est une mission partagée avec la direction de la Stratégie et du Développement international

La **diffusion radiophonique** représente une préoccupation avant tout **technique** pour FMM. Elle emprunte plusieurs canaux :

- ondes courtes essentiellement via TDF (relais d'Issoudun) ;
- ondes moyennes précédemment (via le relais de Chypre désormais fermé) ;
- modulation de fréquences (relais FM) directement en Ile-de-France ;
- radio numérique terrestre (DAB+) marginalement ;
- diffusion satellitaire puis reprise par des relais FM pour les villes africaines, américaines, chinoises, du Proche et Moyen-Orient... (156 relais FM de RFI, 25 relais FM de MCD et radios partenaires).

46 modulations différentes multiplexées sont adressées depuis la régie finale par voie satellitaire aux relais FM, ces relais opérant ensuite 112 combinaisons finales différentes. Ce sont **les techniciens de la DTSI qui sont en charge de la diffusion radiophonique**, de l'installation et de la maintenance des relais FM et de la supervision afin de vérifier la qualité et l'exactitude des programmes diffusés.

La **dimension commerciale** concerne la négociation d'autorisations d'installation des relais FM propres de RFI et MCD, de licences de diffusion directe ou via des radios partenaires. Cette négociation est opérée par les directeurs de zone de la direction de la Stratégie et du Développement International (**DSDI**). En aval les coûts liés aux déploiements techniques et la maintenance sont assurés et suivis par la **DTSI**. **Cette organisation crée des déperditions d'information et n'est pas propice aux meilleures conditions commerciales**. Cette gestion historique séparée conduit par exemple à l'existence de cinq contrats différents avec TDF hors le plan de sauvegarde des antennes réalisé par la filiale Arkeva de TDF¹²². Afin d'optimiser la gestion de la diffusion radiophonique, les coopérations entre direction commerciale et technique doivent être renforcés.

La **distribution télévisuelle** comprend elle deux segments : le signal montant d'accès aux satellites, puis la reprise du signal descendant, soit directement, soit par des câblo-opérateurs principalement ou par la TNT. Dans l'un et l'autre cas, la négociation commerciale est confiée à la **DSDI**, l'exécution de ces contrats ne supposant pas la mise à contribution de la DTSI pour des déploiements techniques sur zone. Jusqu'à fin 2018, le contrôle de gestion lui-même était segmenté entre distribution télévisuelle et diffusion/distribution radiophonique. Depuis peu, une vision globale est disponible, au-delà des périmètres de chaque direction.

Les coûts de diffusion radiophonique ont diminué de 11,5 M€ depuis 2011 du fait de la renégociation contractuelle, en 2012 puis en 2015, de la diffusion en ondes courtes par TDF, en raison d'un volume horaire de diffusion plus faible (voir supra partie RFI), d'un nombre de

¹²² Seul **le contrat avec TDF** pour les ondes courtes est négocié par le Directeur de la **DTSI** avec le concours de la Direction générale.

fréquences plus réduit et des effets favorables de la négociation commerciale. Les autres modalités de diffusion/distribution sont restées globalement stables sur la période jusqu'aux économies en cours de la distribution payante de France 24 et la suppression du relais d'ondes moyennes de Chypre. Des tableaux de suivi par zone géographique et par moyen de diffusion/distribution ont été produits à la demande de la Cour (cf. annexe n°11) mais **FMM produit peu d'analyses sur la couverture proposée, son évolution, les choix opérés, les objectifs visés, des travaux qu'elle est invitée à développer afin d'éclairer la décision de ses instances de gouvernance.**

Conclusion intermédiaire

La DTSI apparaît comme un prestataire des rédactions qui s'adapte avec souplesse aux évolutions de FMM. Cette direction porte un regard pertinent sur l'évolution de l'entreprise, son ouverture possible aux autres sociétés de l'audiovisuel public et apparaît soucieuse de développer des solutions performantes et efficaces. Bien que la DEN soit chargée désormais de toute l'ingénierie de la diffusion numérique, la DTSI accompagne la transformation numérique en proposant à ses techniciens d'y contribuer via un enrichissement des métiers de la production et de la diffusion.

La généralisation du logiciel éditorial Coed à l'ensemble de FMM à laquelle il a fallu surseoir apparaît comme la principale difficulté non résolue rencontrée par la DTSI. Cette direction a également pâti de l'organisation faiblement intégrée des rédactions entre RFI, MCD et France 24 qui représente un frein au déploiement des innovations.

Une meilleure coordination entre directions technique et commerciale pour les négociations, l'installation et la maintenance des émetteurs radios paraît également souhaitable. La couverture par zones géographiques et selon les médias est enfin un sujet essentiel, qu'il importe de partager avec la gouvernance d'entreprise de FMM.

8.2 La direction des Environnements Numériques : un choix transitoire ?

En 2016, la direction des Environnements Numériques (DEN) a succédé à la direction des Nouveaux Médias chargée essentiellement de développement marketing et commercial. Ses missions intègrent l'ingénierie numérique précédemment portées par la DTSI.

L'ingénierie numérique, en constante mutation, doit s'adapter à la transformation des usages, au renouvellement rapide des supports et ceci à un coût raisonnable. Elle progresse selon des cycles courts qualifiés « d'incrémentaux » qui se nourrissent d'échanges en continu avec les rédactions. La DEN apparaît comme un choix organisationnel temporaire, assumé comme tel avant une possible réorganisation qui adviendrait avec l'accélération de la synergie des techniques et avec la montée prépondérante de la diffusion *via* des médias numériques.

La DEN regroupe l'ensemble des métiers utiles à la diffusion numérique des chaînes de FMM, en soutien des rédactions : ingénierie et maintenance, vente d'espaces publicitaires ou de parrainage, accords de syndication, modération et animation des réseaux sociaux...

8.2.1 Une direction support commune au service des rédactions des trois marques

8.2.1.1 La DEN a la responsabilité technique de 69 produits et du stockage de l'information numérique

- 25 applicatifs des différentes marques pour mobiles (par ex : RFI pure radio pour iOS, France 24 pour Android, etc.) ;
- 21 sites des différentes marques (ex : sites institutionnels, Infomigrants, Facebook Instant Article, blogs, etc.) ;
- 23 interfaces de programmations (API)¹²³ dits de middleware et de backoffice et outils qui vont stocker l'information et soutenir le développement numérique sur les sites et les applicatifs précédents.

L'objectif de la DEN est à la fois qualitatif (créer des contenus de qualité) et quantitatif (générer du trafic). On note d'emblée une très forte asymétrie dans les niveaux de fréquentation des différents sites et applicatifs propres de FMM. Là où les sites de France 24 et RFI ont reçu respectivement 10 et 12 millions de visiteurs en septembre 2018, et leurs applications Android respectivement 2,3 et 1,3 millions, certaines applications ou sites dédiés connaissent une fréquentation faible voire très faible : RFI Savoirs 280 000 visiteurs, MCD Pure Radio 20 000 visiteurs, France 24 Apple TV 20 000 visiteurs en septembre 2018.

La DEN est également chargée de gérer le stock des archives d'actualités¹²⁴ qui ont été publiées sur tous les supports du web. Il s'agit d'une mission complémentaire de celle de l'INA en charge des archives *broadcast*. Elle reconnaît être clairement aidée dans cette mission par un portail tel que *YouTube* qui prend en charge les coûts de diffusion et de stockage des sujets de France 24 mis en ligne pour FMM, les fichiers audio l'étant par les propres outils de diffusion de la société.

8.2.1.2 Un soutien éditorial en direction des réseaux sociaux

Les rédactions sont de plus en plus autonomes pour la réalisation d'une première version multimédia de leurs sujets. Pour cela, les journalistes sont sensibilisés par la DEN à l'importance d'une « éditorialisation » particulière, à la question des métadonnées, des mots-clés, etc. Pour le « re-packaging », un peu plus sophistiqué, la DEN met à disposition une « boîte à outils », pour la réalisation par exemple d'une vidéo et d'un papier de 800 signes, de podcasts/audios, de *stream live*/vidéo, de *stream live*/audio destinés tant aux sites propres qu'aux environnements tiers.

Certaines rédactions sont cependant autonomes : les rédactions des langues étrangères de RFI ont été configurées dès le départ pour du multimédia et prennent en charge toute la chaîne de valeur associée au numérique. Les autres rédactions fonctionnent davantage en silos :

¹²³ API : application programmation interface.

¹²⁴ Par le logiciel Ever-green

bien que dotées de rédactions numériques séparées, elles ont recours aux services de la DEN. Alors que MCD avait été accompagné à l'origine par la direction des Nouveaux Médias pour la conquête des réseaux sociaux, elle ne fait désormais que peu appel à ses services mais ses réalisations numériques restent sommaires.

Des journalistes appartenant à la DEN travaillent à deux niveaux :

- La création de contenus (photographies, diaporamas) pour compléter les sujets numériques en ayant recours à des banques d'images. Les rédactions de RFI et de France 24 interviennent pour validation. Lors d'événements particuliers, il arrive que ces journalistes réalisent des « *stories* » ou tout autre produit multimédia spécialement destiné aux réseaux sociaux (Coupe d'Afrique des Nations).
- L'animation des réseaux sociaux, une fois les contenus placés afin de répondre aux attentes en termes d'interactivité... La modération et l'animation des réseaux sociaux – en français seulement pour RFI et pour toutes les langues de France 24 – représentent ainsi une partie importante de cette activité « éditoriale ».

8.2.1.3 Une stratégie de conquête des réseaux sociaux par augmentation du trafic et des référencement.

La DEN est responsable de la dernière étape en direction des utilisateurs des réseaux sociaux. Elle travaille au placement d'articles sur les réseaux afin d'entraîner la croissance spontanée d'un trafic générique. Elle accélère délibérément ce trafic grâce au travail des modérateurs. Elle est également amenée à acheter ce trafic de différentes manières.

Sur les moteurs de recherche, afin d'accélérer le trafic pour l'essentiel spontané, la DEN peut acheter le référencement des mots clés et les liens en début de page vers les sites de FMM : 32%¹²⁵ de son audience en 2019 provient en effet désormais des moteurs de recherche (ce qui n'est pas sans soulever la question des droits voisins sur le travail journalistique produit par l'entreprise, ainsi mis à disposition).

Sur les réseaux sociaux qui représentent 28% des sources de trafic en 2019, la DEN achète souvent une audience : le prix d'achat est fixé par un système d'enchères. L'actualité politique n'est pas particulièrement coûteuse, en règle générale quelques centimes d'euros par article¹²⁶. Il faut noter au passage que ces achats brouillent la comptabilisation des audiences sur les réseaux sociaux. La DEN ne fait pas particulièrement de ciblage. Elle cherche avant tout à faire progresser le *reach*, c'est-à-dire la portée de l'audience sur tous les supports et environnements possibles (plateformes de contenus partenaires, agrégateurs web/mobile/tablettes/applications nouvelles, etc).

La DEN a fait baisser progressivement les coûts d'acquisition des audiences : en 2019 le montant dépensé se situe aux environs de 1 M€¹²⁷. Des marchés partagés existent, comme

¹²⁵ Source : AT Internet Périmètre : Sites FMM, données Pôle Data. Les entrées directes et intersites ou provenant de sites de référence externe n'ont cessé de diminuer passant de 60% des sources d'accès en 2013 à 37% en 2019.

¹²⁶ Les articles deviennent coûteux à placer lorsqu'ils peuvent déclencher des décisions d'achats, en raison de marchés sous-jacents.

¹²⁷ Dans sa réponse à la Cour, FMM estime qu'1 M€ est un montant modeste rapporté à 3 médias et 18 langues.

ceux noués avec Radio France auprès d'Outbrain¹²⁸ ou pour l'accès à des réseaux de diffusion de contenus (CDN)¹²⁹, qui pourraient être davantage développés à l'échelle de l'ensemble des médias publics.

8.2.1.4 Les stratégies commerciales

8.2.1.4.1 Monétisation d'articles, syndication de contenus et partenariats

La **monétisation d'articles** est développée mais le marché est très concurrentiel et difficile sur les grandes langues de FMM (français, anglais). Cette perspective concerne davantage les rédactions en langues étrangères de RFI. La DEN tente ainsi de commercialiser des articles auprès d'agrégateurs d'information¹³⁰ (ex : Apple news au Canada). En France, Apple n'a pas encore de véritable agrégateur de news mais un *widget*¹³¹ sur les *iphones* ; on peut cependant douter que la reprise d'articles de FMM génère des revenus élevés à terme.

La DEN noue chaque année une centaine de contrats de **syndication** avec des plateformes de contenus audios/vidéos/live et autres applicatifs de news et agrégateurs.

Beaucoup de ces contrats de fournitures d'articles se limitent à des **partenariats** sans rémunération. Les produits de la syndication de contenus sur de très grandes plateformes ou réseaux sociaux *YouTube*, *Facebook* et *Microsoft* représentent cependant une ressource propre qui progresse rapidement : 700 k€ en 2019 contre 500 k€ en 2018. Ces plateformes reversent en contrepartie du dépôt d'articles une partie de leurs recettes publicitaires. Le partenariat avec *YouTube* est considéré comme avantageux, outre les coûts de diffusion et de stockage que le site d'hébergement supporte, il représente une source de monétisation de plus en plus probante¹³².

Le partenariat avec *Mashable* a été interrompu : le site internet disponible également sur mobile était destiné aux milleniums, dont on sait qu'ils consomment des médias à 70 % *via* Internet. *Mashable* était financé par Google mais était censé s'autofinancer à l'horizon de trois ans par de la publicité ; le modèle d'activité a échoué. FMM a dû se retirer avant de perdre trop d'argent dans le développement du site. La DEN poursuit cependant sa stratégie de recrutement des milleniums sur Instagram en les attirant vers des produits qualitatifs.

8.2.1.4.2 Les podcasts, une source de ressources propres ?

Les podcasts natifs correspondent à une tendance venue des États-Unis et un format intéressant dans une perspective industrielle, car ils peuvent également être utilisés comme des

¹²⁸ Outbrain permet à des annonceurs de faire apparaître des liens vers des articles de leurs sites sur d'autres supports web.

¹²⁹ CDN content delivery network, prestataire d'infrastructure technique optimisée pour délivrer le plus rapidement possible des contenus Internet fichiers images et vidéos.(www.definitions-marketing.com/definition/cdn/)

¹³⁰ Msn, actu.fr, Google Actualités, Yahoo Actualités, Bing Actualités, Scoop.it!, Paper.li

¹³¹ « Un widget interactif, vignette interactive ou mini-logiciel, est un petit outil disponible sur un système d'exploitation, une page web ou un blog qui permet d'obtenir des informations (météo, actualité, dictionnaire, carte routière, post-it, traducteur, etc.) ». Source Wikipédia.

¹³² La commercialisation des éditions musicales est confiée à la DSDI qui s'adresse à des portails musicaux tels que *Deezer*, *Spotify* pour commercialiser les *playlists* réalisées par la rédaction musicale de RFI.

programmes de remplacement pour les grilles d'été. Récemment RFI a produit d'excellentes séries documentaires : l'histoire du Brésil à travers les rues de Paris¹³³, sur la parentalité... Ce type de produits vitrine permet de développer l'audience, d'avoir une communication de qualité. Le modèle économique reste cependant à trouver. FMM souhaite signer un contrat avec *Majelan*¹³⁴ pour la diffusion des podcasts et archives qualitatives. Il paraîtrait pertinent que le modèle économique sous-jacent soit analysé en comité d'audit.

8.2.1.4.3 Régie publicitaire et parrainage pour RFI en format numérique

La régie des publicités sur les environnements numériques de RFI est confiée à la DEN pour le numérique qui commercialise également les parrainages d'articles. Les *pré-rolls*¹³⁵ vidéo peuvent correspondre soit à du parrainage, soit à de la publicité pour des produits. Ces recettes publicitaires sur Internet sont cependant assez faibles et s'élevaient en 2019 à 0,7 M€ contre 0,6 M€ en 2018.

On rappelle que MCD a une régie publicitaire globale, numérique et broadcast, confiée à France Télévision Publicité. Cette dernière et Canal + se partagent par zone géographique les régies publicitaires du Broadcast et du numérique pour France 24. La publicité radiodiffusée de RFI est confiée en revanche à la Direction de la stratégie. Force est de constater que les recettes publicitaires ont diminué nettement sur la période passant de 5,1 M€ en 2012 à 3,9 M€ en 2016 et à 3,5 M€ en 2019, plaidant pour une révision de l'éclatement des régies.

Recommandation n°13 : Revoir l'éclatement contemporain des régies internalisées et externalisées auprès de FTP et Canal +, au regard de la faiblesse des recettes publicitaires caractérisant la période sous revue (*France Médias Monde*).

8.2.2 Une comptabilisation de la fréquentation sur les réseaux sociaux très perfectible.

Le second COM en vigueur jusqu'à 2020 retient pour indicateurs de progression des performances numériques de FMM sur les réseaux sociaux le nombre d'abonnés et le volume de sons et de vidéos. Le critère du nombre d'abonnés est à manipuler avec beaucoup de prudence dès lors que FMM peut les acheter. Pour les volumes «sons et vidéos» les démarrages sont enregistrés dès 3 secondes, puis 10 secondes car les taux de rebond sont particulièrement élevés, les internautes passant très rapidement à autre chose. Ce type de mesure relève fort

133 Il n'a cependant pas été possible de trouver trace de ce podcast sur le Brésil sur les moteurs de recherche habituels (Google) ou sur le site de RFI faute d'une fonction recherche...

134 Majelan : plateforme de podcasts créée par Mathieu Gallet en 2018, bibliothèque sonore en version gratuite.

135 Pré-roll : annonce publicitaire ou de parrainage précédant un article sur le web

justement des *vanity metrics*¹³⁶. Il est difficile de dire, à partir de ce type de mesure, ce qui est recherché exactement, de l'influence ou du « buzz ».

Pour générer des chiffres de fréquentation, la DEN est parfois tentée de poster des « actus » anecdotiques qui œuvrent peu au rayonnement culturel français, mais emportent un succès médiatique très rapide. Les responsables de la DEN, des Études et du Pôle Data sont très conscients des risques de dérive inhérents à une telle pratique et souhaiteraient être guidés par des indicateurs plus qualitatifs.

Des **stratégies différenciées sont cependant mises en œuvre par le Pôle Data**¹³⁷ qui ne visent pas la notoriété sur les grands réseaux sociaux mondiaux, mais la syndication d'articles sur des plateformes et portails régionaux, des agrégateurs de news dans les différentes zones où sont parlées les langues étrangères de RFI. Ces antennes engrangent des succès importants (cf. audiences de RFI).

FMM est invité, à la suite des recommandations du CSA, à préciser ses objectifs quant à la visibilité de ses médias sur les réseaux sociaux, à utiliser des indicateurs de qualité tels que le nombre de pages vues, la durée de consultation, le nombre de réactions et partage aux articles postés. La progression du « reach » n'est pas en soi un objectif suffisant pour étayer la notion de médias publics français d'influence.

Tableau n° 44 : FMM et les grands réseaux sociaux

<i>Relevé sur Internet mai 2020</i>				
<i>Sites institutionnels (hors sites des émissions)</i>	Radio			
	Facebook (communauté)	YouTube (abonnés)	Twitter (abonnés)	Instagram (abonnés)
<i>BBC World Service</i>	6 799 627	7 590	409 000	79 300
<i>BBC Bengali Service</i>	13 267 354	-	-	-
<i>RFI en Français</i>	4 315 181	258 000	2 400 000	429 000
<i>RFI Afrique</i>	881 701	-	1 300 000	-
<i>MCD</i>	3 527 508	145 000	110 300	105 000
<i>sites institutionnels (hors sites des émissions)</i>	TV			
	Facebook (communauté)	YouTube (abonnés)	Twitter (abonnés)	Instagram (abonnés)
<i>France 24 en français</i>	10 111 614	2 360 000	3 300 000	1 100 000
<i>France 24 en anglais</i>	1 597 226	1 220 000	250 100	141 000
<i>France 24 en arabe</i>	7 772 932	2 320 000	8 800 000	721 000
<i>CNN International</i>	18 589 481	9 550 000	10 500 000	11 100 000
<i>BBC News Hindi</i>	8 475 504	7 390 000	2 200 000	1 200 000
<i>BBC News Bengali/Bangla</i>	13 267 492	1 400 000	970 000	-

¹³⁶ L'expression de « vanity metrics » est généralement utilisée pour désigner des indicateurs d'efficacité de campagne (KPI) qui sont considérés comme flattant davantage l'ego des décideurs marketing que comme de réels indicateurs d'efficacité / rentabilité d'une campagne (<https://www.definitions-marketing.com>).

¹³⁷ Le Pôle Data est transversal et réunit des spécialistes de l'analyse des Data numériques qui appartiennent soit à la Direction des études, au service des rédactions en langues étrangères de RFI

<i>Relevé sur Internet mai 2020</i>				
<i>BBC News Africa</i>	5 498 711	413 000	2 800 000	617 000
<i>BBC News World</i>	52 848 696	7 480 000	27 900 000	12 700 000
<i>Al Jazeera English</i>	13 788 411	5 120 000	6 100 000	1 400 000
<i>Al Jazeera Arabe</i>	23 966 030	230 000	15 000 000	3 200 000

Source : Cour des Comptes – relevé sur Internet.

8.2.3 Repenser le développement du numérique à l'échelle de FMM.

8.2.3.1 Les effectifs dédiés à l'information numérique ont progressé rapidement sans éviter les doublons

La DEN représente un effectif de 47 ETP en 2019, en progression de près de 140 % par rapport à 2013 et un coût de 8 M€ y compris les frais de personnel et les prestations de développement. La DEN connaît un taux de rotation assez élevé par rapport aux autres directions de FMM, mais modéré au regard de la spécificité des métiers et des salaires parfois offerts dans le privé.

25 collaborateurs extérieurs s'ajoutent à l'effectif permanent. La formalisation d'un accord-cadre pour l'ensemble des prestations externalisées achetées a correspondu à une remise en ordre bienvenue, comme le rappelait le CGEFI en octobre 2017¹³⁸. Alors que le conseil d'administration était sollicité sur l'internalisation de cinq salariés de prestataires extérieurs de la DEN (développeur, responsable CRM, chargé d'animation sur les réseaux sociaux, etc.), le Contrôleur général soulignait qu'au regard du Code du travail, en raison de l'ancienneté de cette prestation pour un unique client, ces salariés appartenaient de fait aux effectifs de FMM.

Tableau n° 45 : Progression des effectifs de la DEN (2013-2019)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2013
<i>Effectifs en ETP</i>	20,4	33,3	39,8	45,2	41,6	48,7	47	+ 130,4%

Source : DRH-FMM

Le total des rédactions numériques et de la DEN représente des effectifs élevés et en forte augmentation sur la période. Il semble pertinent d'engager une réflexion sur le bilan de la transformation numérique de la société et de son organisation actuelle qui semble perfectible : hormis le cas particulier des rédactions de RFI en langues étrangères, les rédactions numériques de RFI et de France 24 sont juxtaposées aux rédactions broadcast sans leur être fusionnées, ce qui engendre des cloisonnements et une répartition imparfaite des moyens humains.

¹³⁸ PV du CA du 19 octobre 2017

D'emblée, les rédactions numériques ont été constituées avec des effectifs très élevés : le Service Nouveaux Médias de RFI disposait en 2013 d'un effectif trois fois supérieur de journalistes (46 ETP) à celui de France Inter (14 ETP) ou près de sept fois supérieur à celui de France-Culture (7 ETP) pourtant déjà très remarquable en 2013¹³⁹.

Tableau n° 46 : Effectifs dédiés au numérique dans tout FMM (hors DTSI)

<i>Total rédactions numériques + DEN</i>	2019 / 2013	2019
<i>Direction Environnements Numériques</i>	+130,4%	47,0
<i>Rédaction Internet France 24</i>	+8,5%	59,0
<i>Rédaction Internet RFI</i>	+3,2%	47,6
<i>Rédaction internet MCD (déclaratif)</i>	nd	7,0
<i>Rédaction Langues étrangères (estimatif*)</i>	nd	90,0
<i>Pôle Data (4 personnes dont 1 appartenant à la DEN)</i>		3,0
Total estimé		253,6

*60% des effectifs au regard du recul du broadcast - Source DAF-FMM et entretiens Cour des comptes

Le numérique est porté par de multiples directions et ce fractionnement engendre des faiblesses, des doublons. Au titre des faiblesses, par exemple, il n'existe pas sur les sites de FMM un moteur de recherche, pour trouver un podcast, une archive. Sur les pages de RFI, ils sont simplement rangés par ordre chronologique. FMM devient ainsi dépendant de Google et de Facebook pour l'accès à ses articles (les moteurs de recherche et réseaux sociaux représentent respectivement 32 % et 28 % des sources d'accès aux contenus de FMM en 2019)¹⁴⁰. Elle peut être ainsi exposée à des coupures, ce qui interroge en particulier dans les pays où l'accès à l'information est dépendant des réseaux sociaux. En termes de souveraineté nationale également, on ne peut que recommander que FMM s'équipe d'un moteur de recherche tel que Qwant comme l'a fait le journal Le Monde récemment.

