



FRANCE
MÉDIAS
MONDE

Projet de budget 2018 (version définitive)

Le conseil d'administration de France Médias Monde du 19 décembre 2017 a approuvé les différentes hypothèses budgétaires pour l'année 2018 décrites ci-dessous et permettant de limiter le déficit budgétaire 2018 à – 0,3 M€, ceci sans prendre en compte l'impact favorable d'éventuelles recettes ou économies, certes légitimes, mais dont l'entreprise n'a pas la complète maîtrise et qui requièrent l'aide active des autorités de tutelle (renégociation avec la SPRE). Ce budget prévoyait, en particulier, le maintien de la diffusion de France 24 sur le réseau câblé de Time Warner à New York, mais son retrait d'autres villes des Etats-Unis.

Cependant, devant l'intransigeance de Time Warner à revoir ses conditions tarifaires à la baisse en dépit du retrait de Los Angeles, et compte tenu des fortes contraintes budgétaires de 2018, FMM a dû finalement renoncer fin décembre, après des semaines de négociations acharnées, à la distribution de France 24 en anglais sur le câble non seulement à Los Angeles mais aussi à New York. Il va sans dire que ce retrait porte atteinte à la présence audiovisuelle internationale de la France dans la ville où siège l'ONU. L'économie dégagée par la non reconduction du contrat Time Warner permet à FMM de présenter aujourd'hui un budget 2018 à l'équilibre tout en prenant en compte quelques coûts supplémentaires permettant notamment de préserver la présence de France 24 partout ailleurs aux Etats-Unis et en particulier à San Francisco.

Pour rappel, le COM 2016-2020 de France Médias Monde, signé en avril 2017, prévoyait une contribution à l'audiovisuel public allouée à FMM de 259,7 M€ en 2018, en hausse de 8,2 M€ (+ 3,3 %) par rapport à 2017 en raison principalement du financement en année pleine du lancement de France 24 en espagnol.

Cependant, le projet de loi de finance pour 2018 prévoit une réduction de 1,9 M€ du montant de la CAP pour FMM en 2018 par rapport au COM, ramenant celle-ci à 257,8 M€, soit une augmentation de 6,3 M€ (+ 2,5 %).

France Médias Monde est bien consciente de l'effort fait par l'Etat pour accompagner le développement de FMM dans un cadre budgétaire très contraint. Cet effort nous a permis de préserver le lancement de France 24 en espagnol qui a eu lieu le 26 septembre 2017 avec succès.

Cependant, cet arbitrage intervient à la suite des réformes structurelles opérées ces dernières années au sein de l'entreprise qui ont permis des gains de productivité et des économies considérables, mais qui font que l'entreprise ne dispose plus désormais de marge de manœuvre sans remettre en cause ses missions, tant en matière éditoriale que de distribution.

Outre ces 1,9 M€ de baisse de sa dotation publique, l'entreprise doit faire face à deux types de charges supplémentaires non prévues dans le COM 2016 – 2020 : la reconnaissance de l'ancienneté pour les pigistes (0,6 M€) et le renforcement du dispositif sécuritaire (0,3 M€). A cela vient de s'ajouter la forte baisse des recettes publicitaires annoncée très récemment par FTP qui se traduit par une baisse globale du chiffre d'affaires publicitaire de – 0,7 M€ par rapport à celui prévu dans le COM. Ceci porte donc à 3,5 M€ l'impasse budgétaire auquel doit faire face l'entreprise en 2018 et cela avant toute évolution de charges inhérente à la vie de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que, dans un premier temps, FMM a proposé des mesures d'économies la faisant notamment renoncer à certaines de ses missions concernant la distribution (arrêt de la diffusion de France 24 à New-York et Los Angeles via Time Warner compte tenu du coût élevé du contrat et de sa date d'échéance) et l'éditorial (fermeture de la rédaction en swahili). Ces mesures venaient s'ajouter aux économies attendues de la mise en œuvre de départs ciblés non remplacés.