Il n'existe pas davantage de stratégie de relation client (absence de compte personnel de lecteur, d'espace de connexion, etc.), ce qui apparaît surprenant et prive FMM d'une voie d'accès direct à ses publics pour la diffusion de messages d'alerte, de ses newsletters, etc. Les sites des différentes marques sont distincts et ne sont pas connectables aisément *via* un bandeau qui pourrait être celui de FMM comme cela se pratique sur les sites de Radio France ou de France Télévisions. Le passage de la télévision à la radio n'est pas accessible par une signalétique évidente, tant sur les sites que sur les applications pour mobile.

En revanche, certains des journalistes de la DEN font clairement le même métier que les journalistes du service des nouveaux médias de RFI et de France 24 qui eux-mêmes ne travaillent pas toujours en synergie avec les journalistes du Broadcast. Cette juxtaposition se révèle très coûteuse. L'organisation retenue par le service des langues étrangères de RFI paraît plus performante.

De même, les mesures d'audiences numériques sont opérées depuis un Pôle data transverse comprenant la Direction des études, distincte de la DEN. Certains des TCR de la

¹³⁹ Radio France : Les raisons d'une crise, les pistes d'une réforme, Cour des comptes, 2015 page 111

¹⁴⁰ Source : AT Internet sur la période Octobre 2017 > Novembre 2019. Périmètre : Sites FMM. Donnée Pôle Data.

DTSI sont clairement désignés comme de possibles futurs *webmasters* et modérateurs et sont invités à se former aux technologies du web par leurs responsables.

Recommandation n°14 : Rationaliser l'organisation des métiers du numérique en évitant les fractionnements inutiles et coûteux selon les supports visés et le segment de la chaîne de valeur concerné (*France Médias Monde*).

8.2.3.2 Une transformation numérique inaboutie

La transformation numérique de FMM paraît inaboutie sur tous les segments de la chaîne de valeur. La production des contenus numériques est dispendieuse, les effectifs du numérique sont particulièrement élevés et travaillent de façon cloisonnée. La transversalité avec les productions broadcast de FMM doit être développée afin de nourrir les articles numériques en images et sons originaux.

Le marketing et la commercialisation n'ont pas atteint un niveau de maturité suffisant (gestion de la relation client, monétisation, réflexion patrimoniale sur les archives...) afin de renforcer l'attractivité des environnements propres numériques et des marques et la recherche de sources d'autofinancement.

La stratégie de conquête du web et des réseaux sociaux n'apparaît pas encore assez construite. Afin de répondre aux ambitions de rayonnement international et culturel dont FMM est un vecteur, une stratégie purement quantitative de progression du « reach » est insuffisante. FMM ne paraît pas disposer d'une totale connaissance du marché de l'information internationale (quels publics via quels supports ?) qui lui permettrait de maîtriser les effets des algorithmes et de la concurrence, à l'origine de niveaux d'exposition très dissemblables. Elle apparaît ainsi très dépendante des grandes sociétés de l'économie du digital pour sa diffusion, ce qui nuit tant à son indépendance qu'à sa notoriété.

Des analyses géographiques différenciées portant sur la diffusion apparaissent également indispensables afin de déterminer le mix-technologique optimal entre broadcast et environnements numériques selon les espaces, leur niveau de développement économique et les enjeux politiques et diplomatiques qui leur sont associés.

9 LES RELATIONS AVEC LES AUTRES SOCIÉTÉS DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

Le projet de loi relatif à la communication audiovisuelle et à la souveraineté culturelle à l'ère numérique, déposé à l'Assemblée nationale en décembre 2019, prévoyait la création d'une société holding « France Médias » qui détiendrait à 100 % des sociétés filiales : France Télévisions, Radio France, l'INA et France Médias Monde. Le projet de loi n'a finalement pas été adopté. Pour autant, l'intérêt d'une mutualisation plus poussée entre sociétés de l'audiovisuel public demeure. À cet égard, la Cour rappelle l'approche qu'elle a retenue sur ce sujet dans ses travaux sur l'audiovisuel public.

1. La Cour a toujours estimé que la recherche d'une plus grande mutualisation entre sociétés de l'audiovisuel public ne devait pas être un prétexte à ralentir les mutations stratégiques et les efforts de productivité de chacune de ces composantes. S'agissant de France Médias Monde, les priorités géographiques ont beaucoup occupé les tutelles depuis une dizaine d'années. Dans la perspective de l'élaboration d'un COM de 5 ans (à compter du 1^{er} janvier 2023), il semble également pertinent d'examiner d'autres questions, essentielles pour l'allocation des ressources. Quelle place pour les services en langue française, anglaise et arabe par rapport aux autres langues ? Étant entendu que ces « autres langues » sont diverses : l'espagnol, le persan et le peul n'appellent évidemment pas la même réponse. Quelle place pour une production à Paris et une production « sur place », qui existe déjà à France Médias Monde de manière limitée (Bogota, Bucarest, Phnom Penh, Dakar) ? Quelle place pour la production linéaire (« *broadcast* ») et le numérique ? Cette dernière question doit amener à revisiter sous un jour nouveau la question de la « fusion des rédactions », selon la terminologie utilisée en 2011/2012.

2. Avec ou sans holding, se posera à l'avenir la question du partage de la ressource, à savoir le produit de la contribution à l'audiovisuel public, d'autant plus que le produit de la redevance connaît une progression moindre que dans le passé. C'est la raison pour laquelle certains parlementaires ont proposé une sorte de « quotité garantie » pour France Médias Monde, de peur que les deux grandes sociétés (France Télévisions et Radio France) n'obtiennent des ressources toujours plus importantes.

À cette préoccupation, on peut répondre que France Médias Monde n'a pas été mal servie au cours des dernières années et que les nouvelles priorités de l'entreprise doivent aussi être financées par réallocation de moyens et pas uniquement par des moyens accrus, soit par la redevance audiovisuelle soit par de nouvelles ressources budgétaires (financement du ministère des affaires étrangères) ou extrabudgétaires (AFD, financements européens, et autres ressources propres).

3. La question du niveau d'intégration des antennes de France Médias Monde et de ses relations avec les autres sociétés de l'audiovisuel public doit être examinée à l'avenir, dans le cadre de la préparation des prochains COM « de plein exercice ».

France Médias Monde est une société récente dont l'intégration entre les différentes composantes reste limitée. Ceci est le corollaire du choix opéré en 2012 par les pouvoirs publics de ne pas opérer la fusion entre les rédactions, envisagée par la précédente équipe de direction. RFI et France 24 demeurent deux corps sociaux distincts, à la culture différente. La direction technique (DTSI) est une direction unique, mais dont les composantes radio et TV restent pour l'essentiel séparées.

Les fonctions support ont vocation à se rapprocher de celles des autres sociétés. Il est probable que les achats constituent un sujet facile de collaboration entre les différentes sociétés. Les choix techniques en matière informatique devront impérativement être mieux coordonnés ; des premières initiatives ont été prises en ce sens, par exemple en matière de cybersécurité. Elles pourraient être poursuivies en matière de SIRH. Il serait également utile que les méthodes comptables soient plus homogènes entre sociétés de l'audiovisuel public. Il est à cet égard particulièrement opportun que les COM 2020-2022 des entreprises de l'audiovisuel public fixent une feuille de route précise sur ces sujets.

S'agissant des antennes et de la DTSI, la recherche de synergies techniques ou éditoriales avec les autres sociétés reste un sujet peu avancé, à l'exception notable de la participation de France 24 à *franceinfo*. Les documents écrits sur le sujet sont rares, compte

tenu du caractère jugé sensible de cette question. Le retard pris dans déploiement du logiciel COED à France 24 constitue un frein objectif à une plus grande intégration, difficilement explicable, alors que les autres entités de FMM en disposent depuis plusieurs années, ainsi que Radio France et bientôt France Télévisions.

Une logique de coordination devrait continuer à prévaloir avec les partenaires « multilatéraux » ARTE et TV5 Monde qui, du fait de leur statut, disposent d'une indépendance opérationnelle. Un programme de coopération en Europe Centrale et Orientale est ainsi envisagé, sous l'égide du Traité d'Aix la Chapelle en collaboration avec Deutsche Welle. Cette initiative commune à France Médias Monde et ARTE peut contribuer au maintien d'une information pluraliste dans cette région. S'agissant de TV5 Monde, une relation plus fluide devrait être recherchée entre deux institutions qui se voient parfois comme rivales vis-à-vis du public francophone notamment en Afrique. La Cour a eu l'occasion de rappeler que la charte créant TV5 Monde prévoit que cette chaîne fournit des services d'information et qu'à moins de revenir sur cette disposition, le sujet d'une supposée duplication des rédactions ne lui paraît pas pertinent, alors que celui des coopérations l'est pleinement.

*Avec les autres sociétés de l'audiovisuel public, la démarche est bien celle d'une recherche de synergies. Courant 2018, France Médias Monde avait été auditionnée dans le cadre de CAP 2022 et, sur le sujet des coopérations au sein du service public audiovisuel, la présentation de l'entreprise restait centrée sur les « chantiers communs » que la ministre de la Culture, Mme Nyssen avait lancés, : lutte contre les infox, coopération avec Arte en espagnol, rationalisation des réseaux à l'étranger entre RFI et Radio France, participation à une offre numérique culturelle (devenue le portail *Culture Prime*), mutualisation de certains achats, réflexion sur un média global de service public consacré au jeune public...*

En 2019, le rapport de M. Olivier Courson « *Transformer l'audiovisuel extérieur de la France pour mieux répondre aux défis d'un monde instable* » poussait la réflexion plus loin. On ne peut que déplorer, en termes de méthode, le fait que le rapport de M. Courson n'ait pas été rendu public, ni même officiellement transmis aux entreprises concernées. Plusieurs axes de travail avaient été identifiés :

(a) *Renforcer le partenariat éditorial avec franceinfo* : en effet, si les contenus produits par France 24 représentent près de 30 % de l'antenne de *franceinfo*, l'apport de France Médias Monde relève davantage de la fourniture de contenus plutôt que d'un partenariat éditorial approfondi. Pour ce faire, deux pistes étaient esquissées : accroître la reprise de programmes de France 24 sur *franceinfo* et mettre en place des collaborations entre les rédactions de France 24 et de *franceinfo* pour la couverture de grands événements internationaux

(b) *coordonner les politiques de correspondants et d'envoyés spéciaux permanents à l'étranger*, notamment en matière de ressources humaines, entre France Médias Monde, France Télévisions et Radio France ; la Cour a déjà eu l'occasion de souligner ce point.

(c) *mutualiser davantage les fonctions techniques et la diffusion entre France Médias Monde, TV5 Monde, Radio France et France Télévisions*. La mutualisation des moyens techniques dont dispose France Télévisions permettrait de limiter le recours à des prestataires extérieurs. La diffusion de France 24 (voire de TV5 Monde) pourrait être confiée à la régie de diffusion du réseau des Outre-mer 1ères, opérée par France Télévisions à Malakoff, conduisant à un hub de diffusion internationale de l'audiovisuel public (des expériences ont déjà eu lieu en ce sens). De même, pour la diffusion satellitaire, une meilleure concertation entre France Télévisions, TV5 Monde et France 24 pourrait permettre d'optimiser les négociations avec les opérateurs satellitaires. Lors de la contradiction, les représentants de l'État comme France

Médias Monde ont signalé la complexité de ce sujet, nécessitant des études complémentaires qui ne pourront être finalisées pour les COM 2020-2022.

(d) *Déployer les outils de coordination existants (COED) entre Franceinfo, FMM, Radio France et France Télévisions afin de faciliter l'accès : à une banque d'images et de programmes communs et aux flux de production d'informations, sur l'exemple des tableaux de bord existant dans la newsroom de la BBC.*

Cette collaboration peut aboutir à une offre numérique d'information internationale en français commune, avec une marque forte, sur le modèle du site BBC News. Elle peut conduire à plus long terme à expertiser la possibilité d'un rapprochement physique de l'ensemble des rédactions d'information internationale en français et en langues étrangères dans un lieu unique, voire de l'ensemble des rédactions d'information à l'instar de la BBC.

Sur ce volet, l'expérience de la BBC est sans conteste intéressante avec la gestion, à partir d'une *newsroom* unique, de deux chaînes de télévision en continu : une nationale (BBC News) et une internationale (BBC World News), de même que les radios nationales (BBC Radio 1,2,3...) et internationale (BBC World Service).

Lors de la contradiction, France Médias Monde et ses administrations de tutelle ont souligné que la mutualisation serait l'un des axes des COM de 3 ans (2020-2022) mais que les pistes les plus ambitieuses ne pourraient être traitées dans le cadre de ces COM intérimaires. En termes de méthode, la Cour regrette qu'après avoir peu abordé la question de l'audiovisuel extérieur dans CAP 2022 puis, pour y remédier, avoir confié à M. Courson une mission spécifique, l'État estime qu'il n'est pas en mesure d'expertiser ces propositions, dont certaines sont sur la table de longue date. Pour autant, la Cour estime qu'il appartient à l'État, en l'absence de société holding, de clarifier les enjeux sur ces questions pour qu'ils soient traités au fond dans les futurs COM de plein exercice, qui débiteront en 2023.

<p>Recommandation n° 15 : Dans le cadre de la préparation des COM « de plein exercice », identifier les domaines possibles de coopération entre France Médias Monde et les autres sociétés de l'audiovisuel public, particulièrement France Télévisions (<i>France Médias Monde, État</i>).</p>
--

ANNEXES

Annexe n° 1. Les indicateurs associés au premier COM et leur niveau d'atteinte	143
Annexe n° 2. Les indicateurs associés au second contrat d'objectifs et de moyens et leur niveau d'atteinte	148
Annexe n° 3. Les réalisations de FMM dans le champ de la formation, de l'éducation et de l'inclusion sociale via les médias	154
Annexe n° 4. La situation financière	155
Annexe n° 5. Évolution des modes de diffusion linéaires de RFI et MCD entre 2013 et 2018 (<i>source DTSI-FMM</i>).....	186
Annexe n° 6. Décomposition du budget de RFI en 2018 et 2019	187
Annexe n° 7. Les rythmes de travail des journalistes permanents de RFI	188
Annexe n° 8. Les effectifs par service de la rédaction Info Monde	189
Annexe n° 9. Les effectifs de la rédaction Info Afrique en 2019.....	190
Annexe n° 10. Comptabilisation des activités du groupe France Médias Monde en aide publique au développement : réponse de la direction du Trésor	191
Annexe n° 11. Répartition Coûts de diffusion/distribution par médias et par zones géographiques (en K€)	195
Annexe n° 12. Les différents cycles de travail des journalistes de France 24 en 2019	196

Annexe n° 1. Les indicateurs associés au premier COM et leur niveau d'atteinte

Le premier COM comportait 15 indicateurs :

Indicateur 1 – Augmentation des programmes originaux et multidiffusions de RFI

INDICATEUR 1 : PROGRAMMES ORIGINAUX ET MULTIDIFFUSIONS RFI						2015	
	2012 réalisation	2013 COM	2013 réalisation	2014 COM	2014 réalisation	2015 COM	2015 réalisation
RFI							
Total volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur les antennes de RFI - base annuelle (en heures)	26080	hausse vs 2012	28070	hausse vs 2013	29546	hausse vs 2014	29344

Indicateur 2 – Augmentation des programmes originaux et multidiffusions MCD

INDICATEUR 2 : PROGRAMMES ORIGINAUX ET REDIFFUSIONS MCD						2015	
	2012 réalisation	2013 COM	2013 réalisation	2014 COM	2014 réalisation	2015 COM	2015 réalisation
MCD							
part d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur le volume d'heures diffusées au total (en %)	88%	stabilité vs 2012	88%	hausse vs 2013	93%	stabilité vs 2014	93%
part d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur le volume d'heures diffusées au total sans le fil musical (en %)					66%		66%
Total volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur les antennes de MCD - base annuelle (en heures)	7730		7730		8203		8203

Indicateur 3 – Augmentation des programmes originaux et multidiffusions France 24

INDICATEUR 3: PROGRAMMES ORIGINAUX ET MULTIDIFFUSIONS FRANCE 24						2015	
	2012 réalisation	2013 COM	2013 réalisation	2014 COM	2014 réalisation	2015 COM	2015 réalisation
FRANCE 24							
part d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur le volume d'heures diffusées au total (en %)	41%	hausse vs 2012	51%	hausse vs 2013	52,1%	hausse vs 2014	52,60%
Total volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur les antennes de France 24 - base annuelle (en heures)	10800		13479		13685		13831

Les indicateurs mesurant le volume ou la part des programmes en première diffusion décliné pour les trois chaînes auquel n'étaient pas associés d'objectifs chiffrés précis, mais l'attente d'une hausse ou d'une stabilité mettent en valeur des objectifs atteints sur toute la durée du COM à l'exception de la mesure du volume de programmes en première diffusion pour RFI en 2015 en léger retrait.

Cette évolution favorable témoigne d'une volonté de montée en qualité des trois chaînes et un rattrapage très net pour France 24.

Indicateur 4- Évolution du coût des rédactions

INDICATEUR 4 : ÉVOLUTION DU COUT DES RÉDACTIONS						2015	
Coûts des rédactions (hors coûts techniques) -en ME						2015 COM PLF	2015 réalisation
INDICATEUR CIBLE	2012 réalisation	2013 COM	2013 réalisation	2014 COM	2014 réalisation		
FRANCE MEDIAS MONDE							
Part coûts des rédactions dans les charges d'exploitation (en %)	44%	43%	44%	44%	45%	44%	45%
INDICATEURS DE SUVI							
Total coût des rédactions (en ME) *	107,9	107,7	108,6	109,6	113,2	110,5	113,2
Total charges d'exploitation	243,8	248,0	247,6	251,4	249,9	253,9	252,8

* Retraitement du coût des rédactions depuis 2012 en reclassant la subvention d'équilibre versée à RFI Roumanie dans le coût de la rédaction de RFI. Traitement identique aux autres langues, comme le haoussa, le sw ahili et le khmer.

Le coût des rédactions a respecté l'objectif fixé par le COM sur les trois premières années mais observe un dérapage de + 2,7 M€ en 2015 (45% des charges d'exploitation au lieu des 44% visés). Cet indicateur utile pour le contrôle de la gestion, dont l'objectif n'a été que partiellement atteint, n'a pas été conservé pour le second COM.

Indicateur 5- Évolution de la distribution par média

INDICATEUR 5 : ÉVOLUTION DE LA DISTRIBUTION PAR MÉDIA						2015	
Suivi de la distribution totale						2015 COM prévisions	2015 réalisation
	2012 réalisation	2013 COM	2013 réalisation	2014 COM	2014 réalisation		
Distribution de France 24							
Nombre de foyers en diffusion 24/24 (en M de foyers)	206	235	256	240	300	250	315
Nombre de foyers en diffusion partielle (en M de foyers)	52	65	71	70	104	73	101
Total nombre de foyers recevant France 24 (en M de foyers)	258	300	327	310	404	323	416
Distribution RFI							
Nombre de relais FM	152	156	156	157	156	157	158
OC/ OM (en heures/ jours)	75	75	77	75	69	75	52,2
Nombre de reprises partielles	660	680	789	720	896	750	1142
Distribution MCD							
Nombre de relais FM*	26	26	27	27	27	27	27
OC/ OM (en heures/ jours)**	17	17	17	17	17	17	17
Nombre de reprises partielles	6	7	7	9	8	12	10

* voir explications dans les commentaires ci-après
**MCD diffuse quotidiennement de 4h30 - 21h20 TU en Ondes Moyennes depuis Chypre soit 17 heures/ jour (et non 14 heures/ jour comme indiqué par erreur précédemment)

Les objectifs chiffrés en termes de distribution – correspondant à un niveau de couverture des foyers – ont presque tous été atteints. On notera les 315 millions de foyers recevant France 24 quelle que soit l'heure de la journée, les 158 et 27 relais FM respectifs de RFI et MCD en 2015. Un objectif est en retrait par rapport aux prévisions, la diffusion en ondes courtes et moyennes affectée par la réforme des langues qui a privilégié un redéploiement vers le numérique. RFI a cessé de diffuser en ondes courtes en langue russe, persane et chinoise à partir de 2015.

Indicateur 6 - Évolution de la notoriété par média (cible grand public)

INDICATEUR 6 : ÉVOLUTION DE LA NOTORIÉTÉ PAR MÉDIA						2015	
Suivi de la notoriété totale pour RFI et France 24 (cible grand public)						2015 COM prévisions	2015 réalisation
	2012 réalisation	2013 COM	2013 réalisation	2014 COM	2014 réalisation		
CIBLE GRAND PUBLIC							
Notoriété France 24							
Afrique francophone (TNS Sofres -Africascope - grand public) - en %	77%	hausse ou stabilité vs 2012	81%	hausse ou stabilité vs 2013	87%	hausse ou stabilité vs 2014	89%
Maghreb (TNS Sofres - Maghreboscope - grand public) - en %	70%	hausse ou stabilité vs 2012	61%	hausse ou stabilité vs 2013	65%	hausse ou stabilité vs 2014	58%
Notoriété RFI							
Afrique francophone (TNS Sofres -Africascope - grand public) - en %	94%	stabilité vs 2012	95%	stabilité vs 2013	94%	stabilité vs 2014	96%

L'objectif de hausse ou de stabilité de la notoriété auprès du grand public est atteint pour l'Afrique francophone pour les deux chaînes France 24 et RFI en 2015, mais ne l'est pas auprès de la population du Maghreb s'agissant de France 24, l'explication avancée par le rapport d'exécution du COM en 2015 étant celle de la concurrence des chaînes de divertissement.

Indicateur 7 - Évolution de la notoriété par média (cible cadres et dirigeants)

L'objectif de hausse ou de stabilité de la notoriété de France 24 et de RFI auprès des cadres et dirigeants est atteint en 2015, hormis un léger retrait également observé dans le Maghreb.

Indicateur 8- Évolution de l'audience par média et par zone géographique

L'objectif de hausse ou de stabilité de l'audience est atteint, les trois chaînes voyant leur audience progresser en fin de COM de 9 % (MCD), 15 % (RFI) et 22 % (France 24) par rapport à 2012. En 2015 cependant, en raison du conflit au Moyen-Orient et des destructions opérées sur les émetteurs, les mesures d'audience n'ont pu être réalisées pour MCD.

Indicateur 9- Évolution des indicateurs de performance nouveaux médias

Tous les indicateurs de performance des nouveaux médias, non assortis d'objectifs chiffrés précis, sinon la hausse des fréquentations, sont atteints à l'issue du premier COM.

Indicateur 10- Évolution des effectifs (permanents / non permanents)

L'objectif de maîtrise des effectifs n'est pas atteint en 2015 : FMM comptait en moyenne en fin de COM 1808 ETP soit 96 ETP de plus que l'objectif fixé de 1714 ETP. Ce résultat tient à la progression de l'effectif non permanent, dont le taux atteint 27,5 % de l'effectif total, alors que le COM s'était donné pour objectif de le contenir à un niveau de 21 %. Cet indicateur n'a pas été repris dans le COM suivant.

Indicateur 11- Indicateurs RH (objectifs de la politique RH)

Le COM souhaitait pouvoir mener à bien un certain nombre de chantiers pendant la période 2012/2015. L'harmonisation des accords d'entreprise, la négociation sur le *contrat de génération* et la conclusion de deux partenariats sur trois planifiés, portant sur l'égalité des chances ont été menés à bien.

La mise en œuvre d'un système commun de paie et de planification, le diagnostic « diversité » sur l'ouverture de l'entreprise au handicap, à l'égalité femmes-hommes, aux seniors et aux jeunes et un nouveau partenariat portant sur l'égalité des chances ont été décalés au COM suivant. Ces indicateurs RH n'ont pas été repris dans le COM suivant.

Indicateurs 11.1 et 11.2 : Egalité femmes – hommes

En matière d'égalité femmes-hommes le premier objectif était celui d'une stabilité ou d'une hausse des postes d'encadrement confiés à des femmes, en fonction des ouvertures de poste en mobilité ou au recrutement. Cette part est restée stable sur la période et s'établit à 44% en 2015 après deux années de retrait en 2013 et 2014.

Le second objectif a été atteint qui ambitionnait la progression de la part des mesures individuelles attribuées à des femmes : celle-ci passe de 49 à 51 %.

Indicateur 12- Évolution des ressources propres

Évolutions des ressources propres de FMM

		PREMIER COM				SECOND COM		
Ressources propres (en M€)		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Recettes publicitaires et de parrainage		5,1	3,1	3,74	3,79	3,92	3,73	3,81
<i>dont</i>	France 24	3,7	1,6	2,18	2,35	2,2	2,2	2,2
	RFI		1,4	1,47	1,34	1,67	1,52	1,6
	MCD		0,1	0,1	0,11	0,05	0,01	0,01
Commercialisations autres					4,14	4,31	4,43	4,5
. accords de partenariats et de syndication de contenus					0,82	1,14	1,19	1,24
. éditions musicales					0,81	0,92	0,8	0,91
. prestations de services (dont formations payantes)					2,51	2,25	2,45	2,35
subventions des bailleurs internationaux					0,74	0,68	1,77	2,48
total autres recettes		5,6	5	4,1	4,88	4,99	6,21	6,98
TOTAL		10,7	8,1	7,84	8,67	8,91	9,93	10,79
<i>Part des ressources propres dans les produits d'exploitation</i>		4%	3%	3%	3%	3,5%	3,8%	4%

Rapport d'exécution des COM – Cour des comptes

L'Inspection générale des finances notait dans son rapport sur l'audiovisuel extérieur de la France fin 2011 une prévision particulièrement ambitieuse de progression des ressources propres pour les années 2011-2013 (passer de 8,1M€ en 2010 à 19M€ en 2013) en dépit d'une révision à la baisse de l'objectif opérée en 2010.

Le premier COM proposait une progression « réaliste » des ressources propres et retenait un objectif en termes de pourcentage des produits d'exploitation égal à 4 %. Cet objectif n'est pas atteint, sous l'effet du tassement des recettes publicitaires et des autres catégories de ressources propres.

Indicateur 13- Évolution des charges de personnel

La part des charges de personnel - enregistrées dans les comptes généraux 64 - dans les charges d'exploitation (hors internalisation de prestations) était fixée à 51% pendant toute la durée du COM. Cet objectif n'a pas été atteint passant à 54% en 2015.

INDICATEUR 13 : ÉVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL						2015	
Part des charges de personnel dans les charges d'exploitation (en %)						2015	2015
INDICATEUR CBLE						COM PLF	réalisation
	2012	2013	2013	2014	2014		
	réalisation	COM	réalisation	COM	réalisation		
FRANCE MEDIAS MONDE							
Part charges de personnel dans les charges d'exploitation (en %) (2)	51%	51%	51%	51%	53%	51%	54%
INDICATEURS DE SUIVI						INDICATEURS DE SUIVI 2015	
Charges de personnel (base compte 64 hors plan de	124,7	126,9	126,4	128,3	132,7	129,2	137,2
Total charges d'exploitation	243,8	248,0	247,6	251,4	249,9	253,9	252,8

Les charges de personnel (salaires, indemnités, primes, charges sociales, provisions pour RTT et congés payés...) ont augmenté de 12,5 millions entre 2012 et 2015 soit un taux d'accroissement annuel moyen de 3,24 %.

Cette augmentation représente près des deux tiers de la progression des charges d'exploitation.

Le rapport d'exécution de 2015 précise cependant que la base et le périmètre du compte 64 ont évolué du fait des enregistrements différenciés des litiges d'une année sur l'autre et que les charges de personnel n'ont atteint à périmètre comparable¹⁴¹ que 135,5M€ en 2015. Si on soustrait également 0,6 M€ lié à l'internalisation de prestataires (comme prévu par le COM), l'augmentation finale serait ramenée à 11,2 M€, soit une progression annuelle de 2,66 %, alors que celle-ci aurait dû être limitée à 1,19 %.

Cet indicateur dont l'objectif n'a pas été atteint a été modifié dans le second COM.

Indicateur 14- Évolution des autres charges d'exploitation (hors cœur de métier)

Ces charges de fonctionnement hors cœur de métier ne comprennent ni les charges directement liées aux frais des rédactions y compris filialisées, ni les frais de diffusion/distribution. Elles représentent l'ensemble des charges supportées par les fonctions supports et transverses et la direction générale, les loyers et charges locatives, les frais de gestion, d'assurance, taxes et contributions, les variations de provisions d'exploitation, les dotations aux amortissements liées à l'immobilier

L'objectif du COM qui était de les ramener de 22 % à 20 % des charges d'exploitation a été dépassé, puisque le ratio constaté est de 19 % en 2015, ce qui représente une économie réalisée en valeur absolue de 3,8 M€.

Indicateur 15- Évolution du coût des fonctions supports/transverses

Parmi les charges précédentes, le premier COM distinguait un indicateur portant spécifiquement sur les coûts des fonctions supports et transverses, qui devaient passer de 10 à 9 % des charges d'exploitation. Cet indicateur est largement atteint puisque ce ratio particulier s'établit à 7 %.

¹⁴¹ Voir également chapitre sur les changements de méthodologie de calcul de la masse salariale

Annexe n° 2. Les indicateurs associés au second contrat d'objectifs et de moyens et leur niveau d'atteinte

Le second COM comporte 9 indicateurs. On note un effort pour resserrer le nombre d'objectifs et le limiter à des objectifs stratégiques. Il reste que certains indicateurs se subdivisent en sous-indicateurs et leur réalisation est mesurée par plusieurs instruments. Les objectifs cibles sont dans l'ensemble aisément atteignables, car à nouveau exprimés par la réalisation d'une augmentation ou même d'une stabilisation sans être assortis d'un niveau chiffré.

Indicateur 1 - Appréciation globale de France Médias Monde dans leur zone traditionnelle d'influence.

L'indicateur 1 se subdivise en deux sous-indicateurs : suivi de la notoriété totale (1.1) et opinions favorables évaluant les valeurs d'expertise, d'objectivité et de référence (1.2)

Le premier sous-indicateur est fondé sur plusieurs mesures de notoriété grand public et auprès des cadres et dirigeants réalisées par TNS-Sofres (Afrique francophone, Maghreb) et Ipsos (Europe, Proche et Moyen-Orient). Il ne comporte pas de valeur cible pour chaque zone géographique et chaque catégorie de public visée mais une obligation de hausse ou de stabilité par rapport à l'année 2016. Ce sous-indicateur n'est pas atteint en 2018 et 2019 pour la notoriété auprès du grand public. Il l'est en revanche pour les cadres et dirigeants en 2018 qui n'ont pas remesurés en 2019.

Il paraît de plus en plus robuste car les mêmes pays ne sont pas interrogés chaque année. En 2018 par exemple, seuls 10 des 17 pays d'Afrique francophone habituellement sondés ont été interrogés. Le rapport d'exécution du COM 2018 précise également que « *l'étude IPSOS mesure pour France 24 et MCD des pays du Proche et Moyen-Orient différents chaque année. Il s'agit donc d'un indicateur de suivi mais sans objectif cible sur la durée du COM dans la mesure où les périmètres de base ne sont pas comparables d'une année sur l'autre* ».

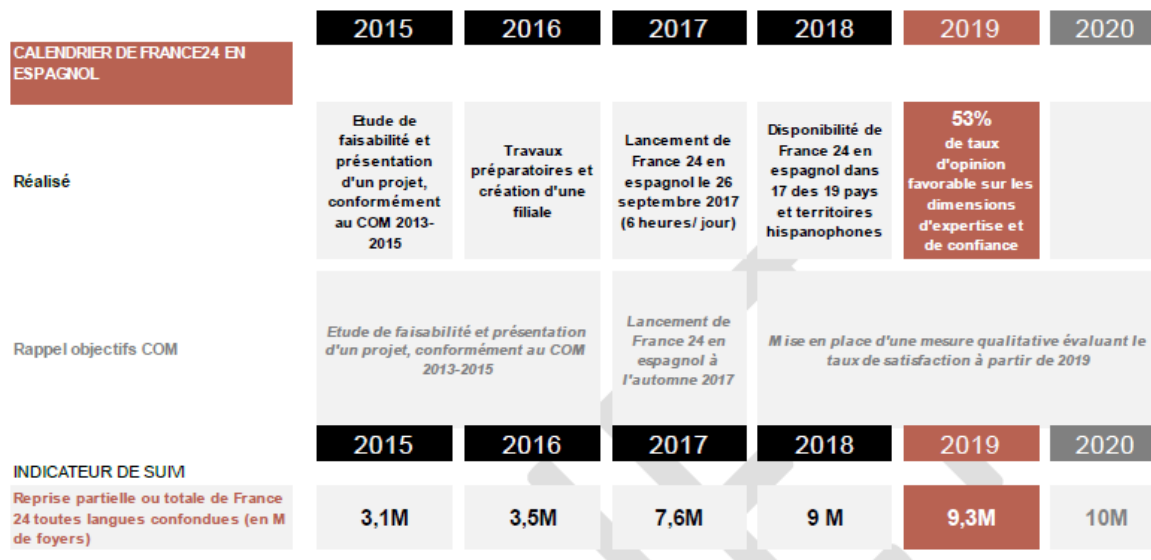
En 2019, la notoriété grand public est en retrait pour France 24 (-1 point par rapport à 2016, soit 82%) et RFI (- 6 points par rapport à 2016 ; soit 84%) sur la zone Afrique (étude TNS Africascope) par rapport à 2016.

Le rapport d'exécution du COM de 2017 notait cependant que France 24 « *fait partie des trois chaînes de télévision les plus connues en Afrique* » en dépit de « *l'émergence de nouveaux acteurs telles que les chaînes de Canal + qui investissent massivement dans une communication intense* ». RFI conserve le niveau de notoriété le plus élevé en Afrique francophone.

Résultats du sous-indicateur 1.2 évaluant l'expertise, l'objectivité et la référence.

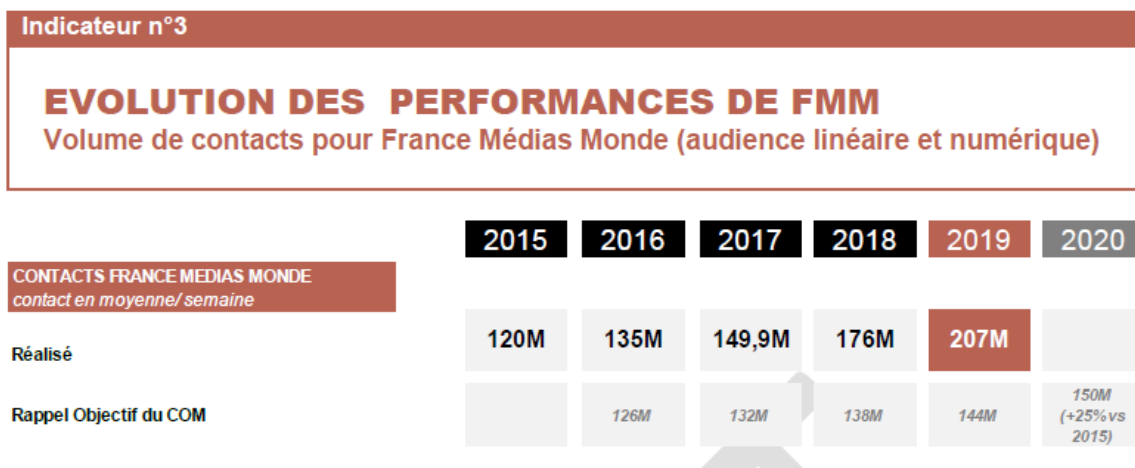
Les différentes chaînes ont une image très favorable qui progresse continûment, à l'exception d'un tassement de 6 points pour la zone Maghreb de l'appréciation portée sur France 24 à un niveau de 71 % d'opinions favorables.

Indicateur 2 - Lancement de France 24 espagnol



Le lancement de France 24 en espagnol a bien eu lieu dans 17 des 19 pays hispanophones d'Amérique latine, les mesures qualitatives mises en place à partir de 2019 font état d'un taux de satisfaction de 53 %.

Indicateur 3 - Evolution des contacts



Cet indicateur mesure les personnes touchées par les contenus des médias de FMM sur le linéaire et sur les environnements numériques soit « l'empreinte numérique hebdomadaire » quelles que soient la nature de ces contenus (sons, vidéos, articles...) et quelles que soient les plateformes tierces ou en propre de FMM. Son évolution est très favorable (207 millions de contacts pour un objectif de 144 millions) soit une progression de 72,5 % par rapport à 2015. L'indicateur est cependant assez limité : il est composite et ne mesure ni les habitudes d'écoute, ni les durées d'écoute et ne distingue pas davantage les zones géographiques. Il est construit selon les termes de la Direction des Etudes comme « le plus petit dénominateur commun » entre les indicateurs de FMM et ceux de ses partenaires et correspond au nombre de personnes exposées.

Comparaisons internationales des contacts hebdomadaires des médias internationaux

	Contacts hebdomadaires en 2019 (en millions)	Budget (en M€)	Langues
BBC World-Service hors BBC World News	319	380 (branche internationale hors BBC World news)	42
USAGM (ex BBG)	350	745	61
Deutsche Welle	197 (dont radios partenaires)	350	30
FMM	207 (hors radios partenaires) dont 143,4 millions en linéaire	268	16

Source : rapport d'exécution du COM 2019 – FMM

Indicateur 4 - Évolution des performances numériques

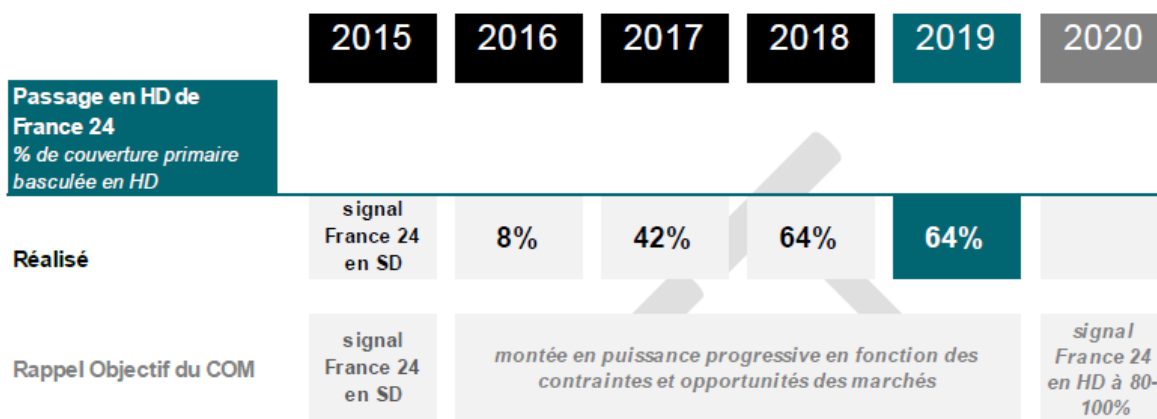
L'objectif de développement des audiences numériques sur l'ensemble des environnements propres de FMM (sites web, sites mobiles, applications mobiles, tablettes...) et sur les réseaux sociaux mesurés précisément via AT internet est atteint pour toutes les années du COM (41,6 millions de visites mensuelles en 2019 pour un objectif du COM fixé à 35,5 millions).

Indicateur 5 - Distribution de France 24 sur la TNT en Afrique

L'objectif de distribution de France 24 sur la TNT a été atteint dès 2017. Le taux de pénétration de France 24 sur les offres TNT est de 86 % alors que le COM visait une part de marché de 62 %.

France 24 est présente dans 31 pays parmi les 35 ayant lancé une offre TNT mais cette décision d'investir la TNT ne dépend cependant pas de FMM mais bien des Etats africains.

Indicateur 6 - Bascule de France 24 en Haute définition



L'indicateur retraité précise plus finement par signal linguistique (plusieurs langues pouvant être relayées par le même satellite) l'objectif à atteindre mais n'en modifie pas le sens.

Fin 2017 France 24 était accessible dans au moins une de ses quatre versions en haute définition sur toutes les zones hors Afrique.

Fin 2018, **un seul des 6 satellites hors Afrique**, Astra 1 diffusant sur la zone Europe n'a pas été converti en haute définition sur ses trois signaux linguistiques. Les cinq autres satellites couvrant les zones Amériques, Europe, Asie et Proche et Moyen-Orient et Maghreb

ont opéré une conversion pour une à trois langues. En ne pondérant pas chaque zone géographique du même poids comme le fait FMM, on relève que 8 signaux sur 14 ont été convertis en HD hors Afrique, **soit 57,2 % des émissions satellitaires de France 24 hors Afrique.**

Fin 2019, la couverture HD de France 24 **est inchangée par rapport à 2018.**

Dans le cadre du plan d'économie exposé par la trajectoire 2019-2022 cependant, il est prévu un retour à la SD pour le satellite Astra 2 couvrant Royaume-Uni et Irlande (le basculement à la HD datant de 2018). A moins que la négociation avec l'opérateur Sky qui utilise ce satellite primaire ne puisse aboutir, ce qui entraînerait un retrait complet de cette zone géographique, soit une perte potentielle de 12,5 millions de foyers pour France 24.

Indicateur 7 - Evolution des charges de personnel

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL (en M€)						
Réalisé (en M€)	135,6	137,8	139,4	141,8	142,6	
Retraitement Objectif du COM (en M€) (*)		137,7	140,7	143,0	144,8	146,7
Rappel Objectif du COM (en M€)		138,5	141,5	143,8	145,8	147,7
INDICATEURS DE SUIVI						
Part des charges de personnel dans les charges d'exploitation (en %)	54%	55%	53%	53%	54%	

L'objectif cible était fixé à 51 % pour le premier COM. L'objectif a été desserré à 54% pour le second COM et l'indicateur a donné lieu à retraitement pendant ce second COM, ce qui obscurcit considérablement la lecture du niveau d'atteinte.

L'objectif n'est en effet apparemment atteint (54 %) qu'au prix de deux retraitements de la définition retenue par le COM pour les charges de personnel. Ont été soustraits au total des comptes 64 les montants qualifiés « d'erratiques » provisionnés pour faire face au coût des litiges et transactions lors de départs et l'objectif initial du COM a été diminué en parallèle de 0,8M€ provisionné pour ces litiges. Un second retraitement est intervenu en 2018 lié à la provision exceptionnelle constituée lors de l'adoption de la règle du 10^{ème} pour les congés payés.

Le premier retraitement introduit de la confusion et n'est pas de nature à éclairer la tutelle publique car le contexte de litiges et de règlements de transactions négociées existait lors du premier COM, en raison de la mise en œuvre du second plan de départ volontaire, encore sur l'année 2013.

La neutralisation du coût des litiges a observé une évolution préoccupante, puisque le montant provisionné a progressé de 1,61 M€ à 5 M€ entre 2015 et 2018. Ainsi par exemple, en 2018, le rapport d'exécution du contrat fait état de 141,76 M€ de charges de personnel, soit

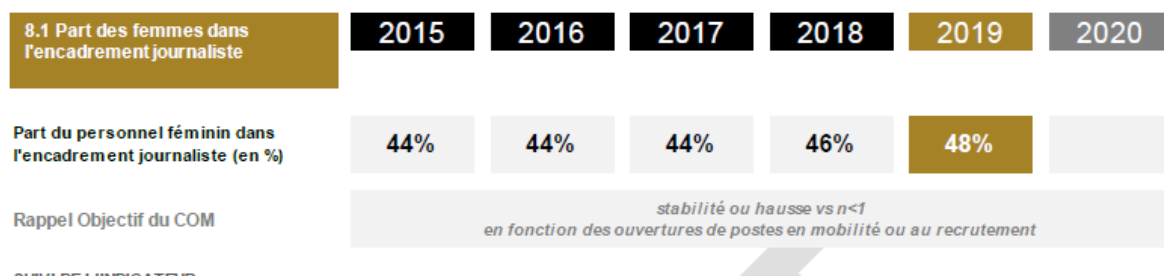
148,44M avant retraitement¹⁴². L'objectif initial du COM tablait sur 143,8 M€ correspondant à 53,6 % du total des charges d'exploitation soit 268,23 M€¹⁴³. En soustrayant les 0,9 M€ de dépenses hors périmètre du COM, le total du compte 64 atteint 147,54 M€, la part des dépenses de personnel dans le total des charges atteint donc $147,54/268,23 = 55,01\%$.

Le même constat est observé pour 2019, où l'ampleur des retraitements est cependant de moindre envergure.

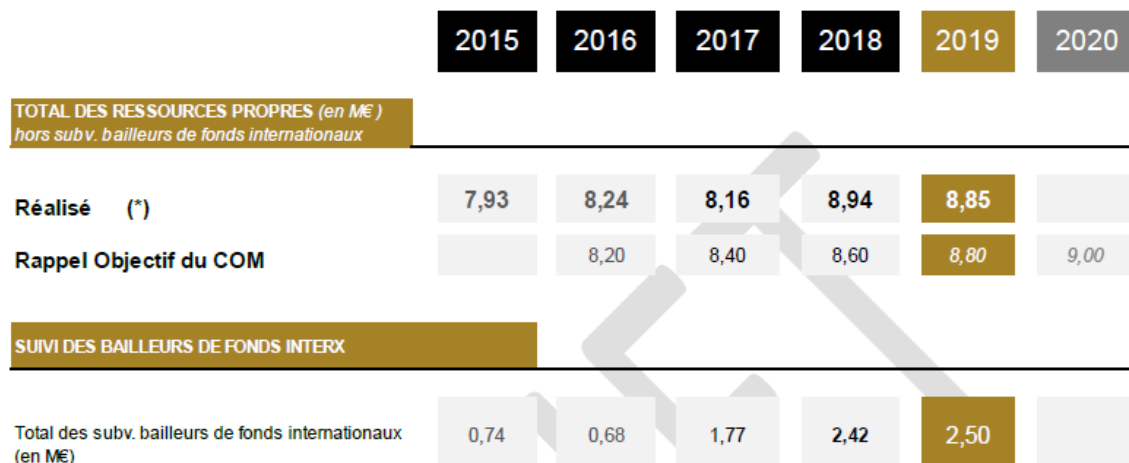
Indicateur 8 - Parité et égalité femmes-hommes

La proportion des femmes parmi les journalistes des trois chaînes progresse pendant les trois premières années du second COM tandis que le sous-indicateur relatif aux mesures individuelles (promotions ou augmentations qu'elles aient un caractère individuel ou collectif) fait apparaître une attribution supérieure au personnel féminin (54 %).

La direction a expressément demandé la présentation d'au moins une candidature féminine lors de processus de recrutement soit en interne soit en externe de cadres dirigeants.



Indicateur 9 - Evolution des ressources propres



L'objectif modeste d'évolution à la hausse des ressources propres entre 2015 et 2020 pour atteindre + 15% en 2020 (hors subventions européennes) pourrait être atteint en fin de

¹⁴² Si l'on rétablit la dépense du compte 64, on doit ajouter 2,75 M€ pour les litiges et départs remplacés, 2,75 M€ pour les départs non remplacés et 0,79M€ pour la provision exceptionnelle liée aux congés payés. En revanche, on ne retient pas les 0,9M€ hors COM (Infomigrants et Mashable financés grâce à des subventions).

¹⁴³ Total des charges au compte de résultat analytique, page 52 du rapport d'exécution du COM 2018

COM. Pèse cependant actuellement sur les recettes publicitaires de FMM, une incertitude née de la pandémie du Covid 19.

Les deux COM ne sont cependant pas marqués par une politique de développement des ressources propres. En 2019, le total des ressources propres atteint 11,35 M€ sur un total des produits de 2 M€ soit 42,4 %.

Les ressources propres hors subventions correspondent d'une part aux recettes publicitaires et de parrainage et d'autre part à toutes formes de commercialisation : abonnements, activités de coproduction, syndications de contenus, partenariats, prestations de service et techniques, droits d'auteur... La progression de ces deux types de ressources propres est modeste pendant ce second COM.

Le total des ressources propres progresse essentiellement du fait des subventions des bailleurs de fonds internationaux (financement européen du portail info-migrants hors périmètre du COM notamment).

Les recettes publicitaires ont eu tendance à stagner du fait de la diffusion numérique prépondérante via les réseaux sociaux pour France 24, d'un relatif tassement des recettes par rapport à la progression observée les années précédentes et d'une interdiction toujours en vigueur pour les publicités de marque en Île-de-France pour RFI.