Cependant, suite aux réflexions menées, la gravité des conséquences de ces décisions a conduit FMM à examiner comment réduire les coûts de certaines missions plutôt que d'y renoncer, tout en cherchant de nouveaux gains de productivité et économies sans prendre de mesures irrémédiables. Cette approche permet à FMM de préserver notamment sa rédaction en swahili. Mais le refus de Time Warner de revoir ses conditions tarifaires à la baisse a obligé FMM, comme indiqué ci-dessus, à renoncer à la distribution de France 24 en anglais sur le câble à New York et Los Angeles.

Sur le plan opérationnel, afin de présenter un budget 2018 à l'équilibre, FMM prévoit donc d'abord d'accentuer ses efforts en matière de gains de productivité et économies par rapport à ce qui était prévu dans le COM. Pour réaliser ces gains de productivité et bénéficier de leur effet en année pleine dès 2018, FMM a été conduite à prendre certaines décisions dès la fin 2017 qui vont entraîner la prise en compte sur l'année 2017 de coûts exceptionnels de départs, contraignant ainsi l'entreprise à dégager une perte exceptionnelle en 2017, ceci pour la première fois depuis sa création.

FMM prévoit également de réaliser en 2018 des efforts supplémentaires importants en matière d'économies touchant son cœur de métier (allègement de ses grilles de programmes, réduction de la distribution et de la diffusion des médias de FMM, renégociation de contrats, non rétroactivité partielle du solde NAO 2017 notamment).

L'ensemble de ces mesures permet à FMM de préserver pour 2018 un budget à l'équilibre. Ainsi, seul le déficit prévisionnel 2017, estimé de façon prudentielle à – 2,5 M€, viendrait peser sur la structure financière de FMM. Cette perte est absorbable par les capitaux propres de l'entreprise, ces derniers s'élevant à 6,0 M€ (hors subvention d'investissement), ce qui exclut tout risque de recapitalisation de l'entreprise.

Ce cadre budgétaire pour 2018 ne prend pas en compte à ce stade les éventuelles conséquences financières pour FMM de la reprise en décembre du groupe Mashable par Ziff Davis qui pourrait remettre en cause, à court ou moyen terme, le partenariat Mashable avec France 24 et son modèle économique. Les négociations en cours avec le repreneur doivent préciser les nouvelles modalités de poursuite ou d'arrêt de ce partenariat. Quel que soit l'issue de la négociation, l'intérêt stratégique pour FMM est de pouvoir poursuivre l'adaptation et le développement de son offre aux nouvelles attentes et habitudes de consommation des jeunes francophones connectés. Cette politique a permis de réaliser une excellente audience en 2017 avec une moyenne annuelle sur l'ensemble de l'année de 1,8 millions de visiteurs uniques par mois et de 2,3 millions de visites mensuelles sur le site « Mashable avec France 24 ». Pour préserver et développer cet axe stratégique, FMM doit pouvoir capitaliser sur l'expérience et le savoir faire de la petite équipe dédiée au site.

En cas d'issue favorable de la négociation à venir avec la SPRE qui devrait être menée sous l'égide du ministère de la culture (qui a proposé une médiation), l'économie récurrente attendue pourrait permettre de financer de façon pérenne ce transfert de compétence vers FMM tandis que le produit exceptionnel lié à une partie des montants provisionnés et devenus sans objet permettrait de reconstituer en partie les capitaux propres de l'entreprise.

Plus généralement, après des années d'efforts de productivité et d'économies, le contexte budgétaire très contraint que subit FMM en 2018 et l'impact qu'il a sur la présence audiovisuelle internationale de la France posent de manière aigüe la question du retour en 2019 à sa trajectoire de ressources publiques figurant dans son COM.

Dans la suite du document, FMM présente le projet de budget pour 2018 en deux parties :

- L'atterrissage budgétaire 2017 et les conséquences de la problématique budgétaire 2018
- Le projet de budget 2018 (priorités stratégiques et faits marquants, enjeux économiques et financiers, analyse du compte de résultat prévisionnel 2017 - 2018)

I - Atterrissage budgétaire 2017

Par rapport au budget 2017 approuvé par le conseil d'administration de FMM du 15 décembre 2016 qui prévoyait un résultat à l'équilibre, FMM se trouve contraint de prévoir en 2017 une perte exceptionnelle de l'ordre de – 2,5 M€. Cette situation est due à la prise en compte dès 2017 de coûts exceptionnels de restructuration dans le cadre notamment de l'augmentation du nombre de départs ciblés non remplacés rendue nécessaire pour réaliser les économies indispensables à l'équilibre du budget 2018 à la suite de la diminution de 1,9 M€ de la CAP en 2018.

Le tableau ci-dessous résume les principales évolutions par rapport au budget initial 2017 :

(en millions d'euros)		2017
		CA 19.12.17
		fav / (défav)
Résultat budget initial 2017 - base CA 15.12.16		0,0
Evolutions atterrissage vs budget - fav / (défav)		
Baisse ressources propres (F24 : - 0,4 / RFI - 0,1)		(0,5)
France 24 espagnol (3,5 M€ vs 2,9 M€ en 2017)		(0,6)
Hausse provision CP/RTT/récupérations		(0,6)
Coûts départs supplémentaires		(2,3)
Élargissement abattement journalistes sur cotisations retraite		0,4
CICE (élargissement assiette)		0,2
Economies (renégociation contrats de distribution, décalage recrutements sur le numérique, etc.)		0,9
Résultat atterrissage budgétaire 2017 - base CA 19.12.17		(2,5)

Les dépassements budgétaires prévus peuvent se résumer autour des principaux points suivants :

- Un retard sur les recettes publicitaires de France 24 dont la commercialisation des espaces est assurée par France Télévisions Publicité. Ce retard, qui affecte à la fois la diffusion en linéaire et le numérique, ne pourra pas être rattrapé d'ici la fin de l'année (- 0,4 M€).
Dans une moindre mesure, les recettes publicitaires de RFI devraient également être en léger retrait de – 0,1 M€ en raison notamment des 9 mois de coupure de son signal en RDC et de la non mise place de la publicité commerciale en Ile de France faute d'une révision de son cahier des charges ;
- Le dépassement ponctuel du budget consacré au lancement de la nouvelle offre de France 24 en espagnol (- 0,6 M€).
Le coût global du projet en année pleine à partir de 2018 reste bien en ligne avec la prévision initiale de 7,3 M€ prise en compte dans le COM 2016 – 2020. Cependant, le coût du projet lors de son année de lancement devrait finalement s'élever à 3,5 M€ au lieu de 2,9 M€ prévu dans le budget. Ce dépassement ponctuel s'explique principalement par des frais de préparation et de lancement incompressibles quel que soit le nombre de mois de diffusion en 2017 ;
- France Médias Monde prévoit un surcoût de l'ordre de 0,6 M€ sur la provision pour congés payés, RTT, récupération et CET. Certes, l'entreprise a décidé de n'autoriser aucun report de congés au-delà du 31 décembre 2017. Cependant, dans cette année de transition où, à la suite de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise et du nouveau système de paie et gestion des congés, FMM a dû faire face à des difficultés de suivi et pilotage, l'entreprise a décidé d'imputer sur les congés de l'année 2017 les jours pris au cours de la 2nde semaine des vacances de Noël

qui tombe au mois de janvier 2018. En effet, pour des raisons de planification, l'entreprise ne peut pas traiter ces deux semaines de façon distincte. Ce phénomène ne se reproduira pas en 2018 compte tenu d'une meilleure anticipation et planification des congés dès le début de l'année en question. Ceci est pris en compte dans la construction du budget 2018.

- La prise en compte sur 2017 d'un volume de départs non remplacés plus important que prévu dans le COM afin de permettre à FMM d'accentuer ses efforts en termes de gains de productivité pour 2018 et les années suivantes explique le déficit exceptionnel de 2017. Ainsi, les coûts supplémentaires liés à ces départs peuvent être estimés à 2,3 M€ qui seront provisionnés dans les comptes 2017 de FMM. Cet effort supplémentaire permettra à l'entreprise d'accroître ses gains de productivité de 1,1 M€ par an dès 2018 au-delà de l'objectif de 1,0 M€ prévu dans le COM et déjà atteint.