L'émetteur en ondes moyennes de Chypre a cessé d'émettre depuis la fin décembre 2019, il était loué à USAGM qui l'utilisait pour ses propres diffusions de programmes. Cette cessation d'activité représente une perte annuelle d'1,8 M€ de loyer qui va peser également sur les ressources propres à partir de 2020.

Progression des ressources propres de FMM pendant le second COM

Second COM					
Ressources propres (en M€)	2015	2016	2017	2018	2019
recettes publicitaires et de parrainage	3,79	3,92	3,73	3,81	3,46
dont					
France 24	2,35	2,2	2,2	2,2	2,27
RFI	1,34	1,67	1,52	1,6	1,19
MCD	0,11	0,05	0,01	0,01	0
commercialisations autres	4,14	4,31	4,43	5,4	5,39
<i>. accords de partenariats et de syndication de contenus</i>	0,82	1,14	1,19	1,54	1,73
<i>. éditions musicales</i>	0,81	0,92	0,8	0,91	1,16
<i>. prestations de services (dont formations payantes)</i>	2,51	2,25	2,45	2,35	2,50
total publicité et commercialisations	7,93	8,23	8,16	8,31	8,85
subventions des bailleurs internationaux	0,74	0,68	1,77	2,42	2,50
TOTAL	8,67	8,91	9,93	10,79	11,35

Rapports d'exécution du second COM – retraitement Cour des comptes

Annexe n° 3. Les réalisations de FMM dans le champ de la formation, de l'éducation et de l'inclusion sociale via les médias

L'action de FMM recouvre plusieurs volets et se déploie dans le cadre de coopérations et de partenariats :

- **Formation aux médias pour les professionnels et de jeunes citoyens africains** avec le concours de CFI :
 - L'Académie : +0,6 M€ prestations payantes de formation aux métiers des médias
 - Planète Radio RFI : appui aux radios partenaires africaines
 - Les projets lancés avec CFI et l'AFD (Médias Sahel, Kibaaru) : 2,5 M€ en 2019

- **Apprentissage du français et culture générale :**
 - Site RFI Savoirs : (apprentissage du français, culture générale) avec l'OIF
 - Apprentissage du français sur le site de MCD
 - Participation à Lumni depuis novembre 2019, plateforme éducative (FT, Arte, RF, Ina, TV5Monde, Ministère de l'Education nationale)
 - Participation à Culture Prime, l'offre culturelle de l'audiovisuel public diffusée sur les réseaux sociaux (RF, FT, INA, Arte, TV5 Monde).
 - Projet Enter d'offre numérique plurilingue à destination des jeunes Européens avec Deutsche Welle.

- **Insertion, inclusion sociale :**
 - Accompagnement de jeunes issus de milieux populaires dans leur réussite scolaire et professionnelle : partenariat avec Article 1
 - Fondation Engagement Médias pour les Jeunes : partenariat avec France Télévisions et TV5 Monde pour l'inclusion via l'audiovisuel, le numérique, les médias et la culture.

Cette liste recouvre des modalités très diverses de financement : prestations, subventions budgétaires, contribution à l'audiovisuel public, échanges....

Une **expertise à l'échelle des offres de l'ensemble de l'audiovisuel public** sur ces différents volets serait nécessaire afin de **recenser** les sessions de formation aux médias et la mise à disposition numérique de différents contenus pédagogiques, **éviter les doublons**, **évaluer** la portée pédagogique, organiser une **communication** efficace. Cette expertise aurait vocation à être conduite de façon interministérielle (MEAE, MEN, MCC...).

Annexe n° 4. La situation financière

L'ACTIF

Tableau n° 1 : Bilan - actif

BILAN - ACTIF - en milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Total immobilisations incorporelles	3 905	3 828	3 532	4 102	4 881	4 808	4 621	18,3%	715
Immobilisations corporelles									
Terrains et constructions	1 654	1 065	490	-37	46	34	1	-99,9%	-1 653
Installations techniques. Matériels & outillage	9 392	8 616	14 502	10 463	10 677	7 482	4 573	-51,3%	-4 819
Autres immobilisations corporelles	18 982	26 222	19 971	19 189	14 394	11 795	10 012	-47,3%	-8 970
Total immobilisations corporelles	30 028	35 902	34 963	29 616	25 116	19 312	14 586	-51,4%	-15 441
Immobilisations financières									
Participations	358	364	364	368	2 224	2 226	2 225	520,7%	1 866
Autres immobilisations financières	3 153	3 119	3 023	3 086	3 174	2 896	2 914	-7,6%	-239
Total immobilisations financières	3 512	3 483	3 387	3 454	5 399	5 121	5 139	46,3%	1 627
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	37 445	43 213	41 881	37 172	35 395	29 241	24 346	-35,0%	-13 099
Créances d'exploitation									
Avances et acomptes versés sur commandes	674	411	331	610	2 199	2 459	3 132	364,4%	2 457
Créances clients et comptes rattachés	10 405	7 631	8 778	10 827	10 999	10 712	9 216	-11,4%	-1 189
Autres créances et comptes rattachés	9 816	11 479	12 063	16 515	14 704	13 724	10 053	2,4%	237
Total créances d'exploitation	20 895	19 521	21 171	27 952	27 903	26 895	22 401	7,2%	1 505
Trésorerie	69 017	56 447	59 027	50 820	54 132	50 016	60 069	-13,0%	-8 948
Valeurs mobilières de placement	62 717	49 455	51 335	49 494	29 532	30 107	35 549	-43,3%	-27 169
Disponibilités et comptes rattachés	6 300	6 992	7 692	1 326	24 600	19 909	24 520	289,2%	18 220
TOTAL ACTIF CIRCULANT	89 913	75 967	80 198	78 772	82 035	76 910	82 470	-8,3%	-7 443
CHARGES CONSTATEES D'AVANCE	3 743	2 822	4 262	4 812	5 185	6 251	2 362	-36,9%	-1 381
Ecart de conversion actif				11	229	3	2	0,0%	2
TOTAL GENERAL - ACTIF	131 100	122 003	126 341	120 768	122 844	112 405	109 179	-16,7%	-21 921

Source : États financiers de France Médias Monde

Au cours de la période sous revue, France Médias Monde voit son bilan passer de 131 M€ au 31 décembre 2013 à 109 M€ au 31 décembre 2018, soit une diminution de 22 M€ (- 17 %). Cette baisse a essentiellement pour origine la diminution de la trésorerie et une diminution de moitié des immobilisations corporelles (- 51 %).

1.1. Les immobilisations incorporelles

Tableau n° 2 : Immobilisations incorporelles brutes

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution	
								(%)	(valeur)
Concessions, marques, licences	406	406	406	480	390	36	36	-91%	-371
Logiciels	15 960	16 439	18 091	18 785	20 019	9 358	10 536	-34%	-5 425
Autres immo. incorporelles	685	849	1 398	2 563	5 052	5 643	6 426	838%	5 741
Immobilisations incorporelles en cours	1 334	2 297	1 368	1 453	641	605	637	-52%	-697
Total	18 386	19 992	21 263	23 282	26 103	15 642	17 634	-4%	-752

Source : Balances générales de France Médias Monde

La diminution des immobilisations incorporelles de 0,8 M€ en valeur brute au 31 décembre 2019 s'explique par l'effet conjugué :

- des investissements pour les applications mobiles et les sites internet. Depuis le passage à la haute définition en 2015, l'utilisation des matériels est liée à des applications et logiciels.
- la mise au rebut des logiciels obsolètes à la suite de l'inventaire des immobilisations réalisé en 2018 pour 12,5 M€ totalement amorties.

Au 1^{er} janvier 2017, France Médias Monde a mis en service le nouveau système d'information pour les ressources humaines. Au bilan, 1,7 M€ ont été mis en service en 2017 et 0,3 M€ en 2018. Les charges de personnel directement attribuables à la mise en service du logiciel n'ont pas été immobilisées, elles sont évaluées à 0,5 M€ en 2017 et 0,5 M€ en 2018.

France Médias Monde ne dispose pas de stocks de programmes non diffusés, ces programmes étant des programmes de flux alimentant les grilles dans des délais très courts. Le cahier consacré aux antennes montre toutefois que certains contenus de type documentaire peuvent être utilisés plusieurs années après leur première édition notamment sur des réseaux sociaux et générant des ressources pour France Médias Monde.

1.2 Les immobilisations corporelles

Tableau n° 3 : Immobilisations corporelles brutes

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution	
								(%)	(valeur)
Bâtiments et constructions	6 821	6 821	6 821	6 821	6 919	6 840	6 535	-4%	-286
Installations générales et agencements	21 192	21 304	23 552	24 134	23 639	20 698	21 141	0%	-50
Matériels, outillages techniques et diffusifs	34 667	37 098	48 043	49 120	54 064	46 499	39 852	15%	5 184
Matériels divers	12 130	11 859	11 379	11 325	11 315	9 160	8 860	-27%	-3 269
Sous total installations techniques, matériels et outillage	67 989	70 262	82 974	84 580	89 018	76 357	69 853	3%	1 865
Matériel de transport	427	358	358	358	386	271	225	-47%	-203
Mat. de bureau et informatique	13 261	13 352	15 934	17 182	18 191	12 901	13 519	2%	258
Mobilier	2 754	2 809	3 087	3 159	3 501	2 271	2 477	-10%	-277
Immobilisations corporelles en cours	395	2 604	1 356	1 974	422	576	1 173	197%	778
Installations techniques en cours	714	7 583	87	347	101	2	285	-60%	-429
Avances et acomptes sur immobilisations	21	21	21	0	0			-100%	-21
Sous total autres immobilisations corporelles	17 572	26 727	20 842	23 019	22 601	16 021	17 678	1%	106
Immobilisations corporelles brutes	92 382	103 810	110 638	114 420	118 538	99 218	94 067	2%	1 685

Les immobilisations corporelles s'élèvent à 94 M€ en valeur brute au 31 décembre 2019 en hausse de 2 M€. Cette augmentation s'explique par

- la mise en service, en 2015 de la haute définition (HD) pour un montant de 13,2 M€ ;
- la sortie d'actifs de 22 M€ en 2018, à la suite d'un inventaire physique recommandé par les commissaires aux comptes pour s'assurer de la réalité des actifs. La valeur nette comptable relative à ces sorties n'est en revanche que de 0,2 M€, les actifs étant pour l'essentiel amortis ;
- la sortie des actifs liée à la fermeture du site de Chypre en 2019 presque totalement amorties ;

- le regroupement immobilier sur le site d'Issy Les Moulineaux a été mis en service au 1^{er} janvier 2013 pour 22,4 M€. En fin de chantier, les instances du personnel ont demandé des changements dans l'agencement de l'immeuble notamment pour le cloisonnement, ces dernières ont été comptabilisées en charges pour 1,3 M€ sur l'exercice 2013.

Le regroupement immobilier sur le site d'Issy-Les Moulineaux

Dans le prolongement de la fusion-absorption, en 2012, par la société Audiovisuel extérieur de la France (AEF) de ses filiales France 24, RFI et Somera – Monte Carlo Doualiya, il a été décidé de regrouper les équipes de la Maison de la Radio à Issy-Les-Moulineaux.

Ce projet de regroupement, lancé en 2011, a été marqué par d'importants dérapages en terme de coûts et de délais. Initialement estimé à 24 M€, le projet a été réévalué en juillet 2012 à 36 M€ puis à 44 M€ en décembre 2012. Ces 44 M€ ont été financés en partie pour 27,7 M€ par l'État¹⁴⁴ et pour 16,3 M€ sur fonds propres. L'origine de ces évolutions tient à une estimation initiale qui reposait sur un avant-projet sommaire mais aussi à des contraintes sociales et techniques en cours de projet.

Coût du regroupement immobilier estimé en juillet 2012 et réalisé

En M€	Juillet 2012	Réel
Budget à terminaison	36	44
.Double loyer	8,7	10,8
.Bâtiment	1,7	3,5
.DTSI	1,2	1,3
.Dépréciations	1,6	2
.Autres	2,6	4
Sous-total charges	15,8	21,6
.Bâtiment	13,6	15,6
.DTSI	6,6	6,8
Sous-total immobilisations	20,2	22,4

Des doublons de saisies de sorties d'actifs entre le module comptable des immobilisations (SAGE) et celui de gestion des immobilisations (ABEL) ont été détectées par les commissaires aux comptes lors de l'audit des comptes de 2019 sans que ces dernières n'aient impacté le résultat, les actifs étant totalement amortis. Un rapprochement des données en valeur brute devrait être réalisé de façon systématique lors de chaque clôture annuelle.

La valeur nette des immobilisations corporelles diminue de moitié au cours de la période 2013-2019. Cette variation fait l'objet de la recommandation n° 4.

¹⁴⁴ Sur les 27,5 M€, 17,5 M€ ont été comptabilisées en subventions pour investissements dans les capitaux propres.

Tableau n° 4 : Immobilisations corporelles nettes

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution	
								(%)	(valeur)
Bâtiments et constructions	1 654	1 065	490	-37	46	34	1	-100%	-1 653
Installations générales et agencements	16 321	14 882	15 178	13 758	11 062	9 531	7 570	-54%	-8 751
Matériels, outillages techniques et diffusion	9 022	8 355	14 331	10 363	10 606	7 432	4 540	-50%	-4 483
Matériels divers et autres immobilisations	1 899	1 392	3 500	3 211	2 879	1 736	1 017	-46%	-882
En cours	1 131	10 208	1 464	2 321	523	578	1 458	29%	328
Immobilisations corporelles brutes	30 028	35 902	34 963	29 616	25 116	19 312	14 586	-51%	-15 442

Source : Balances générales de France Médias Monde

1.3 Les immobilisations financières

Les immobilisations financières sont principalement composées de titres de participation pour 2,2 M€ et de dépôts et cautionnements pour 2,9 M€ à la fin de 2019.

Les titres de participation détenus au 31 décembre 2019 sont les suivants :

Tableau n° 5 : Titres de participation

Titres - valeurs en €	% de détention	Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Résultat du dernier exercice clos
Filiales						
FMM Publicités	100,00%	37 000	0	37 000	0	2 303
RFI Romania	99,96%	507 727	317 422	190 305	718 594	338
F3M Production (Mali) - <i>fermée le 30 septembre 2019</i>						
France Médias Monde Latina	100,00%	1 072	1	1 072	4 827 066	-113 071
CFI (acquisition en 2017)	99,89%	1 857 900		1 857 900	4 508 604	-89 339
F3M Production Dakar (créée en 2018)	100,00%	1 092		1 092	488 279	6 064
FMM Africa Mashariki Limited (créée en 2019)	100,00%	864		864		
Autres participations						
TV5 Monde	12,63%	131 150		131 150	92 818 528	57 057
Multi 7	25,00%	5 071		5 071	10 000	-1 059
Opemux	3,57%	400		400	20 700	12 864
Total		2 542 276	317 423	2 224 854		

Source : Annexes aux états financiers de France Médias Monde

Dans le cadre de la constitution d'un pôle expertise média dans le domaine de l'aide au développement, France Médias Monde a acquis, en juin 2017, 100 % de Canal France International (CFI) pour un montant de 1 858 K€ auprès de France Télévision et d'Arte France. Cette acquisition a été financée totalement par apport en capital.

En octobre 2018, France Médias Monde a ouvert une filiale au Sénégal pour reprendre l'activité de la rédaction en mandingue de RFI et développer certaines langues africaines

comme le peul. Le premier exercice de cette filiale clôturera au 31 décembre 2019. La filiale F3M au Mali a été en conséquence fermée en 2019.

Dans le cadre de son développement en Afrique, France Médias Monde a ouvert une filiale au Kenya, FMM Afrika Mashariki Limited à Nairobi le 28 octobre 2019. Cette société a vocation à reprendre l'activité de la rédaction en swahili de RFI précédemment installée en Tanzanie. Cette nouvelle filiale n'a pas eu d'activité sur l'exercice 2019 et clôturera son 1er exercice le 31 décembre 2020.

Les titres de RFI Romania ayant une valeur d'achat supérieure à leur valeur comptable, une provision pour dépréciation est constituée.

Jusqu'en 2017, France Médias Monde était exemptée d'établir des comptes consolidés les contributions des filiales étant d'importance négligeable au regard des comptes de la société. À compter de 2018, en revanche, compte tenu de l'effet année pleine de l'intégration de ces filiales (CFI, FMM Latina), des comptes consolidés ont été établis, seules les filiales CFI et FMM Latina seront intégrées. France Médias Monde a eu recours à un prestataire extérieur (ATRIOM) pour l'établissement de ces comptes consolidés.

Les autres immobilisations financières se composent principalement de dépôts de garantie et n'appellent pas de commentaire particulier.

1.4 Les créances d'exploitation

Elles s'élèvent à 22,5 M€ au 31 décembre 2019 en hausse de 7 % par rapport à 2013.

1/ Les créances clients : 9,4 M€ au 31 décembre 2019 (- 12,5 % par rapport à fin 2013)

Elles se composent principalement de créances liées à l'activité de publicité et de parrainage, ainsi qu'à des créances sur les partenariats. Elles concernent des clients étrangers pour 50 % en moyenne.

Tableau n° 6 : Créances clients et comptes rattachés

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Clients France	4 484	3 298	4 502	4 442	5 139	6 148	4 750	5,9%	266
Clients Etrangers	5 691	3 537	3 495	5 876	5 688	4 786	4 654	-18,2%	-1 037
Clients - montants bruts	10 747	7 283	8 798	10 872	11 086	10 934	9 404	-12,5%	-1 344
- dont créances douteuses	573	448	800	555	259	309	251	-56,2%	-322
Part douteux / mont. bruts	5%	6%	9%	5%	2%	3%	3%		
Provisions sur créances	553	419	528	531	248	299	249	-54,9%	-304

Créances passées en pertes (poste "autres charges" du compte de résultat)

<i>Pertes sur créances irrécouvrables</i>	25	5	44	0	259	51	135
---	----	---	----	---	-----	----	-----

Source : Balances générales

Les créances dont l'échéance est dépassée depuis un an sont dépréciées, à l'exception des factures émises à France Télévisions. Les primes des commerciaux sont assises sur l'encaissement des factures (hors France Télévisions) et non leur émission, ce qui constitue une bonne pratique pour s'assurer du recouvrement. Le délai de règlement client fait l'objet de la recommandation n° 5.

2/ La trésorerie active (60 M€ au 31 décembre 2019)

L'examen des valeurs mobilières et disponibilités est effectué dans le cadre de l'analyse financière (Cf. paragraphe n° 1.1.2.8).

LE PASSIF

Tableau n° 7 : Bilan- passif

BILAN - PASSIF - en milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Capital	23 046	23 046	3 488	3 488	5 348	5 348	5 348	-76,8%	-17 698
Fonds de dotation	529	529	529	529	529	529	529	0,0%	0
Réserve légale	9	9	9	11	13	13	14	54,0%	5
Report à nouveau	-19 669	-19 589		31	74	-1 423	-1 401	-92,9%	18 268
Résultat de l'exercice	80	31	33	45	-1 497	23	-2 839	-3635,2%	-2 919
Situation nette	3 995	4 026	4 058	4 104	4 467	4 490	1 651	-58,7%	-2 344
Subventions d'investissement	20 624	16 874	12 041	7 773	4 502	3 241	2 235	-89,2%	-18 389
Provisions et amortissements réglementés									
TOTAL CAPITAUX PROPRES	24 620	20 899	16 099	11 877	8 969	7 731	3 887	-84,2%	-20 733
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	20 000	19 236	19 945	20 693	22 215	23 382	32 051	60,3%	12 051
Dettes financières									
Dettes financières diverses	1 057	7 203	112	3 038	9 246	15 052	13 275	1155,4%	12 217
Dettes d'exploitation									
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	33 880	26 107	34 687	33 404	34 155	30 205	25 647	-24,3%	-8 232
Dettes sociales et fiscales	43 855	41 505	47 319	42 637	41 551	31 823	31 042	-29,2%	-12 814
Autres dettes et comptes rattachés	14	209	204	13	5	2	2	-88,1%	-13
Dettes diverses	6 914	6 713	7 976	9 091	6 693	4 176	3 272	-52,7%	-3 642
TOTAL DES DETTES	85 720	81 736	90 297	88 183	91 650	81 258	73 237	-14,6%	-12 483
Produits constatés d'avance	760	132						-100,0%	-760
Ecart de conversion passif				14	11	34	4	0,0%	4
TOTAL GENERAL - PASSIF	131 100	122 003	126 341	120 768	122 844	112 405	109 179	-16,7%	-21 922

Source :FMM

2.1 Les capitaux propres

Les capitaux propres évoluent comme suit durant la période sous revue.

Tableau n° 8 : Évolution des capitaux propres

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Capital	23 046	23 046	3 488	3 488	5 348	5 348	5 348	-76,8%	-17 698
Fond de dotation	529	529	529	529	529	529	529	0,0%	0
Réserve légale	9	9	9	11	13	13	14	54,0%	5
Report à nouveau	-19 669	-19 589	0	31	74	-1 423	-1 401	-92,9%	18 268
Résultat de l'exercice	80	31	33	45	-1 497	23	-2 839		-2 919
<i>Situation nette</i>	<i>3 995</i>	<i>4 026</i>	<i>4 058</i>	<i>4 104</i>	<i>4 467</i>	<i>4 490</i>	<i>1 651</i>	<i>-58,7%</i>	<i>-2 344</i>
Subventions d'investissement	20 624	16 874	12 041	7 773	4 502	3 241	2 235	-89,2%	-18 389
Capitaux propres	24 620	20 899	16 099	11 877	8 969	7 731	3 887	-84,2%	-20 733

Source : FMM

France Médias Monde est détenue par un actionnaire unique, l'État via l'Agence des Participations de l'État (APE).

La situation nette de France Médias Monde s'élève à 1,6 M€ au 31 décembre 2019 en baisse de 2,3 M€ sur la période (- 60 %) sous l'effet conjugué :

- de l'augmentation de capital (1,86 M€) réalisée par l'APE pour l'acquisition de CFI ;
- des résultats négatifs des exercices 2017 et 2019 à hauteur de 1 497 K€ et de 2 839 K€

Sans effet sur la situation nette, l'APE a décidé, en juin 2015, de réduire le capital de la société à hauteur du montant du report à nouveau du 31 décembre 2014 soit 19 558 K€.

Les capitaux propres qui s'établissent à 3,9 M€ au 31 décembre 2019 diminuent de 20,7 M€ par rapport à 2013 du fait de l'amortissement en résultat de la dernière enveloppe de subvention d'investissement accordée en 2013 pour financer le rapprochement des locaux. L'amortissement de la subvention d'investissement est en ligne avec l'amortissement des équipements qu'elle finance.

2.2 Les provisions pour risques et charges

Tableau n° 9 : Provisions pour risques et charges

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Provisions pour litiges liés au personnel (hors PDV*)	3 692	2 960	3 599	2 574	2 519	1 628	3 094	-16,2%	-598
Provisions pour litiges liés au personnel (PDV*)	1 076	572		0				-100,0%	-1 076
Provisions pour PDV*	102	0					6 904		6 802
Provisions pour indemnités de départ à la retraite	11 828	13 584	15 126	16 585	17 727	20 094	20 747	75,4%	8 919
Provision pour organismes internationaux	1 295	1 178	1 138	1 170	1 245	1 335	806	-37,8%	-489
Autres prov. pour risques et charges	2 006	942	82	364	724	325	500	-75,1%	-1 506
Provisions pour risques et charges	20 000	19 236	19 945	20 693	22 215	23 382	32 051	60,3%	12 051

Source : Détail des provisions pour risques fourni par France Médias Monde et retraité par la Cour

1/ Les provisions pour litiges liés au personnel

Au 31 décembre 2019, la provision concerne 33 litiges pour un provisionnement moyen de 94 K€. Le débouclage des provisions traduit la prudence de leur évaluation. Alors que le ratio de paiement par rapport aux provisions constituées varie entre 40 % et 70 % jusqu'en 2018, il ressort à 6 % en 2019. Ceci s'explique par le débouclage très favorable à France Médias Monde de trois demandes significatives d'un montant cumulé de 1 M€.

La recommandation du collège des commissaires aux comptes¹⁴⁵ portant sur la justification de l'estimation du risque social sur ces contentieux a été mise en œuvre en 2019.

2/ Les provisions liées au plan de départs volontaires de 2012 (1 178 K€ au 31/12/ 2013)

En 2012, le plan de départ volontaire (PDV) proposé dans le cadre du regroupement des équipes et de la fusion des filiales concernait 109 salariés pour un budget de l'ordre de 24 M€ financé par l'Etat. Les départs se sont déroulés essentiellement en 2012. Au 31 décembre 2013, la provision comptabilisée était relative aux contentieux engendrés par la réorganisation liée au PDV. Les charges et reprises de provisions relatives à ce plan ont été comptabilisées en charges exceptionnelles.