Ces dépassements budgétaires sont partiellement financés par les économies suivantes :

- L'élargissement de l'abattement journalistes sur les cotisations retraites (+ 0,4 M€) ;
- L'élargissement de l'assiette de calcul du CICE (+ 0,2 M€) ;
- La réalisation d'efforts d'économie plus importants que prévus (+ 0,9 M€), principalement liés à la renégociation de contrats et à des postes vacants au niveau de la distribution ainsi qu'au décalage sur 2018 de la création de postes sur les environnements numériques (postes prévus dès 2017 dans le COM mais volontairement reportés à 2018 par mesure d'économie).

Sur ces bases, FMM prévoit de dégager en 2017 une **perte prévisionnelle de l'ordre de – 2,5 M€ due à la prise en compte des coûts exceptionnels de départs**. Cette perte à caractère exceptionnel, que connaît l'entreprise pour la première fois de son histoire, pourra être absorbée par les capitaux propres de FMM (6,0 M€ à fin 2016 hors subventions d'investissement) sans risque de recapitalisation de l'entreprise.

Par rapport à l'atterrissage budgétaire 2017 présenté au CA de FMM du 19.10.17 qui prévoyait une perte de – 1,5 M€, la dégradation du résultat prévu pour 2017 est dû aux facteurs suivants :

Rapprochement CA 19.10.2017 / CA 19.12.2017

Résultat 2017 - base CA 19.10.17	(1,5)
Retard supplémentaire sur ressources publicitaires	(0,2)
Hausse provision CP/RTT/récupérations	(0,6)
Coûts départs supplémentaires (2,3 M€ vs 1,5 M€ prévu au CA du 19.10.17)	(0,8)
Economies supplémentaires (renégo contrats distribution, décalage création postes numériques, etc.)	0,6
Résultat atterrissage budgétaire 2017 - base CA 19.12.17	(2,5)

II - Projet de budget 2018

Suite à la réduction de 1,9 M€ du montant de la CAP allouée à FMM pour 2018 par rapport au COM, à la baisse des recettes publicitaires de 0,7 M€ et à la prise en compte de charges supplémentaires pour 0,9 M€ (revalorisation pigistes et intermittents, renforcement de la sécurité) non prévues initialement, France Médias Monde doit donc faire face en 2018 à une impasse budgétaire de 3,5 M€ par rapport à son COM et cela sans tenir compte des évolutions de dépenses inhérentes à la vie d'une entreprise.

Ce contexte budgétaire très contraint conduit FMM à accélérer en 2018 ces efforts en matière de gains de productivité rendus réalisables notamment par la possibilité de dégager en 2017 une perte pour financer les coûts de départs non remplacés. En outre, en l'absence de visibilité sur la trajectoire de ressources publiques attendue en 2019, et afin de ne pas budgéter des recettes non certaines ou de prendre des mesures irrémédiables sans visibilité pluriannuelle, FMM prévoit en 2018 des efforts d'économies supplémentaires très importants qui commencent néanmoins à toucher le cœur de métier de l'entreprise.

L'ensemble de ces mesures permettrait à FMM de préserver un budget 2018 à l'équilibre.