3/ Les provisions liées au plan de départs volontaires de 2019 (6 904 K€ au 31/12 2019)

France Médias Monde a annoncé en décembre 2019 un nouveau plan de départs volontaires avec la suppression ciblée de 30 postes. **La provision constatée s'élève à 6,9 M€**, elle est déterminée sur la base des hypothèses suivantes¹⁴⁶ :

- Population la plus âgée au sein des rédactions de langues arabophones et anglophones ;
- Taux de souscription de 100 % ;
- Congés de reclassement : durée maximale plafonnée à 36 mois d'indemnités ;
- Mesures d'accompagnement souscrites à 100 %.

Dans ses conclusions sur les comptes de 2019, le collège des commissaires aux comptes juge que certaines hypothèses retenues sont conservatrices, notamment la population retenue. Une estimation réalisée sur la base d'un salaire moyen et d'une ancienneté moyenne conduirait à une provision de l'ordre de 3,6 M€ soit 3,2 M€ de moins que l'évaluation retenue. France Médias Monde estime que la provision correspondant à la population la plus âgée est effectivement celle visée par le plan et que le contexte de la crise sanitaire actuelle rend très probable ce scénario.

4/ Les provisions pour organismes internationaux (807 K€ au 31 décembre 2019)

Cette provision couvre les droits à payer qui pourraient être réclamés par les ayants droits ou les organismes collecteurs locaux pour la diffusion de leurs œuvres musicales sur l'antenne France 24 à l'étranger. Elle est basée sur 50 % de l'estimation des redevances potentielles de l'ensemble des contrats de câbles opérateurs dans le monde¹⁴⁷ au cours d'une période glissante de trois années. Depuis la constitution de cette provision, seuls deux organismes ont réclamé le paiement de cotisations en 2013 (102 K€ pour les années 2011 et 2012), France Médias Monde s'acquitte désormais des redevances annuelles auprès de ces deux

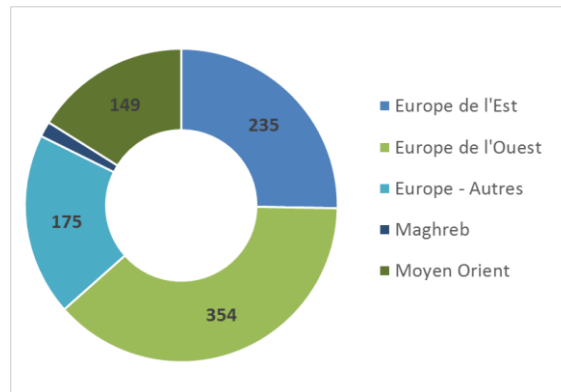
¹⁴⁵ Synthèse des commissaires aux comptes présentée en comité d'audit du 19 mai 2020 sur les comptes de 2019.

¹⁴⁶ Synthèse des commissaires aux comptes présentée en comité d'audit du 19 mai 2020 sur les comptes de 2019.

¹⁴⁷ Selon les informations connues par pays, opérateurs et nombre d'abonnés.

seuls organismes. Considérée comme conservatrice par les commissaires aux comptes, l'estimation de la provision dans les comptes a été revue en 2019 et fondée sur 30 % au lieu de 50 % des redevances potentielles. Ceci a conduit à une reprise nette de 0,5 M€. Lors du comité d'audit du 19 mai 2020, les tutelles ont interrogé la direction financière sur la pertinence de cette provision sachant que la dernière déclaration date de 2013 et ont finalement validé son maintien au regard du principe de prudence.

Figure 2 : Répartition en K€ des redevances potentielles pour organismes internationaux (année 2018)



5/ Les provisions pour indemnités de départ à la retraite (20 094 K€ au 31 décembre 2018)

Au 31 décembre 2018, les provisions constatées au titre des engagements de retraite ne concernent que les indemnités de départ à la retraite¹⁴⁸. Elles s'élèvent à 20,7 M€ en hausse de 75 % par rapport à 2013. L'évolution s'explique par :

- la croissance des effectifs,
- l'évolution du taux d'actualisation (de 3,1 % à 0,8 %) dépendant de l'évolution des taux d'émission des obligations. Cette évolution rend difficile la prévision de la charge financière associée : en 2019, la charge totale relative à la provision était de 2,4 M€ contre 1,9 M€ au budget, l'écart provenant essentiellement de l'effet du taux d'actualisation ;
- les effets de l'harmonisation liée à l'accord collectif avec notamment l'augmentation de l'assiette résultant du rachat de jours ;
- l'harmonisation à la hausse du taux de charges sociales appliqué à l'ensemble des salariés (44 % en 2018).

Les commissaires aux comptes ont relevé une anomalie liée au taux de rotation utilisé qui intègre à tort les ruptures de contrat de travail autres que les démissions¹⁴⁹. La prise en compte d'un taux de rotation conforme à l'avis de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes entraînerait la constatation d'une perte actuarielle de 2,3 M€ en engagements hors

¹⁴⁸ Depuis le 1er janvier 2016, le nouvel accord d'entreprise ne prévoit plus de Médaille du travail, par conséquent plus aucune provision n'est constatée à ce titre dans les comptes (0,2 M€ en 2015).

¹⁴⁹ Les démissions n'entraînent pas le versement d'indemnités de rupture, ce qui justifie leur prise en compte dans la détermination du taux de rotation du personnel, les ruptures de contrat de travail autres que les démissions (c'est-à-dire licenciement ou rupture conventionnelle) impliquent pour l'employeur le versement d'une indemnité au moins aussi importante que l'indemnité de fin de carrière.

bilan. Ce montant serait à amortir sur la durée résiduelle estimée à 14 ans soit 150 K€ de provision complémentaire par an.

À titre de comparaison, le tableau suivant montre le montant de provision par salarié au titre de l'exercice 2017 chez Radio France, France Médias Monde et France Télévisions.

Tableau n° 10 : Comparaison des provisions pour indemnités de départ à la retraite (exercice 2017)

en K€	Radio France	FMM	FTV
Provision pour indemnités de départ à la retraite	49 960	17 727	154 000
Salariés Permanents	4 198	1 347	8 925
Montant moyen par salarié	12	13	17

Source : Cour des Comptes et FMM

La hausse plus élevée en 2018 est liée au décalage du départ à la retraite de salariés qui auraient dû partir en 2018 selon le modèle appliqué par les actuaires mais qui ont décalé leur départ. En effet, une partie de la population étrangère de France Médias Monde n'a pas suffisamment cotisé en début de carrière et reste donc active plus longtemps. La provision enregistrée en 2019 a été diminuée de 1,7 M€ pour tenir compte du départ des trente salariés arabophones et anglophones les plus âgés visés par le plan.

2.3 Les dettes financières

Les dettes financières sont constituées des découverts bancaires accordés à France Médias Monde et des positions créditrices des comptes courants avec les filiales (gestion centralisée de trésorerie). En 2018, la trésorerie de la filiale CFI de 4,8 M€ a été intégrée dans les disponibilités de FMM à l'actif du bilan en contrepartie de la reconnaissance d'une dette financière. La revue des dettes financières est intégrée dans celle de la trésorerie en partie 1.1.2.8 du présent rapport.

2.4 Les dettes fournisseurs

Tableau n° 11 : Les dettes fournisseurs

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Factures à recevoir	23 701	18 149	21 649	23 787	26 168	24 951	19 199	-19,0%	-4 502
Factures reçues	10 177	7 958	13 038	9 618	7 986	5 254	6 449	-36,6%	-3 729
Fournisseurs et comptes rattachés	33 879	26 107	34 687	33 404	34 155	30 205	25 647	-24,3%	-8 231
<i>Part des factures à recevoir sur le total</i>	<i>70%</i>	<i>70%</i>	<i>62%</i>	<i>71%</i>	<i>77%</i>	<i>83%</i>	<i>75%</i>		

Source : FMM

Les dettes fournisseurs s'élèvent à 25,6 M€ au 31 décembre 2019, en diminution de 24 % par rapport à 2013. Plus de 70 % de ces dettes sont composées de factures non encore reçues dont 4,8 M€ au titre des partenariats. La gestion des dettes fournisseurs fait l'objet de la recommandation n° 5.

2.5 Les dettes sociales

Les dettes sociales s'élèvent à 27,5 M€ en baisse de 11,5 M€ par rapport à 2013 en raison de la diminution exceptionnelle des dettes envers les organismes sociaux de 7 M€ en 2019 par anticipation des paiements du premier trimestre 2020 en décembre 2019. La diminution résiduelle de 4,5 M€ (soit 15 % depuis 2013) alors que les effectifs augmentent de 9 % reflète les mesures de maîtrise des congés et comptes épargnes temps lancées par France Médias Monde depuis 2015.

Tableau n° 12 : Dettes sociales

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Provisions pour CP / RTT	10 102	11 519	10 224	9 912	8 156	8 120	8 392	-16,9%	-1 710
Provisions pour CET	5 527	6 263	6 502	5 557	4 349	3 929	4 126	-25,3%	-1 400
Provisions pour récupération	38	0	941	1 187	1 338	1 099	1 166		1 128
Provisions pour harmonisation sociale	1 704	2 872	2 201	733	0	0	0	-100,0%	-1 704
Provisions pour indemnité transactionnelle	491	245	221	354	1 707	1 973	618	25,7%	126
Provisions pour droits d'auteur	44	46	47	278	654	234	170	284,6%	126
Chypre (licenciement et retraite)							939		939
Autres	2 265	1 777	2 361	2 336	2 764	2 034	2 105	-7,0%	-159
Sous-total personnel et comptes	20 171	22 723	22 498	20 357	18 968	17 390	17 517	-13,2%	-2 654
Provisions pour charges sociales	9 005	10 202	10 240	8 323	7 968	7 075	7 199	-20,1%	-1 806
Charges sociales (Sécurité Sociale / URSSAF / Prévoyance)	10 087	4 277	10 294	9 732	10 447	3 131	3 038	-69,9%	-7 049
Sous-total charges sociales	19 093	14 479	20 534	18 055	18 415	10 207	10 237	-46,4%	-8 856
Total dettes sociales	39 263	37 202	43 032	38 412	37 383	27 526	27 754	-29,3%	-11 510
<i>dont harmonisation sociale en M€ (charges sociales incluses)</i>	<i>2,5</i>	<i>4,3</i>	<i>3,3</i>	<i>1,1</i>	<i>0,0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>		

Source : Balances générales et détail des comptes de personnel fourni par France Médias Monde

La période sous revue a été marquée par les mesures d'harmonisation sociale.

La mise en œuvre du nouvel accord collectif du 31 décembre 2015

Les négociations débutées en 2013 en vue d'une harmonisation sociale ont abouti à la signature d'un nouvel accord collectif en 2015. Deux éléments structurants pour ce poste des comptes sont présentés ci-dessous :

Le temps de travail

Avant la mise en place de cet accord, les salariés de RFI et MCD travaillaient 197 jours par an et ceux de France 24, 212 jours par an. Le nouvel accord prévoit un temps de travail de 204 jours pour l'ensemble des salariés.

Le nouveau temps de travail effectif n'ayant pas été ajusté sur l'exercice 2016, une compensation du temps de travail de 7 jours en moyenne par rachat de jours de congés a été attribuée pour les salariés de RFI et MCD (1,8 M€ intégralement versés en 2016). Une compensation financière pour les salariés de France 24 était prévue pour indemniser l'excédent de temps de travail. Une provision pour harmonisation sociale de 0,7 M€ (1,1 M€ avec charges sociales) avait été constituée en 2016 en vue du versement de cette compensation en 2017. Les nouveaux plannings de France 24 n'étant mis en place qu'à compter de 2018, la compensation financière envisagée a été remplacée par une compensation en jours de récupération et la provision a été reprise en 2017.

Les congés payés et le compte épargne temps (CET)

En parallèle de l'accord, France Médias Monde a revu les règles encadrant les congés payés et les CET. Un nouvel accord sur un CET harmonisé, dont seuls RFI et MCD bénéficiaient jusqu'à lors, a été mis en œuvre en 2016. Il impose la possibilité d'épargner au maximum 5 jours de repos chaque année avec un plafond global de 85 jours ouvrés. La politique s'est poursuivie en 2017 avec la fin des possibilités de report de congés payés au-delà du 31 décembre.

1/ La provision pour harmonisation sociale (-1,7 M€ hors charges sociales)

Le Conseil d'administration du 12 décembre 2013 a décidé de mettre en place des mesures d'harmonisation sociale rétroactives au 1er janvier 2013 dans la limite d'un plafond de 2,8 M€ pour 2013. À ce titre, une charge globale de 2,8 M€ avait été constatée pour l'exercice 2013 dont 0,3 M€ de charges au titre de mesures accordées sur l'exercice et 2,5 M€ de charges à payer (1,7 M€ hors charges sociales) pour des mesures exceptionnelles rétroactives. En décembre 2014, dans la perspective de la signature d'un accord en 2015, les mesures exceptionnelles à caractère rétroactif (rémunérations, congés, etc.) au titre des exercices 2013 et 2014 ont été reconduites dans la limite d'un plafond de 4,3 M€. Une charge à payer a été comptabilisée à due concurrence. La provision a été reprise en 2015 à hauteur de 1 M€ pour les formations engagées sur l'exercice, le solde de 3,3 M€ consacré à la prime à la signature a été repris en 2016 au moment du versement effectif.

2/ Les provisions pour CP/RTT et CET (-3,1 M€ hors charges sociales)

La diminution de 3,1 M€ des provisions CP et CET fait suite aux mesures qui ont suivi l'accord collectif de 2015 limitant les conditions d'utilisation et monétisant les congés payés et CET historiques pour 2,2 M€ en 2015 et 1 M€ en 2016. La méthode d'évaluation de la provision et notamment la comparaison entre la règle du maintien et la règle du 10^{ème} a fait l'objet d'observations récurrentes des commissaires aux comptes détaillées dans l'encadré ci-après. En 2018, France Médias Monde a intégré une provision complémentaire de 0,8 M€ charges incluses pour répondre à ce constat. Le système d'information des ressources humaines couplé à l'outil de planification qui s'y déverse automatiquement contribuent à l'amélioration de la traçabilité des absences. Un plan d'actions est toujours en cours pour remédier à des insuffisances tenant tant au paramétrage de l'outil qu'à l'environnement de contrôle interne l'encadrant.

Evaluation de la provision pour congés payés : les règles du maintien et du dixième

La période de congés est rémunérée par une indemnité dont le calcul, prévu par le Code du travail, peut s'effectuer selon deux méthodes :

- la méthode du 10^{ème} : l'indemnité afférente au congé (sur la base d'un congé légal de cinq semaines) est égale au dixième de la rémunération totale perçue au cours de la période de référence ;
- la méthode du maintien : l'indemnité est égale à la rémunération que le salarié aurait perçue s'il avait continué à travailler.

Les provisions pour congés payés et repos compensateurs de France Médias Monde sont évaluées selon la méthode du maintien. L'entreprise a mis en œuvre des mesures compensatoires qui ont fait l'objet de propositions récurrentes d'ajustement de la part des commissaires aux comptes.

La méthode de France Médias Monde consistait, jusqu'en 2018, à payer annuellement 1/10^{ème} des éléments variables de paie pour compenser l'écart lié à l'application de cette règle sur ces éléments. En 2015, à la suite des diligences des commissaires, une provision complémentaire de 0,4 M€ a été comptabilisée pour refléter la règle du 10^{ème} sur le traitement de base.

En 2017, les commissaires aux comptes ont relevé une sous-évaluation de la provision de 0,9 M€ tenant, d'une part à l'assiette retenue, et, d'autre part, à la non comparaison avec la règle du 10^{ème}.

France Médias Monde et Radio France se sont réunis en février 2018 afin de parvenir à une règle commune de l'application de la règle du 10^{ème}. L'atelier de travail a porté sur la définition de la nature des congés soumis et de l'assiette à prendre en compte.

Dans les comptes de 2018, France Médias Monde a provisionné un montant de 0,8 M€ (charges sociales incluses) en 2018.

Résultats selon les deux méthodes pour une rémunération stable de 50 K€ brut annuelle

Application de la règle du dixième		Application de la règle du maintien	
Rémunération brute annuelle	50 000	Rémunération brute annuelle	50 000
Congés légaux calendaires	35	Jours calendaires annuels	365
10% de la rémunération annuelle	5 000		
Taux journalier	142,9	Taux journalier	137,0
Différence de taux journalier	5,9		4%

3/ La provision pour récupération (+1,2 M€ hors charges sociales)

La provision pour jours de récupérations a été comptabilisée, pour la première fois en 2015, elle est évaluée à 1,2 M€ en 2019. Depuis les restrictions sur le report des jours de CP et de CET, les employés ont eu tendance à utiliser ces derniers et à ne plus poser les jours de récupérations en vue de leur paiement ou pour les conserver. Une forte progression à la fois des paiements des jours de récupérations (1 063 K€ en 2017, 1 700 K€ en 2018, 980 K€ en 2019) et des provisions est ainsi observée. La direction générale a mandaté, en 2018, le pôle audit et contrôle interne sur le sujet afin d'identifier les raisons (procédure, système d'information, etc.) de cette augmentation et les actions correctrices.

4/ La provision pour indemnités transactionnelles

En fin d'année 2017, des mesures exceptionnelles de départs non remplacés ont été décidées pour préserver un résultat à l'équilibre en 2018, conduisant à la comptabilisation de 1,7 M€ de charges à payer en 2017 contre une moyenne de 330 K€ sur les exercices précédents. Cette démarche a été complétée en 2018 pour faire face à la baisse des ressources publiques à horizon 2022, 2 M€ de charges à payer ont été comptabilisés. En 2019, les indemnités transactionnelles restant à payer s'élèvent quant à elles à 618 K€.

5/ La provision pour droits d'auteurs (+0,2 M€ hors charges sociales)

L'élargissement des droits d'auteurs à RFI et MCD en 2016 a conduit à la comptabilisation d'une charge à payer (hors charges sociales) de 0,3 M€ en 2016 et de 0,6 M€

en 2017. Compte-tenu des paiements réalisés en cours d'exercice, la provision est évaluée à 0,2 M€ en 2019.

La diminution des dettes relatives aux charges sociales de 7 M€ est liée

- à la diminution de l'assiette des provisions (cf. ci-avant)
- à la baisse du taux de charges sociales en 2017, passant de 50 % à 46 %.
- à l'anticipation à la fin du mois décembre, des paiements des organismes sociaux normalement prévus au début du mois de janvier de l'année N+1 pour les exercices 2014 et 2018 et 2019. La migration vers la nouvelle version du logiciel comptable Sage début de l'année 2019 explique ces mesures d'anticipation pour l'exercice 2018.

Les diligences des commissaires aux comptes depuis 2013 ont montré des insuffisances ayant conduit à des ajustements des comptes de France Médias Monde. Le caractère répété de ces ajustements jusqu'en 2017 tient notamment à la difficile mise en œuvre du nouveau système d'information des ressources humaines, à l'absence d'un environnement de contrôle interne efficace et aussi à un désaccord sur l'interprétation des règles d'évaluation des provisions de congés payés.

Le tableau ci-dessous montre les anomalies relevées sur la période :

Tableau n° 13 : Ajustements des commissaires aux comptes liés au cycle paie

Valeurs en K€	2015	2016	2017	2018	2019
Extension de la provision pour la rémunération des intermittents payés sur des périodes non calendaires (RFI)	-150				
Application de la méthode du 1/10ème sur les congés hors	-108				
Provisionnement des RTT (RFI)	-383				
Correction du doublon de provision CP pour 83 matricules	83				
Autres ajustements non comptabilisés liés aux processus RH	-62	-35			
Effet de l'accord collectif sur l'évaluation des provisions CP /RTT et récupérations		entre -1 100 et -2 000			
Sur évaluation de la provision pour compensation financière		176			
Sur évaluation de la provision RTT ou sous-évaluation			370	-130	-100
Sous-évaluation de la provision CP (assiette du maintien incomplète et non comparaison maintien / 10ème)			-900		
TOTAL ajustements non comptabilisés (avant effet impôt)	-620	entre - 959 et - 1 859	-530	-130	-100
Provision jours et heures de récupération	-1 411				
Extension de la provision pour la rémunération des	-771				
Application de la méthode du 1/10ème sur le traitement de	-400				
Provision pour indemnité 1/10ème versée en juin N+1 (RFI)	-201				
TOTAL ajustements comptabilisés (avant effet impôt)	-2 783	0	0	0	0

Source : Synthèse des commissaires aux comptes

2.6 Les dettes fiscales

Depuis 2013, France Médias Monde ne paie pas d'impôt sur les sociétés (IS). Les dettes fiscales s'élèvent à 3,3 M€ au 31 décembre 2019. Elles sont composées de TVA et d'autres impôts et taxes. La diminution de 28 % par rapport à 2013 s'explique par la modification des modalités de versement de certaines taxes assises sur les salaires comme par exemple l'année blanche observée 2019¹⁵⁰ s'agissant de la taxe sur les salaires.

L'administration fiscale a accepté en 2013 la demande d'agrément faite par France Médias Monde de récupérer les déficits reportables de RFI au 31 décembre 2011 (à hauteur de 40,5 M€) à la suite de la fusion juridique.

2.7 Les autres dettes

Les autres dettes de 2,8 M€ au 31 décembre 2019 se composent essentiellement des franchises de loyer obtenues à chaque prise de bail à échelonner sur la durée de location ainsi que des subventions pour les projets européens.

¹⁵⁰ Depuis 2020, sous l'effet du réaménagement prévu par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, le décalage d'un an entre le paiement de la taxe d'apprentissage et l'année au titre de laquelle elle est due (paiement de la taxe sur les rémunérations versées en N-1) est supprimé. Aucune taxe d'apprentissage ne sera due sur les rémunérations 2019 pour éviter que les entreprises n'aient à financer à la fois l'apprentissage sur les rémunérations 2018 et sur les rémunérations 2019.

2.8 Analyse financière et trésorerie

Tableau n° 14 : Tableau des flux de trésorerie

Tableau des flux de trésorerie en M€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Résultat net de l'exercice	0,1	0,0	0,0	0,0	-1,5	0,0	-2,8		-2,9
Éléments non monétaires sans incidences sur la trésorerie									
- Amortissements et provisions (hors actifs circulant)	2,2	7,9	11,5	11,8	12,5	11,7	18,7	751%	16,5
- Subventions d'équipement virées au compte	-4,5	-4,5	-4,8	-4,3	-3,3	-1,3	-1,0	-78%	3,5
- Autres	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1			0,1	-190%	0,2
Capacité d'autofinancement	-2,3	3,4	6,7	7,5	7,8	10,4	14,9	-7,4	17,2
Variation du Besoin en Fonds de roulement	-4,9	-7,0	11,9	-11,7	-2,8	-16,1	2,2	-144%	7,1
Flux de trésorerie liés à l'exploitation	-7,2	-3,6	18,6	-4,1	5,0	-5,6	17,0	-336%	24,2
Acquisition d'immobilisations	-6,3	-15,4	-9,1	-6,5	-9,7	-4,6	-5,4	-15%	0,9
Cessions d'immobilisations	1,2	0,3	0,2	-0,5	-0,1	0,4	0,1	-89%	-1,1
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-5,1	-15,1	-8,9	-7,0	-9,8	-4,3	-5,2	0,0	-0,1
Subventions d'équipement	3,3								
Augmentation de capital					1,9				
Emprunt long terme									
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	3,3	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	-100%	-3,3
Variation globale de trésorerie	-9,0	-18,7	9,7	-11,1	-2,9	-9,9	11,8		
Trésorerie à l'ouverture	77,0	68,0	49,3	59,0	47,9	44,9	35,0		
Trésorerie à la clôture	68,0	49,3	59,0	47,9	44,9	35,0	46,8	-31%	-21,1
Trésorerie en nb de jours d'exploitation	90	67	80	64	58	45	61	-32%	-28,9
Besoin en fonds de roulement	-60,8	-52,3	-64,8	-52,4	-49,1	-33,1	-35,2	-42%	25,6

Source : rapports de gestion de France Médias Monde

Historiquement, France Médias Monde présente un besoin en fonds de roulement négatif. Comme dans les autres entreprises audiovisuelles financées principalement par la redevance, ce besoin en fond de roulement favorable est assuré d'une part par les dettes à court terme, toujours importantes. Il y a peu de délai d'encaissement de la redevance, alors que les fournisseurs sont payés à plus de 60 jours. Par ailleurs, les provisions pour départ à la retraite sont constituées sans décaissement immédiat. La trésorerie nette qui s'établit à 46,8 M€ au 31 décembre 2019 connaît cependant une diminution significative de 21 M€ sur la période (- 30 %). Elle permet de couvrir 61 jours de fonctionnement en 2019.

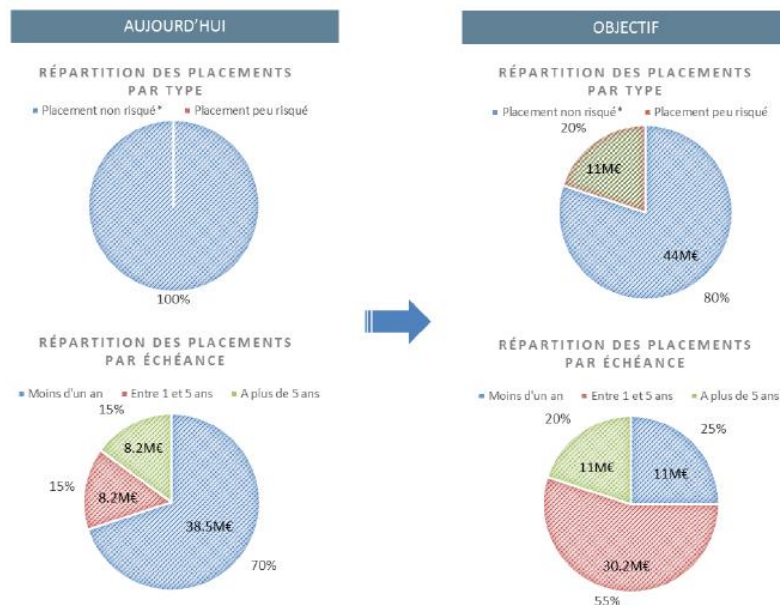
Cette baisse est liée principalement à l'exercice 2014 où le coût des investissements de 15,3 M€ consacrés notamment à la migration vers la haute définition a été totalement financé sur fonds propres. Dans le cadre de la migration vers la nouvelle version du système d'information comptable (SAGE) début 2019, la diminution de 10 M€ en 2018 a un caractère exceptionnel. Elle est liée à l'anticipation, en décembre 2018, de paiements prévus début janvier 2019 de dettes envers les fournisseurs et les organismes sociaux.

Malgré des résultats à l'équilibre ou déficitaires pour les exercices 2017 et 2019, France Médias Monde génère une capacité d'autofinancement positive et en progression qui permet notamment de financer les investissements courants.

La trésorerie de 45 M€ en 2017 était suffisante pour le financement de l'acquisition de la filiale CFI. Le financement par augmentation de capital, (financement long terme pour des actifs long terme) a permis, en réalité, d'absorber les pertes de l'exercice 2017.

Politique de gestion et de placement de trésorerie

Lors des comités d'audit tenus en 2019, France Médias Monde a présenté des propositions pour la mise en œuvre d'une stratégie plus dynamique sur une partie de la trésorerie de l'entreprise qui est structurellement excédentaire avec comme objectif de dégager entre 250 K€ et 350 K€ au lieu des 50 k€ existant. En 2013, les placements sans risque et peu diversifiés rapportaient 550 K€ en 2013 mais avec la baisse des taux observé ces dernières années, les rendements ont fortement diminué. France Médias Monde a proposé au comité d'audit de placer 20 % des excédents de trésorerie sur des produits plus diversifiés. Ce dernier attend davantage d'éléments et semble peu enclin à autoriser ce genre de stratégie. France Médias Monde s'est proposé de rédiger une charte de trésorerie sur le modèle d'autres sociétés de l'audiovisuel public. Sa rédaction a été repoussée au 2ème semestre 2020.



Source : comité d'audit du 10 octobre 2019

LE COMPTE DE RESULTAT

Tableau n° 15 : Compte de résultat

COMPTE DE RESULTAT - en milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Redevances	165 762	165 788	242 026	244 037	251 572	257 792	256 195	54,6%	90 433
Recettes publicitaires	4 211	5 154	5 443	5 508	4 882	5 262	5 453	29,5%	1 242
Ventes et prestations de services	8 237	6 855	7 889	8 881	9 360	9 012	7 232	-12,2%	-1 005
Chiffre d'affaires	178 210	177 797	255 358	258 426	265 814	272 066	268 880	50,9%	90 670
Production immobilisée									
Subventions d'exploitation	73 813	74 595	848	1 580	1 624	2 074	2 919	-96,0%	-70 894
Autres produits de gestion courante	883	610	858	975	1 356	1 661	3 344	278,7%	2 461
Reprises sur amortissements et provisions et transfert de charges	13 409	4 750	2 137	2 949	3 529	3 643	1 839	-100,0%	-2 138
Total des produits d'exploitation	266 314	257 752	259 201	263 930	272 324	279 444	276 981	4,0%	10 667
Charges d'exploitation									
Autres achats et charges externes	104 465	99 795	94 090	96 722	99 450	99 336	95 320	-8,8%	-9 146
Impôts, taxes et versements assimilés	9 895	9 824	11 090	7 041	6 507	7 428	6 383	-35,5%	-3 512
Charges de personnel - salaires et charges sociales	132 944	132 748	135 472	140 421	144 059	148 444	144 647	8,8%	11 704
Autres charges de gestion courante	11 215	12 080	12 136	11 681	13 562	12 487	13 511	20,5%	2 297
Dotations aux amortissements sur immobilisations	8 213	8 356	10 270	10 873	11 307	10 200	10 006	21,8%	1 794
Dotations aux dépréciations	354	163	193	77	46	130	168	-52,6%	-186
Dotations aux provisions	4 114	2 914	3 239	3 027	3 903	3 600	4 519	9,8%	405
Total des charges d'exploitation	271 198	265 880	266 490	269 843	278 833	281 624	274 554	1,2%	3 356
Résultat d'exploitation	-4 884	-8 127	-7 289	-5 913	-6 509	-2 180	2 428	-149,7%	7 311
Résultat financier	164	255	598	-262	-169	-346	-334	-303,6%	-498
Résultat courant avant impôt	-4 720	-7 873	-6 691	-6 174	-6 679	-2 526	2 094	-144,4%	6 813
Résultat exceptionnel	3 768	6 480	5 289	4 293	3 678	1 310	-4 821	-227,9%	-8 590
Participation	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0
Impôt sur les bénéfices /CICE	-1 032	-1 423	-1 435	-1 926	-1 503	-1 238	111	-110,8%	1 143
Résultat de l'exercice	80	30	33	45	-1 498	23	-2 839		-2 919

Source : États financiers

3.1 Le résultat d'exploitation

Pour l'établissement des comptes sociaux et conformément aux règles comptables, France Médias Monde enregistre en produits exceptionnels la quote-part des subventions d'équipement virée au compte de résultat chaque année. Or ces subventions ont été reçues pour financer des investissements liés à l'exploitation (aménagement des locaux d'Issy-Les-Moulineaux, passage en haute définition) et donnent lieu à des dotations aux amortissements comptabilisées en charges d'exploitation. Aussi, pour améliorer la lecture des états financiers, il convient de retraiter le résultat d'exploitation afin d'y intégrer la quote-part de subvention.

Par ailleurs, jusqu'en 2019, FMM présente dans son rapport de gestion, un compte de résultat retraité dans lequel il intègre le produit du CICE dans le résultat d'exploitation. Cette

approche, conforme à l'avis de l'autorité des normes comptables (ANC)¹⁵¹ et en ligne avec le remplacement du CICE en 2019 par une baisse des cotisations patronales, conduit à réduire les déséquilibres du résultat d'exploitation pour certains exercices.

Les résultats d'exploitation ainsi « retraités » se présentent comme suit :

Tableau n° 16 : Résultats d'exploitation « retraités »

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Résultat d'exploitation	-4 884	-8 127	-7 289	-5 913	-6 509	-2 180	2 428	-150%	7 311
Quote-part subventions	4 494	4 471	4 833	4 268	3 271	1 261	1 006	-78%	-3 488
CICE	954	1 317	1 435	1 425	1 386	1 230	0	-100%	-954
Résultat d'exploitation "retraité"	564	-2 339	-1 021	-220	-1 853	311	3 434	508%	2 869

Source : Balances générales

Tableau n° 17 : Résultats en comptabilité analytique

(montants en millions d'euros)	2013 réel (*)	2014 réel (*)	2015 réel (*)	2016 réel	2017 réel	2018 réel	2018 réel Nouveau format	2019 réel
PRODUITS	246,0	247,5	250,7	252,9	261,5	268,6	269,2	267,6
Dotations publiques	237,9	239,7	242,0	244,0	251,6	257,8	257,8	256,2
Subvention	72,2	73,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Contribution à l'audiovisuel public	165,8	165,8	242,0	244,0	251,6	257,8	257,8	257,8
Ressources propres	8,1	7,8	8,7	8,9	9,9	10,8	11,4	11,4
Publicité / parrainage	3,1	3,7	3,8	3,9	3,7	3,8	3,6	3,5
- France 24	1,6	2,2	2,3	2,2	2,2	2,2	2,2	2,3
- RFI	1,4	1,5	1,3	1,7	1,5	1,6	1,3	1,2
- MCD	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres ressources propres	3,8	3,6	4,1	4,3	4,4	4,5	5,4	5,4
- produits diversification	0,7	0,7	0,8	1,1	1,2	1,2	1,3	1,5
- éditions musicales	0,6	0,5	0,8	0,9	0,8	0,9	0,9	1,2
- Refacturations prestations et autres	2,5	2,4	2,5	2,2	2,5	2,3	3,2	2,7
Subventions bailleurs de fonds internationaux (1)	1,2	0,5	0,7	0,7	1,8	2,5	2,4	2,5
Autres produits d'exploitation (reprise prov., etc.)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CHARGES	-245,5	-248,2	-251,1	-252,7	-262,7	-268,2	-269,25	-265,0
Coût des offres linéaires et numériques (avec offre espagnol en 2019)	-161,1	-166,4	-169,8	-174,8	-177,1	-178,6	-179,76	-176,67
Rédactions	-108,6	-113,2	-112,8	-116,4	-117,6	-118,4	-121,50	-119,29
- RFI	-47,7	-49,2	-50,5	-52,8	-53,4	-52,9	-52,25	-51,93
- France 24	-54,2	-56,4	-55,1	-56,4	-57,2	-58,2	-62,17	-60,52
- MCD	-6,7	-7,6	-7,2	-7,2	-7,0	-7,3	-7,08	-6,84
Coûts Techniques (DTSI)	-52,5	-53,2	-57,0	-58,4	-59,5	-60,2	-58,26	-57,38
Nouvelle offre espagnol (linéaire et numérique)	0,0	0,0	0,0	0,0	-3,1	-6,4	dans coût des offres	
Environnements numériques	-7,8	-8,6	-8,0	-7,5	-7,2	-7,6	-7,60	-7,89
Frais de diffusion / distribution (coûts directs)	-27,4	-26,8	-26,3	-26,5	-26,4	-24,9	-30,26	-28,82
- RFI	-9,0	-8,6	-8,1	-8,1	-7,6	-7,5	-9,59	-9,12
- France 24	-14,0	-13,9	-14,3	-14,4	-14,9	-13,3	-16,11	-15,57
- MCD (y/c Chypre)	-4,3	-4,3	-3,9	-3,9	-3,9	-4,0	-4,57	-4,13
Communication / marketing	-4,4	-4,2	-3,7	-3,4	-3,5	-3,3	-3,67	-3,37
Projets financés via subv bailleurs fonds intern. (1)	-1,2	-0,5	-0,7	-0,7	-1,8	-2,5	-2,42	-2,50
Directions communes et moyens communs	-43,7	-41,7	-42,5	-39,9	-43,6	-44,9	-45,54	-45,72
RESULTAT D'EXPLOITATION	0,6	-0,6	-0,5	0,2	-1,2	0,4	-0,1	2,6
AUTRES RESULTATS	-0,5	0,6	0,5	-0,2	-0,3	-0,4	0,1	-5,4
RESULTAT NET	0,1	0,0	0,0	0,0	-1,5	0,0	0,0	-2,8

Source : Tableaux financiers (comptabilité analytique) fournis par France Médias Monde

¹⁵¹ Note d'information du 28 février 2013.

Cependant, on conservera, pour les analyses suivantes, la notion de résultat calculé selon les principes du plan comptable général.

3.1.1 Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation sont constitués à hauteur de 93 % de ressources publiques et de 2 % de recettes publicitaires (cf. tableaux n° 19 et n° 20). Ces dernières augmentent au cours de la période mais restent marginales. Les autres produits d'exploitation comprennent les subventions institutionnelles et les recettes de la SACEM.

Tableau n° 18 : Produits d'exploitation

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
RESSOURCES PUBLIQUES (1)	237 947	239 697	242 026	244 037	251 572	257 792	256 195	8%	18 249
En % du total des ressources	95%	95%	95%	94%	95%	95%	95%		
Contribution à l'Audiovisuel Public	165 762	165 788	242 026	244 037	251 572	257 792	256 195	55%	90 433
Subvention d'exploitation	72 185	73 910	0	0	0	0	0	-100%	-72 185
RESSOURCES PROPRES (2)	12 448	12 010	13 332	14 389	14 242	14 274	12 685	2%	237
En % du total des ressources	5%	5%	5%	6%	5%	5%	5%	-5%	0,00
Recettes publicitaires	4 211	5 154	5 443	5 508	4 882	5 262	5 453	29%	1 242
Echanges de marchandises	4 119	3 287	3 834	5 128	3 811	2 757	2 133	-48%	-1 986
Autres refacturations	3 107	2 842	3 276	3 077	4 460	4 792	3 831	23%	724
Parrainage	478	176	108	224	671	1 168	890	86%	412
Prestations de formation	466	509	621	309	296	266	341	-27%	-125
Vente d'images et droits	66	41	51	142	123	29	37	-44%	-29
TOTAL RESSOURCES (1) + (2)	250 395	251 707	255 358	258 426	265 814	272 066	268 880	7%	18 485
Autres produits d'exploitation (3)	15 920	6 046	3 844	5 504	6 510	7 378	8 101	-49%	-7 818
Reprises sur amortissements et provisions	13 409	4 750	2 137	2 949	3 529	3 644	3 344	-75%	-10 065
Autres produits d'exploitation	2 511	1 295	1 706	2 555	2 980	3 734	4 758	89%	2 247
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION (1) + (2) + (3)	266 314	257 752	259 201	263 930	272 324	279 444	276 981	4%	10 667

Source : Compte de résultat et décomposition du chiffre d'affaires dans l'annexe aux comptes

3.1.1.1 Les ressources publiques

Le financement public était assuré, jusqu'en 2014, par la Contribution à l'Audiovisuel Public (CAP), et par une subvention d'exploitation (de l'ordre de 40 %). Les ressources publiques, constituées à compter de 2015 exclusivement de la CAP, représentent 95 % des ressources de France Médias Monde. Elles connaissent une évolution de 8 % entre 2013 et 2018. La loi de finances pour 2018 a prévu une augmentation de la dotation publique moindre que prévue (6,2 M€ contre 8,1 M€), deux régulations avaient déjà eu lieu en 2013 et 2014 pour des montants respectifs de - 0,8 M€ et de - 0,6 M€.

L'augmentation intervenue de 7 M€ entre 2016 et 2017 s'explique notamment par le lancement de la nouvelle offre en espagnol dont le coût était de 3,1 M€ en 2017 (lancement en juillet), 6,5 M€ en 2018 pour la première année complète de diffusion.

La contribution à l'audiovisuel public en 2019 et la contribution de l'AFD

L'année 2019 est marquée par une diminution de la CAP de 1,6 M€ par rapport à 2018 conduisant France Médias Monde à mener un plan d'économies pour préserver l'équilibre budgétaire. La trajectoire de ressources publiques prévue pour la période 2020-2022 ne permet pas un financement de l'ensemble des missions actuelles de France Médias Monde. Dans ce cadre, FMM a lancé une démarche pour bénéficier d'un financement alternatif complémentaire par l'aide publique au développement pour certaines de ses activités qui pourraient être éligibles. Ce projet apporterait 1,3 M€ de ressources complémentaires dès 2021 selon la trajectoire présentée en décembre 2019.

3.1.1.2 Les ressources propres

L'indicateur cible retenu dans le COM 2013-2015 est un ratio de ressources propres par rapport au total des produits d'exploitation (fixé à 3 % en 2013 et 4 % pour 2014 et 2015). Le COM suivant présente un indicateur cible portant sur le montant des ressources propres. Pour chacun des COM, le périmètre des ressources propres diverge de la présentation en comptabilité générale mais aussi, après 2015 de la comptabilité analytique. Les ressources propres du COM sont présentées nettes des commissions de régies, elles excluent les échanges de marchandises et les subventions des bailleurs de fonds internationaux y sont incluses jusqu'en 2015. Comme précisé dans la partie 1.4 du rapport, la lisibilité des indicateurs doit être améliorée.

1/ Les recettes publicitaires

Tableau n° 19 : Recettes publicitaires par chaîne

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018 nouveau format	2019	Evolution 2013-2019	
									(%)	(valeur)
France24	2 185	2 900	3 127	2 939	2 803	2 851	2 851	3 051	40%	866
RFI	1 414	1 481	1 335	1 669	1 519	1 608	1 301	1 194	-16%	-220
MCD	76	92	111	48	12	5	5	0	-100%	-76
TOTAL gestion	3 675	4 473	4 573	4 656	4 334	4 464	4 157	4 245	16%	570
Retraitement analytique	536	681	870	852	548	798	1 106	1 207	125%	671
Total recettes publicitaires	4 211	5 154	5 443	5 508	4 882	5 262	5 262	5 453	29%	1 242

Source : FMM

Comme le montre le rapprochement réalisé pour les exercices 2017, 2018 et 2019, les retraitements opérés entre la vision analytique et la vision comptable sont nombreux et mériteraient d'être rationalisés et réduits dans la mesure où les ressources propres constituent un indicateur du COM.

Tableau n° 20 : Rapprochement des recettes publicitaires en comptabilité générale et comptabilité analytique

Valeurs en K€		2017	2018	2018 nouveau format	2019
Comptabilité générale		4 882,2	5 261,7	5 261,7	5 453,0
Retrait	recettes liées à la monétisation réseau	- 233,9	- 293,6	- 293,6	- 197,0
	recettes publicités WEB	- 110,5	- 27,8	- 259,9	- 231,7
	syndication de contenus	- 182,5	- 207,9	- 207,9	- 226,0
	Partenariats et affiliation	- 344,3	- 378,0	- 453,1	- 703,7
	services et contenus payants	- 398,8	- 396,7	- 396,7	- 394,7
Ajout	recette de sponsoring TV (compte 706230 et 708800, nature N0011)	72,4	267,7	267,7	418,4
	recette de sponsoring radio (compte 706230, nature N0018)	308,6	285,9	285,9	250,0
	commission de régie RFI (compte 622)	- 96,7	- 54,0	- 54,0	
	recette spot pub RFI (dotation et reprise pour dépréciation des créances clients)	39,0	5,8	5,8	- 143,6
	rétrocession de la commissions ponctuelle	390,0		-	
	Autres	10,0		-	20,9
Total des retraitements		- 546,6	- 798,6	- 1 105,8	- 1 207,4
Vision gestion hors commission		4 335,6	4 463,0	4 155,9	4 245,6
	comission de régie compte de résultat analytique	- 603,0	- 656,2	- 656,2	- 783,9
Vision compte résultat analytique présenté en CA		3 732,6	3 806,8	3 499,7	3 461,7

Source : Analyse des retraitements des recettes publicitaires préparée par France Médias Monde

- France 24

La régie France Télévisions Publicité assure la commercialisation des espaces publicitaires de France 24 jusqu'en 2018. À compter de 2019, deux régies France Télévision Publicité et Canal + se répartissent les zones géographiques (Canal + pour l'Afrique et FTP pour le reste du monde).

Cette dernière est organisée autour de trois offres :

- le numérique
- le « broadcast » en France
- le « broadcast » à l'international

Le poids du numérique a tendance à diminuer (11 % en 2018 contre 21 % en 2016) du fait de la part grandissante des réseaux sociaux dans l'audience numérique de France 24 dont la monétisation reste très faible.

- RFI

La régie interne de France Médias Monde gère la commercialisation des espaces publicitaires de RFI. Le cahier des charges actuel ne permet pas à RFI de commercialiser de

publicités en Ile de France alors que le COM prévoit cet accès lequel nécessiterait une modification du cahier des charges.

2/ Les autres refacturations (3,8 M€ en 2019)

En 2019, les autres refacturations comprennent principalement :

- les refacturations de prestations fournies par France 24 pour la chaîne Franceinfo de 1,2 M€ ;
- les locations à l'opérateur audiovisuel public américain USAGM (ex- BBG) des deux émetteurs en ondes moyennes du site de Chypre pour 1,3 M€ et la refacturation des coûts d'électricité afférents pour 0,6 M€. L'année 2019 étant la dernière année d'exploitation du site ;

3/ Les partenariats

Les contrats d'échange de marchandises portent essentiellement sur des échanges publicitaires.

3.1.1.2 Les autres produits d'exploitation

Tableau n° 21 : Autres produits d'exploitation

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution	
								(%)	(valeur)
Subventions d'exploitation (hors ressources de l'État)	1 628	685	848	1 580	1 624	2 074	2 919	79%	1 290
Autres produits de gestion courante	861	591	816	939	1 292	1 594	1 774	106%	912
Transferts de charges	6 387	1 047	392	210	657	774	779	-88%	-5 607
Reprises sur amortissements et provisions	7 043	3 723	1 787	2 775	2 936	2 937	2 630	-63%	-4 414
Total autres produits	15 920	6 046	3 844	5 504	6 510	7 378	8 101	-49%	-7 818

Source : Balances générales

La diminution des autres produits d'exploitation de 7,8 M€ entre 2013 et 2019 est liée à la constatation, en 2013, des coûts exceptionnels induits par le plan de départ volontaire (PDV) et le déménagement. Un transfert de charges du résultat d'exploitation vers le résultat exceptionnel en 2013 a ainsi été comptabilisé à hauteur de 4,9 M€ s'agissant du solde des coûts du PDV et à hauteur de 1,4 M€ s'agissant des coûts de déménagement. Par ailleurs, la provision comptabilisée en 2012 au titre du PDV a été reprise à hauteur de 4,2 M€.

À compter de 2017, les subventions d'exploitation proviennent des subventions européennes reçues dans le cadre du lancement du portail info Migrants et viennent couvrir les coûts associés à due concurrence. Leur augmentation est liée à l'extension à deux nouvelles langues en 2019.

Les autres produits de gestion courante concernent principalement les recettes de la SACEM pour 1,1 M€ en 2019 et qui rémunèrent les temps d'antennes des jingles créés par France Médias Monde.

Les transferts de charge concernent les refacturations des loyers et charges supportées par FMM pour le compte de sa filiale CFI à hauteur de 0,6 M€ en 2019.

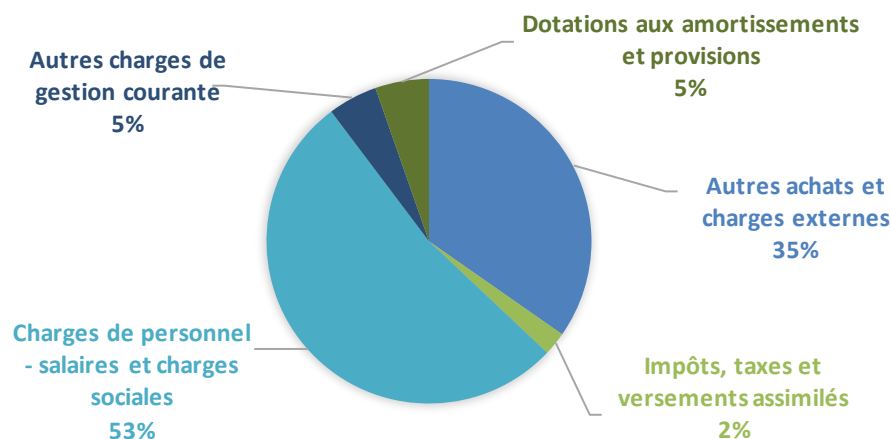
Il ressort de l'analyse des produits d'exploitation (chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation), trois grandes natures de ressources propres

- les ressources commerciales que représentent les recettes publicitaires et le parrainage et les recettes de la SACEM pour un montant de 7,5 M€ en 2019 ;
- les ressources institutionnelles comme les subventions européennes pour 2,9 M€ en 2019
- les autres refacturations comme la quote-part des loyers de la filiale CFI ou les prestations fournies par France 24 pour la chaîne Franceinfo

3.1.2 Les charges d'exploitation

Elles progressent de 3,8 % au cours de la période, passant de 271 M€ en 2013 à 282 M€ en 2018.