1) Priorités stratégiques et faits marquants

- **La poursuite de la transformation numérique au cœur du projet éditorial.** Malgré le contexte budgétaire très contraint, FMM a décidé de préserver en 2018 cet objectif stratégique. La transformation numérique constitue en effet une « nouvelle frontière » permanente et se décline à plusieurs niveaux :
 - **Une transformation de la production éditoriale** : des contenus toujours mieux adaptés aux usages du numérique liés à la mobilité et aux réseaux sociaux (nouvelles formes d'écriture comme la vidéo mobile, la vidéographie, le dessin animé d'actualité, etc.) ;
 - **Une transformation de l'organisation et des métiers au service du numérique** : décloisonnement des rédactions linéaire et numérique au sein des rédactions de France 24 et de RFI (sur le modèle des rédactions en langues de RFI et de la rédaction espagnole de France 24), intégration de nouvelles compétences spécifiques au numérique permettant d'accélérer cette mutation (éditeur réseaux sociaux, spécialiste data, animateur des réseaux sociaux) ;
 - **Une stratégie d'exposition des contenus offensive** : la stratégie d'exposition des médias de FMM consiste à diffuser le plus largement possible les contenus du groupe sur des environnements numériques extérieurs (qui se distinguent des sites et applications propriétaires) afin d'aller chercher l'audience là où elle se trouve ;
 - **L'affirmation d'une mission de service public dans l'univers du numérique**, d'une part en terme d'engagement en matière **d'internet citoyen** avec notamment la poursuite en 2018 du **portail d'information à destination des migrants** lancé début 2017 (FMM aux côtés de la Deutsche Welle et de l'ANSA - intégralement financé par l'Union Européenne) et de possibles développements d'autres projets en partenariat avec la DW sur financements européens, d'autre part en faveur de la jeune génération avec la poursuite des sites **RFI Savoirs** et **RFI Musique**. Concernant plus particulièrement le partenariat **Mashable** avec France 24, le récent rachat du groupe Mashable par Ziff Davis risque de remettre en cause ce partenariat et son modèle économique. Les conséquences financières pour France Médias dépendent de la négociation en cours avec le repreneur sur les modalités de poursuite ou d'arrêt de ce partenariat et ne sont pas

prises en compte à ce stade dans le budget 2018. Quel que soit l'issue de la négociation, FMM souhaiterait pouvoir capitaliser sur l'expérience et le savoir-faire de la petite équipe dédiée au site « Mashable avec France 24 », dans le cadre de la poursuite de l'adaptation et du développement de son offre aux nouvelles attentes et habitudes de consommation des jeunes adultes.

- **L'effet en année pleine du lancement fin septembre 2017 d'une chaîne France 24 en espagnol** (6 heures par jour). Cet objectif permet la conquête de nouveaux publics autour d'un projet reposant sur les complémentarités entre France 24 et RFI sur l'ensemble des supports (TV, radio et numérique). En termes d'organisation, la chaîne dispose d'une rédaction implantée en Amérique Latine, à Bogota, composée d'une équipe multinationale latino-américaine, avec le soutien d'un large réseau de correspondants répartis sur tout le continent et dans le monde. Cette rédaction délocalisée travaille en lien étroit avec les équipes de FMM à Paris ;
- **L'allègement des grilles de programmes** (allongement de la durée des grilles allégées pendant les périodes scolaires, baisse du budget consacré à la couverture des opérations spéciales, amélioration de la planification des journalistes et des techniciens, etc.), même si ces mesures induisent des risques de perte d'audience ;
- **La réduction des réseaux de distribution et de diffusion des médias de FMM** sans remettre en cause la couverture des zones stratégiques prioritaires à l'exception de la diffusion de France 24 sur le câble à Los Angeles et New York (arrêt de certains contrats de distribution de France 24, remise en cause de la diffusion en HD de France 24 sur ASTRA, optimisation de la diffusion de RFI en ondes courtes et en FM) ;
- **Le renforcement du dispositif sécuritaire de l'entreprise** au-delà des mesures déjà prévues dans le COM, suite aux recommandations du Ministère de l'Intérieur ;
- **Le développement d'un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement** suite à la reprise de CFI par FMM en juin 2017. L'intégration de CFI permet d'articuler et de mieux coordonner les actions de diffusion et d'expertise médias tout en rationalisant les moyens, et cela en lien avec nos partenaires comme l'AFD ou l'INA ;
- **La poursuite des coopérations et synergies avec les autres groupes audiovisuels publics nationaux** pour accroître l'efficacité collective du service public sans toutefois assujettir les missions de l'audiovisuel extérieur aux problématiques des opérateurs à vocation nationale : poursuite de la participation de France 24 à la chaîne franceinfo en partenariat avec France Télévisions, Radio France et l'INA, participation au projet d'offre numérique culturelle nationale, renforcement de la coopération à l'étranger entre les correspondants, envoyés spéciaux et bureaux de FMM, FTV et RF, mutualisation des bonnes pratiques et appels d'offres en matière de politique d'achat public, renforcement de la coopération dans le domaine de la sécurité informatique et de la protection des données, enrichissement mutuel de FMM et d'ARTE pour leurs offres en espagnol, etc.
- **L'accélération des gains de productivité** (avec l'augmentation des départs de personnels non remplacés) **qui permet de financer en 2018 la revalorisation des pigistes et intermittents tout en préservant le glissement de la masse salariale lié aux NAO 2017 et 2018 et à la politique de résorption de disparités salariales** résiduelles ;
- **La poursuite des économies sur l'ensemble des frais de fonctionnement de l'entreprise qui permet pour partie de financer la hausse des amortissements** liée aux importants investissements réalisés ces dernières années pour migrer en haute définition tous les équipements de production et de diffusion TV **et les indexations contractuelles**.

2) Enjeux économiques et financiers

Par rapport à son COM, signé en avril 2017, qui prévoyait un résultat net à l'équilibre pour 2018, France Médias Monde doit aujourd'hui financer une impasse budgétaire de 3,5 M€ lié à quatre facteurs nouveaux non prévus dans le COM (réduction de la CAP, baisse des recettes publicitaires, revalorisation des pigistes et intermittents et renforcement de la sécurité) auquel s'ajoutent les évolutions inéluctables de charges habituellement absorbées en gestion.

Pour résorber cette impasse et préserver un budget 2018 à l'équilibre, FMM prévoit de mettre en place un plan drastique d'économies touchant désormais son cœur de métier (l'éditorial et la distribution).

Le tableau ci-dessous synthétise les **principales variations par rapport au COM en détaillant notamment les actions mises en œuvre par FMM pour parvenir à équilibrer son budget en 2018.**

Projet de budget 2018

(en millions d'euros)

	2018 version finale fav / (défav)
Résultat budgétaire 2018 - base COM	0,0
Impasse budgétaire 2018 avant évol inéluctables et mesures d'économies (vs COM)	(3,5)
Révision à la baisse trajectoire CAP vs COM 2018	(1,9)
Baisse ressources propres	(0,7)
Revalorisation pigistes (reconnaissance ancienneté)	(0,6)
Renforcement sécurité	(0,3)
Evolutions inéluctables	(1,0)
Renforts ponctuels RH (fin de l'installation du SIRH)	(0,2)
Augmentation amortissements	(0,3)
Glissements non prévus dans le COM (INA, etc.)	(0,2)
Autres (RGPD, loi Sapin 2, renfort service achats, etc.)	(0,3)
Actions mises en œuvre pour résorber l'impasse budgétaire	4,5
1/ Economies dégagées par l'entreprise	4,4
Gains de productivité (2,1 M€ vs 1,0 M€ prévu dans le COM 2018)	1,1
Distribution / diffusion	1,6
- arrêt contrat Telenor (distribution F24 en Scandinavie)	0,3
- arrêt distribution F24 sur NY et LA (fin contrat TW) mais maintien Washington, San Francisco et Philadelphie	0,9
- autres (maintien 3 canaux SD s/ Astra vs passage en HD, baisse diffusion OC, sup poste vacant distrib Afrique)	0,4
Allègement grilles de programmes et autres efforts de rationalisation	0,9
Economie sur les environnements numériques (renégociation bande passante)	0,3
Economie sur internalisation prestataires	0,2
Non rétroactivité s/2017 solde NAO 2017 (hors rattrapage salarial s/salaires inchangés depuis plus de 5 ans)	0,3
2/ ressources pérennes requérant l'aide active des autorités de tutelle	0,1
Augmentation pub RFI (ouverture à la pub de marque en Ile de France)	0,1
Résultat budgétaire 2018 (version définitive) fav / (défav)	0,0
Rappel résultat prévisionnel 2017 - base CA 19.12.17 fav / (défav)	(2,5)