Figure 3 : Répartition des charges d'exploitation en 2019



Source : Etats financiers de France Médias Monde mis en forme par la Cour.

3.1.2.1 Les autres achats et charges externes (95 M€)

Ce poste représente 35 % des charges d'exploitation au 31 décembre 2019 contre 39 % en 2013. Ils diminuent également en valeur relative de 9 M€ grâce aux renégociations de contrats (loyers, prestations de production, téléphonie, etc.) et à l'arrêt de la diffusion dans certaines zones.

Tableau n° 22 : Autres charges externes

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Diffusion / distribution	21 675	21 564	21 331	21 659	21 945	20 973	20 440	-6%	-1 235
Locations et charges locatives	11 838	11 304	11 211	11 556	12 294	12 452	12 063	2%	225
Production TV - Ericsson	10 175	12 135	9 520	9 837	10 021	10 061	10 177	0%	2
Achats non stockés de matières et fournitures	4 716	3 811	4 336	3 523	3 905	3 890	3 691	-22%	-1 025
Prestations informatiques	990	1 116	996	1 003	814	918	980	-1%	-10
Reportages-Correspondants étrangers	6 620	6 994	6 103	5 601	5 471	5 804	5 991	-9%	-629
Dépenses d'entretien	6 891	4 380	4 578	5 551	5 081	4 778	4 654	-32%	-2 237
Honoraires, droits et commissions	3 950	3 400	3 155	3 357	4 031	4 557	3 717	-6%	-234
Frais de publicité et partenariats	6 263	5 361	5 754	6 630	5 476	4 586	3 520	-44%	-2 743
Déplacements, missions et réceptions	8 371	8 478	7 620	7 570	7 526	7 925	7 539	-10%	-831
Affranchissements et téléphones	2 948	2 373	2 212	1 885	1 954	1 724	1 598	-46%	-1 350
Subventions versées aux filiales	535	637	646	590	633	635	640	20%	105
Prestations techniques	2 762	2 244	1 936	3 146	5 136	7 724	8 009	190%	5 247
Transmissions	4 100	3 948	3 657	3 523	2 992	2 446	1 820	-56%	-2 279
Sous-traitance et prestations assimilées	12 632	12 050	11 036	11 291	12 170	10 863	10 481	-17%	-2 151
Total des autres achats et charges externes	104 465	99 795	94 090	96 722	99 450	99 336	95 320	-9%	-9 146
Charges d'exploitation	271 198	265 880	266 490	269 843	278 833	281 624	274 554	1%	3 356
Part des autres achats	39%	38%	35%	36%	36%	35%	35%		
Part des frais diffusion	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%		

Source : Balances générales et détail des autres achats de sous-traitance fourni par France Médias Monde.

Les **frais de diffusion et de distribution** s'élèvent à 20,4 M€ stables sur la période. Les frais de diffusion présentés en comptabilité analytique sont supérieurs, ils incluent d'autres natures de charges comme les dotations aux amortissements et les charges de personnel du service diffusion.

En 2018, France Médias a mis fin à la distribution de F24 à New York et Los Angeles pour pouvoir respecter l'équilibre budgétaire fragilisé en 2018 par la diminution de la contribution à l'audiovisuel public par rapport à la prévision du COM.

En 2019, la diminution de la CAP par rapport à 2018 et à sa prévision du COM a nécessité de poursuivre les mesures d'économies avec l'arrêt de la diffusion en numérique terrestre dans les DOM-TOM et l'arrêt de la diffusion en FM de MCD aux Émirats Arabes Unis.

L'objectif défini dans la trajectoire présentée en Conseil d'administration du 19 décembre 2019 est une économie annuelle de 2 M€ à horizon 2022 (y compris 0,2 M€ liés à l'arrêt du site chypriote) avec notamment l'arrêt de la distribution payante de France 24 aux Etats-Unis, l'arrêt de la diffusion de France 24 sur la TNT en Île-de France.

La décomposition de ces charges par chaîne, canal et zone géographique est la suivante :

Tableau n° 23 : Détail des frais de diffusion et distribution

Valeurs en K€	2013	2016	2017	2018	2019	Evolution	
						(%)	(valeur)
RFI	7 703	7 646	6 896	6 883	6 740	-13%	-963
Ondes courtes - Afrique	1 925	1 910	1 792	1 700	1 700	-12%	-225
Satellites	1 389	1 133	959	736	745	-46%	-644
<i>Europe</i>	400	220	213	229	217	-46%	-183
<i>Afrique</i>	541	634	499	255	283	-48%	-258
Autres (ANMO, Asie, Océanie, Amérique)	448	279	247	252	245	-45%	-203
FM (156 relais)	4 389	4 604	4 146	4 446	4 295	-2%	-94
<i>Europe</i>	495	456	462	465	468	-5%	-27
<i>Afrique</i>	3 216	3 597	3 154	3 410	3 384	5%	168
Autres (ANMO, Asie, Océanie, Amérique)	678	551	529	571	443	-35%	-235
MCD	1 683	1 920	1 879	1 952	1 509	-10%	-174
Satellites - ANMO	106	100	96	79	45	-58%	-61
FM (26 relais) - ANMO	1 577	1 820	1 783	1 873	1 464	-7%	-113
F24	11 681	12 240	12 736	11 788	11 252	-4%	-429
Satellites	6 836	6 520	6 924	6 648	7 430	9%	594
<i>Europe</i>	3 337	2 852	2 852	2 777	3 071	-8%	-266
<i>Afrique</i>	474	367	327	317	323	-32%	-151
ANMO	1 813	2 051	2 430	2 336	2 557	41%	744
<i>Asie et Océanie</i>	870	951	1 010	959	1 031	19%	161
<i>Amérique</i>	342	299	305	259	314	-8%	-28
Cable	3 043	3 302	3 315	2 315	1 660	-45%	-1 383
<i>Europe</i>	881	1 153	1 142	1 114	895	2%	14
<i>Amérique</i>	1 561	1 767	1 822	845	434	-72%	-1 127
Autres (ANMO, Asie, Océanie)	601	382	351	357	331	-45%	-270
TNT (toutes zones hors Afrique)	1 802	2 418	2 497	2 826	2 162	20%	360
F24 Espagnol	0	0	165	863	335		335
TOTAL Frais de diffusion *	21 067	21 807	21 676	21 486	19 836	-6%	-1 231

* hors dotations aux amortissements des matériels, coûts annexes et refacturations

Les **coûts de location** (12,1 M€ en 2019) sont constitués principalement des loyers des locaux situés à Issy-Les-Moulineaux au 62 et 80 rue Camille Desmoulins. Alors que la surface louée a sensiblement augmenté au cours de période (+ 2 000 m² en 2016 pour la direction de la distribution et 1 000 m² en 2017 pour CFI), les loyers sont restés globalement stables. Ceci s'explique par le recours avant 2016 à un prestataire de services de bureaux pour loger la direction de la distribution (ne figuraient pas en coût de location). Les franchises de loyer obtenues lors des renégociations des baux ont été échelonnées sur la durée des baux qui arrivent à échéance en 2021. Dès 2018, France Médias Monde a mis en place un projet pour anticiper le renouvellement des baux et négocier une nouvelle franchise de loyers. La renégociation des baux immobiliers d'Issy-Les-Moulineaux finalisé en mars 2019 a permis une économie supérieure à 1 M€.

Le contrat de **production** pour l'exploitation des régies de France 24 (10 M€ par an) a pris effet le 1^{er} janvier 2014 pour 5 ans. Le renouvellement en 2019 après une remise en concurrence permettra de générer une économie de l'ordre de 1 M€ par an.

Les **dépenses d'entretien** (4,6 M€ en 2019) enregistrent une diminution de 1,8 M€ par rapport à 2013. En 2013, ces dépenses incluaient les travaux non récurrents liés au déménagement de RFI et notamment les aménagements de finition pour les collaborateurs. Par

rapport à 2014, ces dépenses augmentent de 6 % en lien avec l'augmentation des surfaces et l'inflation.

Les **frais de téléphonies** (1,8 M€ en 2019) ont diminué sur le période de 1,4 M€ à la suite de la renégociation des contrats de téléphonie mobile et fixe.

Les **dépenses de transmissions** (1,8 M€ en 2019) enregistrent une baisse de 2,3 M€ depuis 2013 liée à l'évolution des technologies relatives aux remontées d'images du terrain. La location de faisceaux capacités satellitaires est remplacée progressivement par des transmissions par le Web moins chères voire gratuites.

Les **prestations techniques** (8 M€ en 2019) ont augmenté de 5,2 M€ dont 5,4 MUSD au titre de la refacturation de FMM Latina en 2018 et 0,6 M€ de la refacturation de F3M Mandingue.

Les **honoraires**, droits et commissions (4,6 M€ en 2018, 3,7 M€ en 2019) comprennent les commissions de régie pour 1,2 M€, les honoraires d'audit (0,2 M€). En 2018, les prestations liées à la mise en œuvre du nouveau système d'information et en 2019 les honoraires d'avocats et de l'expert immobilier chargé de la renégociation du bail d'Issy-Les-Moulineaux.

Les **déplacements, missions et réceptions** (cf. annexe sur les frais de mission) Ils ont diminué de 10 % au cours de la période sous revue notamment en raison de la mise en œuvre d'une procédure de sécurité et au changement de la politique voyage sur les avions. En 2019, les procédures ont été harmonisées mettant fin au remboursement forfait applicable chez RFI.

Tableau n° 24 : Déplacements, missions et réceptions

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Frais de missions - Hébergement, repas et transports	5 201	5 114	4 461	4 517	4 682	5 056	4 487	-14%	-714
Frais de Taxi	2 410	2 650	2 456	2 446	2 337	2 249	2 541	5%	131
Réceptions et représentations	244	217	217	268	252	184	135	-45%	-109
Autres frais de personnel	516	497	486	339	255	435	376	-27%	-140
TOTAL	8 371	8 478	7 620	7 570	7 526	7 925	7 539	-10%	-831

Source : Balances générales et grands livres des comptes de frais de missions et réceptions par nature analytique remis en forme par la Cour.

3.1.2.2 Les impôts, taxes et versements assimilés

Les impôts et taxes s'élèvent à 6,4 M€ en 2019 et se composent majoritairement de la cotisation économique territoriale (CET) pour 3,1 M€ et de taxes assises sur les salaires (taxe d'apprentissage, formation professionnelle continue, effort de construction) pour 1,7 M€. Ce poste comprend également et des taxes diverses pour 1,5 M€ (taxe foncière, taxe sur les bureaux, taxe sur les véhicules de tourisme, contribution sociale de solidarité).

La diminution de 3,5 M€ (soit 36 %) observée sur la période est principalement liée à la disparition de la taxe sur les salaires en 2016 pour un montant annuel de l'ordre de 3 M€, France Médias Monde n'entrant plus dans le champs d'application de cette taxe avec le financement intégral par des ressources assujetties à la TVA.

3.1.2.3 Les charges de personnel

Elles constituent la principale charge d'exploitation de France Médias Monde (53 % des charges d'exploitation à la fin de 2018) et leur évolution est détaillée ci-après.

Tableau n° 25 : Charges de personnel

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Rémunérations (permanents, occasionnels, cachets et piges)	92 587	92 812	92 917	98 582	102 038	104 826	102 092	10%	9 505
						<i>Variation rémunération 2015/2019</i>		9 175	10%
Charges sociales	37 084	36 994	39 638	38 733	38 834	40 254	39 400	6%	2 316
Autres charges de personnel	3 273	2 942	2 917	3 107	3 188	3 364	3 167	-3%	-106
Total	132 944	132 748	135 472	140 421	144 059	148 444	144 658	9%	11 715
<i>Variation n+1/n (rémunérations et charge:</i>		-196	2 724	4 949	3 638	4 385	-3 785		
ETP personnels permanents	1 191	1 275	1 310	1 334	1 346	1 369	1 373	15%	181
ETP personnels occasionnels	152	138	155	159	150	134	134	-12%	-18
ETP pigistes et intermittents	271	261	257	255	270	273	251	-7%	-20
Total ETP	1 614	1 674	1 722	1 747	1 766	1 777	1 757	9%	143
						<i>Variation ETP 2015/2019</i>		35	2%

Source : balances générales et reporting RH FMM 2019

Le montant global des frais de personnel s'élève pour l'exercice 2019 à 144,7 M€ soit une hausse de 9 % par rapport à l'exercice 2013 (+ 11,7 M€) en ligne avec l'augmentation des ETP de 9 %. Cependant la variation globale des charges de personnel masque des variations inverses qui sont décrites plus en détail dans la partie consacrée aux dettes sociales ci-avant.

S'agissant des éléments non récurrents, on mentionnera :

- les **effets du plan de départs volontaires de 2012** en 2013 (4,5 M€ en 2013) ont été neutralisés en résultat exceptionnel par une reprise de provision ;
- le coût des mesures exceptionnelles de licenciement et de transactions notamment pour les départs non remplacés évalués à 4 M€ en 2017, 5 M€ en 2018 et 1,4 M€ en 2019¹⁵².

Les effets des mesures d'harmonisation, de l'accord collectif et du glissement de la masse salariale se décomposent quant à eux comme suit :

- les **mesures d'harmonisation enregistrées dès 2013** conformément aux décisions du Conseil d'administration. Les charges relatives sont de 2,8 M€ en 2013 et 1,5 M€ en 2014 (cf. provision pour harmonisation). Après la signature de l'accord collectif et dans l'attente de la mise en place des plannings intégrant les modalités de ce dernier, une provision pour compensation financière destinée aux salariés France 24 a été comptabilisée en 2016 pour 1,1 M€.
- la comptabilisation, pour la première fois en 2015, d'une **provision pour jours de récupération** à hauteur de 1,4 M€ dont l'augmentation est décrite dans les dettes sociales ;
- la diminution des **provisions pour congés payés, RTT, et CET** telle que décrite dans les dettes sociales ;
- **l'élargissement des droits d'auteurs** à RFI et MCD en 2016 représentant une charge de 0,5 M€ / an.

¹⁵² Données issues des rapports de gestion.

- la **hausse des effectifs permanents** de 143 ETP est principalement portée par la rédaction de France 24 (+ 89 ETP entre 2013 et 2018) avec l'internalisation de la production des magazines, la participation à la chaîne France Info et le lancement de la nouvelle offre France 24 en espagnol. Le plan de départ annoncé fin 2019 concerne 30 postes en CDI. Par ailleurs, 11 collaborateurs de Chypre ne font plus partie des effectifs depuis la fermeture du site en 2019.
- le **glissement de la masse salariale** évalué lors de l'audit salarial de la mission gestion des ressources humaines du CGEFI à 2,54 % à compter de 2018, première année après la fin de la mise en œuvre de l'accord.

La transformation, en 2019, du CICE (1,2 M€ en 2018) en allègement des cotisations patronales vient diminuer les charges sociales.

3.1.2.4 Les autres charges de gestion courante

Ces charges s'élèvent à 12,5 M€ et ont augmenté de 11 % sur la période. Elles se décomposent comme suit sur la période.

Tableau n° 26 : Autres charges de gestion courante

En K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution 2013-2019	
								(%)	(valeur)
Droit d'auteur de reproduction	3 342	3 984	4 291	4 074	4 475	3 234	4 071	22%	729
Images Droit d'utilisation	7 299	7 882	7 424	6 938	7 817	8 087	7 718	6%	419
Licences Droit d'utilisation	-6	192	354	649	624	686	1 458		1 464
Pertes sur créances irrécouvrables	25	5	44	0	259	51	135	441%	110
Pertes de change	0	0	0	0	368	407	108		108
Autres	555	18	23	19	19	21	21	-96%	-534
TOTAL	11 215	12 080	12 136	11 681	13 562	12 487	13 511	20%	2 297

Source : Balances générales

L'évolution de ces charges s'explique par :

- la hausse des droits de la Société pour l'administration du droit de reproduction mécanique (SDRM) pour RFI dont le taux a été revalorisé de 2,21 % à 3,035 % pour tenir compte des nouveaux supports numériques et des conditions standard ;
- les droits au titre de la SPRE ont augmenté jusqu'en 2017 pour tenir compte des pénalités de retard à la suite du litige relatif aux droits internationaux (exposé dans la partie 1.1.2). En 2018, l'accord amiable a généré un boni exceptionnel de 0,9 M€.

Les dotations aux amortissements sur immobilisations et aux provisions

L'augmentation de la charge d'amortissement de 1,8 M€ soit 22 % au cours de la période est principalement liée à la mise en service en au premier trimestre de l'exercice 2015 des investissements réalisés dans le cadre de la migration en haute définition des équipements de production et de diffusion et amortis sur une durée de 5 ans.

Consciente de la sensibilité du résultat au poids des amortissements, France Médias Monde construit un plan d'investissement détaillé sur trois ans afin de prévoir un lissage des

amortissements dans le temps. Le budget d'investissement à un an a été présenté, pour la première fois, au Conseil d'administration du 13 février 2019.

France Médias Monde a calculé qu'avec des investissements de 7 M€ à compter de 2019, la charge d'amortissement (hors actifs subventionnés) se stabiliserait à environ 7,8 M€ par an contre 9,6 M€ budgété en 2019 et 9 M€ réalisé (voir paragraphe consacré aux immobilisations corporelles)

Les dotations aux provisions sont directement liées aux provisions pour risques et charges dont l'examen est présenté *supra* (voir analyse du Bilan).

3.2 Le résultat financier

Le résultat financier est constitué des revenus des produits ou pertes sur cession des produits des placements de SICAV monétaires, de la charge financière actuarielle liée à la provision pour indemnité de départ en retraite. À compter de l'exercice 2017, les gains et pertes de change sont comptabilisés en résultat d'exploitation.

Le résultat financier s'élève à - 334 K€ au 31 décembre 2019 alors qu'il était positif en 2013 notamment du fait de la diminution du taux de rendement des placements ainsi que des capitaux moyens placés (80 M€ à 45,7 M€) et de l'augmentation de la charge financière actuarielle liée à la provision pour indemnité de départ en retraite.

3.3 Le résultat exceptionnel

Tableau n° 27 : Résultat exceptionnel

Valeurs en K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Plus et moins-values de cession	93	132	54	63	11		
Subventions d'investissement	4 494	4 471	4 833	4 268	3 271	1 261	1 006
Plan de départ volontaire 2012 (charges)	-4 825						
Plan de départ volontaire 2012 (reprises de provision)	4 836						
Déménagement 2012 (charges)	-1 429						
Déménagement 2012 (reprises de provision)	1 429						
Plan de départ volontaire 2019 (coût net)							-5 856
Démantèlement Chypre							-257
Indemnité USGAM Chypre							600
Trop versé cotisations sociales - étude Leyton		1 724					
Autres charges et produits exceptionnels	-830	154	402	-38	396	49	-314
Résultat exceptionnel	3 768	6 480	5 289	4 293	3 678	1 310	-4 821

Source : Détail des résultats exceptionnels fourni par France Médias Monde.

Le résultat exceptionnel est principalement constitué de la quote-part de subventions d'investissement virée au compte de résultat qui vient compenser en partie les dotations aux amortissements des biens financés. Ces subventions, comptabilisées en capitaux propres, ont été attribuées :

- antérieurement à 2013 à hauteur de 35 M€ pour le financement d'immobilisations de France 24. Au 31 décembre 2018, la subvention nette de la quote-part virée au résultat les exercices précédents s'élève à 0,5 M€ ;

- lors du déménagement de 2013 à hauteur de 17,5 M€. Au 31 décembre 2018, la subvention nette de la quote-part virée au résultat les exercices précédents s'élève à 2,7 M€. Cette enveloppe a été décomposée en deux lots, le premier au titre du bâtiment essentiellement amortissable sur une durée de 10 ans, le second au titre des matériels de la direction technique amortissable entre 3 et 5 ans.

Lors d'une revue d'optimisation de ses coûts sociaux réalisée en 2014, France Médias Monde a demandé à l'URSSAF un remboursement de 2,3 M€ au titre d'une exonération de cotisations « versement transport ». L'URSSAF a accepté cette demande de remboursement. Les honoraires du cabinet conseil de 575 K€ ainsi que le remboursement attendu ont été comptabilisés en résultat exceptionnel en 2014.

Enfin le résultat exceptionnel de 2019 est marqué par les incidences de la fermeture du site chypriote et par la provision pour plan de départ volontaire de 2019.

Annexe n° 5. Évolution des modes de diffusion linéaires de RFI et MCD entre 2013 et 2018 (source DTSI-FMM)

Langues	Zone géographique	Mode de diffusion début 2013	Mode de diffusion fin 2018
Roumain	Europe	Filiale RFI Romania -> 4 FM en propre + satellite <u>remarque</u> : la FM de Chisinau en Moldavie mixe des programmes de RFI Romania et de RFI	Filiale RFI Romania -> 6 FM en propre + satellite <u>remarque</u> : la FM de Chisinau en Moldavie mixe des programmes de RFI Romania et de RFI
Russe	Europe	Ondes courtes (4) Satellites FM (3) OM (1)	Ondes courtes (0) Satellites FM (3) OM (0)
Persan	Moyen-Orient	Ondes courtes (2) Satellites FM (1)	Ondes courtes (0) Satellites FM (1)
Swahili	Afrique de l'est	Ondes courtes (2) Satellites FM (13)	Ondes courtes (2) Satellites FM (13)
Haoussa	Afrique de l'ouest	Ondes courtes (3) Satellites FM (8)	Ondes courtes (3) Satellites FM (8)
Mandingue	Afrique de l'ouest	pas créé - oct 2015	Ondes courtes (3) Satellites FM (8)
Portugais Afrique	Afrique	Ondes courtes (1) Satellites FM (10)	Ondes courtes (0) Satellites FM (7)
Anglais	Afrique et Amérique	Ondes courtes (1) Satellites FM (15)	Ondes courtes (0) Satellites FM (12) (fermeture Kingston, Maseru et Windhoek)
Espagnol	Amérique Latine	Ondes courtes (0) Satellites FM (4)	Ondes courtes (0) Satellites FM (3)
Portugais Brésil	Amérique Latine	Ondes courtes (0) Satellites FM (0)	Ondes courtes (0) Satellites FM (0)
Vietnamien	Asie	Ondes courtes (2) + OM (1) Taiwan Satellite FM (0)	Ondes courtes (1 le dimanche) Satellites FM (0)
Cambodgien	Asie	Ondes courtes (0) Satellite FM (5, juin 2013)	Ondes courtes (0) Satellite FM (5)
Mandarin	Asie	Ondes courtes (7) Satellite FM (0)	Ondes courtes (0) Satellite FM (0)
Français	Monde	Ondes courtes (46,5/j) Satellite FM (152)	Ondes courtes (36 h/j) Satellite FM (154)
Arabe (MCD)	Afrique + PMO	Ondes Moyennes (17h/j) Satellite FM (26)	Ondes Moyennes (17h/j) diffusion arrêtée fin 2019 Satellite FM (25)

Annexe n° 6. Décomposition du budget de RFI en 2018 et 2019

	Réalisé 2018	Réalisé 2019
<i>Information français Monde/Afrique</i>	Montants en M€	Montants en M€
<i>Rfi direction info fr</i>	0,424	0,359
<i>Rfi présentateurs radio fr</i>	5,654	5,628
<i>Rfi assistants fr</i>	1,818	1,666
<i>Rfi service magazines fr</i>	4,236	4,520
<i>Rfi service Afrique fr</i>	4,419	4,636
<i>Rfi service international fr</i>	2,409	2,248
<i>Rfi service France sciences fr</i>	1,403	1,315
<i>Rfi service Economie fr</i>	1,594	1,377
<i>Rfi service culture fr</i>	0,957	0,980
<i>Rfi service sports fr</i>	1,202	1,296
<i>Rfi service politique fr</i>	0,542	0,517
	24,658	24,540
<i>Rfi rédaction en anglais</i>	2,459	1,898
<i>Rfi rédaction en espagnol</i>	1,919	1,937
<i>Rfi rédaction en portugais</i>	0,927	0,960
<i>Rfi rédaction en brésilien</i>	0,951	0,982
<i>Direction rédactions en langues étrangères</i>	0,351	0,472
<i>Rfi rédaction en chinois</i>	1,856	1,913
<i>Rfi rédaction en persan</i>	1,070	0,975
<i>Rfi rédaction en cambodgien</i>	0,452	0,466
<i>Rfi rédaction en vietnamien</i>	1,060	1,049
<i>Rfi rédaction en russe</i>	0,968	0,991
<i>Rfi rédaction en roumain</i>	0,264	0,277
<i>Rfi Cambodge</i>	0,438	0,459
<i>Fmm Latina – Rfi</i>	0,121	0,061
	12,837	12,440
<i>Rfi secrétariat général info</i>	1,135	3,308
<i>Rfi moyens communs info</i>	4,118	2,015
<i>Rfi service documentation sono</i>	0,703	0,696
<i>Rfi opérations spéciales</i>	0,692	0,598
	6,649	6,618
<i>Rfi bureau haoussa</i>	0,619	0,745
<i>Rfi bureau kiswahili</i>	0,599	0,501
<i>Rfi mandingue (mandenkan)</i>	0,783	0,924
<i>Rfi esp Pékin</i>	0,229	0,202
<i>Rfi esp Dakar</i>	0,158	0,224
<i>Rfi esp Johannesburg</i>	-0,004	0,001
<i>Rfi esp Jérusalem</i>	0,176	0,191
<i>Rfi esp Moscou</i>	0,179	0,204
<i>RFI ESP Washington</i>	0,267	0,291
<i>Rfi esp Abidjan</i>	0,249	0,189
<i>Rfi esp Kinshasa</i>	0,110	0,102
<i>Rfi bureau Bruxelles</i>	0,024	-0,043
<i>Rfi bureau Berlin</i>	0,058	0,058
<i>Esp Nairobi</i>	0,156	0,168
<i>Détachement San Francisco</i>	0,150	0,148
	3,751	3,904
<i>RFI service nouveaux médias</i>	3,722	3,789
	3,722	3,789
<i>Réalisé 2018</i>	51,620 M€	51,291 M€

Source : DAF-FMM

Annexe n° 7. Les rythmes de travail des journalistes permanents de RFI

<i>Rythme hebdomadaire</i>	5/2	4/5/5	4/3	3/4	
ORGANISATION DU TRAVAIL	Travail : L au V	Travail 4, Repos 5, T5, R4... : 44 semaines de 4 jours. Matinales (2h-11h) ou soirées (15h-1h). Les 4/5/5 travaillent 1 week-end sur 2.	T4, R3... : 47 semaines de 4 jours. Matinales (revue de presse ou présentateurs de longues tranches, 3h-11h) ou soirées (présentation, 13h-22h) du L au J	47 semaines de 3 jours. Matinales (3h-11h) ou soirées (14h-22h) tous les week-ends V/S/D	
<i>nombre de jours théorique (hors heures supplémentaires)</i>	204	156	188	141	TOTAL
<i>ENCADREMENT effectif</i>	12	14	1		27
<i>PRESENTATION effectif</i>	4	18	5	5	32
<i>EFFECTIFS SERVICES THEMATIQUES faiblement postés</i>					
<i>AFRIQUE</i>	18				18
<i>CULTURE</i>	9				9
<i>ECONOMIE</i>	16				16
<i>France</i>	17				17
<i>INTERNATIONAL</i>	22				22
<i>POLITIQUE</i>	5				5
<i>SPORTS</i>	9				9
<i>MAGAZINES</i>	29				29
<i>MULTIMEDIA</i>	14	12			26
<i>ANGLAIS</i>	22	2			24
<i>BRESILIEN</i>	10				10
<i>CAMBODGIEN</i>	6				6
<i>CHINOIS</i>	15	6			21
<i>ESPAGNOL</i>	18	4			22
<i>PERSAN</i>	11				11
<i>PORTUGAIS</i>	8				8
<i>ROUMAIN</i>	2				2
<i>RUSSE</i>	13				13
<i>VIETNAMIEN</i>	12				12
<i>ESP</i>	9				9
<i>SEC GEN</i>	3				3
TOTAL	284	56	6	5	351

Source : secrétariat général RFI

Annexe n° 8. Les effectifs par service de la rédaction Info Monde

<i>Les personnels salariés de la rédaction Info Monde en 2019</i>	
<i>1 directrice adjointe</i>	1
<i>2 rédacteurs en chefs, l'un en semaine, l'autre le week-end</i>	2
<i>7 secrétaires de rédaction qui préparent le déroulé d'un journal dont un joker</i>	7
<i>22 présentateurs dont 3 CDD</i>	22
<i>1 relecteur</i>	1
<i>3 traducteurs et coordonnateurs des langues</i>	3
<i>2 assistants chargés de la « note au matin » dont 1 CDD</i>	2
<i>16 journalistes du service Economie dont un CDD</i>	16
<i>9 journalistes du service Culture</i>	9
<i>18 journalistes du service France Science Environnement Santé dont 3 CDD et 1 contrat d'apprentissage</i>	18
<i>5 journalistes du service Politique</i>	5
<i>23 journalistes du service International dont 1 CDD et 1 contrat d'apprentissage</i>	23
<i>10 journalistes du service Sport dont 1 contrat d'apprentissage</i>	10
<i>4 envoyés spéciaux permanents à Washington, Pékin, Moscou et Jérusalem</i>	4
<i>TOTAL hors assistants et hors pigistes</i>	122
<i>4 assistants (Les assistants de RFI au nombre de 20 sont partagés entre la rédaction des magazines, celle de l'Info Monde et celle de l'Info Afrique)</i>	4
<i>Total hors pigistes</i>	126

Source : contrôle de gestion - FMM

Annexe n° 9. Les effectifs de la rédaction Info Afrique en 2019

<i>Les personnels salariés de la rédaction Info Afrique</i>	
<i>1 Directeur adjoint</i>	1
<i>4 rédacteurs en chef</i>	4
<i>4 secrétaires de rédaction</i>	4
<i>10 présentateurs dont un CDD. Parmi ces présentateurs, une anchorwoman et un anchorman</i>	10
<i>18 journalistes deskers (dont un CDD et un journaliste joker) et un contrat d'apprentissage</i>	19
<i>4 envoyés spéciaux permanents à Dakar, Abidjan et Nairobi et bientôt à Kinshasa détachés pour quatre ans</i>	3
<i>4 assistants bookers</i>	4
<i>Total hors pigistes</i>	45
<i>42 correspondants pigistes en Afrique dont 14 qui touchent une prime de priorité d'un montant variable (PPR 1 à PPR3)</i>	42

Source DRH - FMM

L'adjonction auprès de la Présidence de FMM d'un directeur en charge de la sûreté correspond à la prise en compte de ce type de risques, qui passe par la vérification très précise des conditions d'équipement avant les départs en mission des envoyés spéciaux, des audits sur l'*e-représentation* des journalistes sur le net et les réseaux sociaux afin de ne pas les exposer inutilement...

L'usage des téléphones portables, des réseaux sociaux et messageries privées telles que WhatsApp étant très répandue en Afrique, les rédactions en langue africaine développent également à petite échelle des sites internet principalement pour les deux langues qui possèdent une forme écrite développée, l'haoussa et le swahili (le mandingue et le peul ne s'écrivant que peu).

Annexe n° 10. Comptabilisation des activités du groupe France Médias Monde en aide publique au développement : réponse de la direction du Trésor

Question 1 : *La Cour des Comptes contrôle actuellement France Médias Monde et la société a indiqué que, pour la première fois en 2019 (au titre de 2018 ?), la France avait notifié au CAD des dépenses relatives à l'audiovisuel extérieur. Pourriez-vous indiquer quel montant et à quoi correspondent ces montants ?*

La France s'est engagée, depuis plusieurs années, à améliorer le recensement des dépenses comptabilisables au titre de l'aide publique au développement (APD) telles que définies par les directives du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE).

En matière de médias, la France ne déclarait depuis plusieurs années que la subvention versée par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères à Canal France International (CFI), l'agence française de coopération internationale en matière de médias appartenant au groupe France Médias Monde. Les activités de diffusion d'informations en français ou en langues autochtones n'étaient pas comptabilisées en APD, malgré leur éligibilité dans les directives du CAD de l'OCDE. En effet, les activités suivantes peuvent être comptabilisées en APD ¹⁵³:

« Activités qui favorisent une diffusion libre et non censurée de l'information sur les questions publiques ; activités visant à améliorer les compétences rédactionnelles et techniques, et l'intégrité des médias – presse écrite, radio et télévision – par exemple, formation des journalistes. »

Dans ce cadre, la France a, pour la première fois en juillet 2019 (au titre de la déclaration définitive des flux de 2018), notifié au CAD une dépense de 19,8 M€ liée aux activités de diffusion du groupe France Médias Monde. Cette dépense se décompose ainsi :

Activités existantes de FMM éligibles à l'APD (base coûts directs, M€)	19,8
Langues africaines (haoussa, swahili, mandingue et portugais)	3,2
- Haoussa	0,8
- Swahili	0,6
- Mandingue	0,7
- Portugais	1,1
Rédaction RFI (service Afrique)	4,7
Apprentissage du français (service langue française) + site RFI Afrique	0,6
Service mags RFI (Priorité santé, Mémoires d'un continent, Appel sur l'actu, etc.)	4,0
Diffusion / distribution sur l'Afrique (OC/FM/TNT)	7,1
- diffusion Ondes Courtes	1,7
- diffusion FM (y/c amortissements)	3,8
- distribution F24 sur l'Afrique (SES 5)	0,4
- TNT Afrique	0,2
- signal Afrique de RFI (équipe technique)	1,0
Aide et appui aux radios partenaires africaines (Planète radio)	0,3

¹⁵³ La liste de l'ensemble des dépenses comptabilisables en APD est disponible sur le site du CAD de l'OCDE (fichier Excel, onglet « Codes objet »):

<http://www.oecd.org/development/financing-sustainable-development/development-finance-standards/dacandcrscodelists.htm>

L'APD déclarée par la France au titre de France Médias Monde ne représente ainsi qu'une faible part (7,5%) de la subvention accordée par l'État à cette société. En effet, cette subvention s'est élevée, en 2018, à 263,2 M€¹⁵⁴.

Les activités du groupe France Médias Monde éligibles à l'APD seront désormais intégrées à chaque déclaration d'aide publique au développement de la France.¹⁵⁵

Question 2 : Par ailleurs, le sujet ayant fait l'objet de débats interministériels, disposez-vous d'un benchmark des pratiques de nos partenaires en termes de notification de dépenses de ce type (BBC notamment, Allemagne...)

Plusieurs membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE déclarent en APD des activités de diffusion d'informations dans les pays éligibles à l'APD. En particulier, le Royaume-Uni a déclaré en 2019 (sur les flux de 2018), 92,75 M€ au titre des activités de *BBC World Service*. Ce montant représente environ 28% du budget de *BBC World Service* (327 M€ pour l'année fiscale 2018-2019). Contrairement à France Médias Monde, *BBC World Service* est intégralement dédié à une diffusion en dehors du Royaume-Uni (alors qu'une part importante du budget de France Médias Monde correspond à la diffusion de France 24 en France), ce qui explique la part plus importante du budget de *BBC World Service* comptabilisable en APD. Le détail des activités de *BBC World Service* déclaré en APD par le Royaume-Uni est fourni en annexe.

Au total, en 2018, 41 pays ou organisations, dont 24 membres du CAD, ont déclaré de l'aide publique au développement au titre d'« activités qui favorisent une diffusion libre et non censurée de l'information sur les questions publiques ; activités visant à améliorer les compétences rédactionnelles et techniques, et l'intégrité des médias – presse écrite, radio et télévision – par exemple, formation des journalistes » (annexe 2). Le montant d'APD ainsi comptabilisé correspond soit à la part de la subvention à un opérateur national éligible à l'APD, soit à des activités de soutien à des chaînes locales ou à des organisations non gouvernementales actives dans le domaine de l'information libre et non-censurée.

¹⁵⁴ Rapport annuel de performance du programme n° 844 « France Médias Monde ».

¹⁵⁵ Note de la Cour : À noter que cette comptabilisation porte, outre les programmes de développement des médias, sur les contributions de la rédaction Info Afrique et les magazines relatifs au continent de RFI, les développements de France 24 sur l'Afrique, la diffusion par ondes courtes, satellites, FM et TNT des médias de FMM. Cette intégration des activités de FMM vient corriger partiellement de grandes différences de déclaration selon les pays. Ainsi l'activité de FMM est-elle retenue à hauteur de 7,5% de ses dépenses, quand celle de BBC Word Service l'est à hauteur de 28%.

Activités de BBC World Service déclarées en APD par le Royaume-Uni en 2018

Year	DonorName	RecipientName	FlowName	Disbursement_National	ShortDescription	LongDescription
2018	United Kingdom	North & Central America, regional	ODA Grants	5,83674	BBC WS ODA 2018	BBC WS ODA 2018
2018	United Kingdom	Africa, regional	ODA Grants	32,0105	BBC WORLD SERVICE - AFRICA	Increasing the provision of, and access to, impartial news and information that responds to audience needs in English and local languages in Africa
2018	United Kingdom	Middle East, regional	ODA Grants	10,9274	BBC WORLD SERVICE - MIDDLE EAST	Increasing the provision of, and access to, impartial news and information that responds to audience needs in English and local languages in the Middle East
2018	United Kingdom	Nigeria	ODA Grants	0,256077	MEDIA AND COMMUNICATION FOR IMPROVED INCLUSION & EDUCATION IN NIGERIA'S 2019 ELECTIONS - BBC MEDIA ACTION	To strengthen the democratic character of Nigerian political processes and outcomes by providing support to key electoral bodies, other relevant arms of government (such as the legislature) and civil society organisations. Credible elections, an efficient legislature and the scrutiny of government performance by an informed society will motivate government to perform better and be more responsive to the needs of citizens.
2018	United Kingdom	Nigeria	ODA Grants	0,102431	MEDIA AND COMMUNICATION FOR IMPROVED INCLUSION & EDUCATION IN NIGERIA'S 2019 ELECTIONS - BBC MEDIA ACTION	To strengthen the democratic character of Nigerian political processes and outcomes by providing support to key electoral bodies, other relevant arms of government (such as the legislature) and civil society organisations. Credible elections, an efficient legislature and the scrutiny of government performance by an informed society will motivate government to perform better and be more responsive to the needs of citizens.
2018	United Kingdom	Nigeria	ODA Grants	0,358508	MEDIA AND COMMUNICATION FOR IMPROVED INCLUSION & EDUCATION IN NIGERIA'S 2019 ELECTIONS - BBC MEDIA ACTION	To strengthen the democratic character of Nigerian political processes and outcomes by providing support to key electoral bodies, other relevant arms of government (such as the legislature) and civil society organisations. Credible elections, an efficient legislature and the scrutiny of government performance by an informed society will motivate government to perform better and be more responsive to the needs of citizens.
2018	United Kingdom	Nigeria	ODA Grants	0,102431	MEDIA AND COMMUNICATION FOR IMPROVED INCLUSION & EDUCATION IN NIGERIA'S 2019 ELECTIONS - BBC MEDIA ACTION	To strengthen the democratic character of Nigerian political processes and outcomes by providing support to key electoral bodies, other relevant arms of government (such as the legislature) and civil society organisations. Credible elections, an efficient legislature and the scrutiny of government performance by an informed society will motivate government to perform better and be more responsive to the needs of citizens.
2018	United Kingdom	Nigeria	ODA Grants	0,102431	MEDIA AND COMMUNICATION FOR IMPROVED INCLUSION & EDUCATION IN NIGERIA'S 2019 ELECTIONS - BBC MEDIA ACTION	To strengthen the democratic character of Nigerian political processes and outcomes by providing support to key electoral bodies, other relevant arms of government (such as the legislature) and civil society organisations. Credible elections, an efficient legislature and the scrutiny of government performance by an informed society will motivate government to perform better and be more responsive to the needs of citizens.
2018	United Kingdom	Central African Republic	ODA Grants	11,608	BBC WS ODA 2018	BBC WS ODA 2018
2018	United Kingdom	Middle East, regional	ODA Grants	6,13264	BBC WS ODA 2018	BBC WS ODA 2018
2018	United Kingdom	Europe, regional	ODA Grants	1,2525	BBC WS ODA 2018	BBC WS ODA 2018
2018	United Kingdom	North & Central America, regional	ODA Grants	0,0414754	BBC WORLD SERVICE - CENTRAL AMERICA	Increasing the provision of, and access to, impartial news and information that responds to audience needs in local languages in Central America
2018	United Kingdom	South America, regional	ODA Grants	2,2359	BBC WS ODA 2018	BBC WS ODA 2018
2018	United Kingdom	South America, regional	ODA Grants	3,08177	BBC WORLD SERVICE - SOUTH AMERICA	Increasing the provision of, and access to, impartial news and information that responds to audience needs in local languages in South America
2018	United Kingdom	Asia, regional	ODA Grants	17,6626	BBC WORLD SERVICE - ASIA	Increasing the provision of, and access to, impartial news and information that responds to audience needs in English and local languages in Asia
2018	United Kingdom	Africa, regional	ODA Grants	0,937092	BBC WS ODA 2018	BBC WS ODA 2018

Liste des pays et organisations déclarant de l'APD au titre de la diffusion libre et non-censurée d'informations en 2018

Pays ou organisation	Membre du CAD	Montant déclaré en APD (M USD)
Allemagne	oui	241,58
Australie	oui	4,97
Autriche	oui	0,24
Belgique	oui	0,16
Canada	oui	3,46
Carnegie Corporation of New York	non	0,50
Children's Investment Fund Foundation	non	0,50
Danemark	oui	1,19
Dutch Postcode Lottery	non	6,37
Espagne	oui	1,06
Estonie	non	0,42
Etats-Unis	oui	53,68
Finlande	oui	0,41
Fondation Bill&Melinda Gates	non	2,10
Fondation Ford	non	6,18
France	oui	34,68
Hongrie	oui	0,06
Irlande	oui	0,20
Italie	oui	1,13
John D. & Catherine T. MacArthur Foundation	non	1,90
Lettonie	non	0,05
Lituanie	non	0,20
Luxembourg	oui	0,05
Norvège	oui	6,08
Oak Foundation	non	0,15
Omidyar Network Fund, Inc.	non	0,13
OSCE	non	1,96
Pays-Bas	oui	4,37
People's Postcode Lottery	non	0,21
Pologne	oui	10,79
Portugal	oui	0,22
République de Corée	oui	0,36
République tchèque	oui	0,89
Rockefeller Foundation	non	0,32
Royaume-Uni	oui	141,30
Slovaquie	non	0,01
Suède	oui	54,29
Suisse	oui	1,18
Turquie	non	0,16
Union européenne	oui	18,30
William & Flora Hewlett Foundation	non	0,21

Annexe n° 11. Répartition Coûts de diffusion/distribution par médias et par zones géographiques (en K€)

Médias	Europe	Afrique	ANMO	Asie et Océanie	Amérique	autres	TOTAL	Total	Rappel
	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2019	2011
RFI									
<i>ondes courtes</i>		1 700				0	1 797	1 741	12 783
<i>satellites (inclus ordispace)</i>	229	255	3	95	155		736	745	1 423
<i>FM 156 (17 relais en Europe inclus filiale Roumanie), 115 en Afrique, 1 en ANMO, 12 relais en Amérique, 11 en Asie et Océanie)</i>	465	3 410	130	175	266		4 446	4 296	4 016
<i>Divers</i>	10	144				17	171	191	169
<i>Dotation aux amortissements</i>	9	441	3	37	36	40	565	402	633
<i>Refacturation</i>		-74		-24		1	-97	-202	-391
<i>Service</i>						536	536	388	438
total RFI	713	5 877	136	283	456	593	8 057	7 561	19 071
MCD									
<i>ondes courtes</i>							0	0	
<i>Satellites</i>	0	13	67				79	45	
<i>FM (27 relais dont 1 en Afrique)</i>		35	1 838				1 873	1 464	
<i>Divers</i>			7				7	7	
<i>Dotation aux amortissements</i>			38				38	54	
sous total MCD hors Chypre	0	48	1 950	0	0	0	1 997	1 571	
<i>OM (CHYPRE)</i>			2 013				2 013	2 914	
<i>Refacturation xx</i>			-1 344				-1 344	-1 602	
<i>Refacturation yy</i>			-471				-471	-485	
total MCD	0	48	2 148	0	0	0	2 196	2 398	2 322
TOTAL RADIO	713	5 924	2 284	283	456	593	10 253	9 959	21 393
F24									
<i>Satellite</i>	2 777	317	2 336	959	259	0	6 648	7 430	
<i>Câble</i>	1 114		270	87	845		2 315	1 660	
<i>TNT</i>	754	389		12		1 671	2 826	2 162	
<i>Autres (applis OTT, décodeurs, call center, agents)</i>	122	0	208	359	98	204	991	773	
total F24	4 766	706	2 814	1 417	1 202	1 875	12 779	12 025	12 632
total F24 espagnol					863		863	335	0
TOTAL GENERAL	5 479	6 630	5 097	1 699	2 521	2 468	23 895	22 319	34 025

Source : DAF/DTSI/DSDI de FMM : données 2018 de janvier 2019 - données 2019 (juin 2020)

Annexe n° 12. Les différents cycles de travail des journalistes de France 24 en 2019

	Organisation de France 24 (depuis début 2018)	effectif personnel permanent	nombre de journées travaillées	total journées	ETP
<i>Direction</i>	Direction	7	204	1 428	7
<i>Rédactions News</i>	rédacteurs en chef - assistants RC journée-soirée FR_EN_AR	20	178	3 560	36,1
	rédacteurs en chef - assistants RC matinale FR_EN_AR	9	154	1 386	
	chefs et assistants d'édition matinale nuit FR_EN_AR	26	160	4 160	86
	chefs et assistants d'édition journée-soirée FR_EN	16	172	2 752	
	chefs et assistants d'édition AR journée-soirée AR	12	176	2 112	
	chefs et assistants d'édition débat FR_EN_AR	6	204	1 224	
	Présentateurs matinale FR EN_AR	6	161	966	39,8
	Présentateurs journée FR_EN_AR	13	178	2 314	
	Présentateurs débat FR_EN_AR et stagiaires	4	204	816	
	Présentateurs week-end FR_EN	12	139	1 668	81,2
	Desk généraliste FR_EN	23	173	3 979	
	Desk présentation FR_EN_AR desk généraliste AR	39	172	6 708	8,5
	Journal Afrique présentation_édition_desk FR_EN	6	178	1 068	
	Sport_média_éco soir FR_EN_AR	9	178	1 602	51,5
	Revue de presse_Eco matin AE éco matin sport AR	9	164	1 476	
	chroniqueurs	12	204	2 448	
	chroniqueurs internationaux	11	186	2 046	
	checker de langue				1,8
	coordinateur web broadcast				0,5
coordination édition Focus				0,5	
<i>Rédaction magazines</i>	Magazines FR_EN_AR	34,6	204	7 058,40	42,5
	Actuelles, tech 24, demain à la une				4,1
<i>Service reportages</i>	Service reportages : encadrement, JRI, grands reporters, JRI, Es	20,4	204	4 161,60	31,6
	JRI grands reporters cyclés	10	194	1 940	
<i>franceinfo</i>	franceinfo responsable éditorial, journaliste desk, assistants	8	154	1 232	10
<i>Rédaction Internet</i>	Internet chefs de service, éditeurs vidéo, chroniqueurs...	10	204	2 040	13
	responsable éditorial multimédia (REM)	3	184	552	6,7
	REM AR	2	154	308	
	Secrétaire de rédaction (SR) FR	4	190	760	11,5
	Secrétaire de rédaction (SR) EN, AR	4	178	712	
	Journalistes desk FR	8	193	1 544	26,9
	Journalistes desk EN	6	199	1 194	
Journalistes desk AR	5	180	900		

	Organisation de France 24 (depuis début 2018)	effectif personnel permanent	nombre de journées travaillées	total journées	ETP
	shift on line USA				2,1
<i>Les Obs.</i>	RC, CE, desk, renfort Obs y compris tournages direct	7,5	204	1 530	9,3
<i>Pas 2 quartier</i>	journaliste spécialisé, chef d'édition, contrat pro	3	204	612	3
<i>Doc°</i>	Documentalistes	6	178	1 068	8,1
<i>Coordinateurs images</i>	Coordinateurs images	9	167	1 503	12,1
<i>Booking</i>	Booking FR_EN_AR	12	204	2 448	15,7
<i>Prévisions</i>	Prévisions	3	204	612	3,3
<i>Secrétariat général</i>	Secrétariat général, coordinatrice	2	204	408	11
	chargés de planning	9	191	1 719	
	TOTAL	406,5		74 015	523,8
	Nombre de journées annuelles en moyenne par salarié permanent			182,1	
	Nombre de journées annuelles en moyenne par salarié « cyclé » permanent	172,7			

Source : secrétariat général FMM retraitement Cour des comptes.