2.1) Détail de l'impasse budgétaire de 3,5 M€ par rapport au COM

- **Réduction de 1,9 M€ de la CAP** allouée à FMM pour 2018, soit un montant de 257,8 M€ HT versus 259,7 M€ prévu dans le COM ;
- **Forte révision à la baisse des ressources publicitaires** de France 24 (2,1 M€ versus 2,6 M€ prévu dans le COM, soit - 0,5 M€) du fait de la mauvaise performance réalisée par France Télévisions Publicité (FTP) en 2017 et non rattrapée en 2018 et, dans une moindre mesure, de RFI (- 0,2 M€) en raison principalement du maintien de l'interdiction de commercialiser des espaces publicitaires pour des marques en Ile de France (dans l'hypothèse défavorable où le cahier des charges de FMM ne pourrait pas être modifié en conséquence au cours de l'année 2018). Ce retard publicitaire global de 0,7 M€ a été évoqué dans la note adressée aux tutelles du 30 octobre, mais non chiffré précisément à l'époque dans l'attente des premiers retours notamment de la régie FTP ;
- **Revalorisation des pigistes et intermittents**
Suite aux accords signés par France Télévisions et Radio France concernant les pigistes (avec en particulier la reconnaissance de leur ancienneté) et les intermittents, FMM s'est trouvée dans l'obligation de mener une négociation du même type avec ses propres pigistes. Implantés partout dans le monde, beaucoup plus nombreux que chez FTV ou RF et en raison du fonctionnement 24h/24 des médias de FMM, les pigistes occupent un rôle stratégique dans le dispositif éditorial de l'entreprise mais ils n'ont pas vu leur rémunération évoluer depuis plus de 10 ans. L'impact financier de cette revalorisation a été estimée par FMM pour 2018 au plus juste à 0,6 M€, mais n'était pas prévu dans le COM ;
- **Renforcement du dispositif sécuritaire de l'entreprise** au-delà des mesures déjà prévues dans le COM, sur la recommandation du Ministère de l'Intérieur, à la suite des menaces proférées à notre encontre par Daech (impact de 0,3 M€).

2.2) Actions mises en œuvre pour tenter de résorber l'impasse budgétaire

Au-delà de l'impasse budgétaire de 3,5 M€ subie par FMM, l'entreprise doit également faire face en 2018 à de nouvelles obligations (Règlement Général sur la Protection des Données, loi Sapin 2, etc.) et à certaines évolutions inhérentes à la gestion courante de son activité (renforts liées à la fin de la stabilisation du SIRH, légère hausse des amortissements et autres glissements, accord INA) pour un montant global de 1,0 M€ qui en temps normal serait absorbé en gestion.

C'est donc au total une impasse budgétaire de 4,5 M€ que FMM doit résoudre en 2018 en mettant en œuvre le plan d'action drastique suivant :

2.2.1) Economies dégagées par l'entreprise (4,4 M€)

- **Augmentation des gains de productivité par rapport au COM (1,1 M€)**
Le COM prévoit un objectif d'économie annuel lié aux départs de 1,0 M€ en année pleine à compter de 2018. Le nouveau contexte budgétaire qui s'impose à FMM pour 2018 contraint l'entreprise à accentuer ses efforts en termes de gains de productivité au-delà de l'objectif de 1,0 M€ prévu dans le COM. Ceci est rendu possible par la possibilité pour FMM de dégager en 2017 une perte correspondant aux coûts liés aux départs supplémentaires envisagés.

Ainsi, FMM prévoit aujourd'hui de pouvoir réaliser en année pleine sur 2018 des gains de productivité générant une économie globale annuelle de l'ordre de 2,1 M€, dont 0,6 M€ au titre des départs mis en œuvre en 2016 et 1,5 M€ au titre des départs mis en œuvre en 2017.

L'effort supplémentaire de productivité réalisé par FMM permet donc de dégager en 2018 une économie annuelle complémentaire de 1,1 M€ par rapport au COM. Les coûts liés à ces départs seront provisionnés dans les comptes 2017 de FMM.

L'économie supplémentaire de 1,1 M€ correspond au départ de 11 personnes qui ne seront pas remplacés. Il s'agit de collaborateurs qui étaient jusqu'à présent en position de renfort, mais dont l'entreprise fera l'effort de se passer.

➤ **Réduction de la distribution et de la diffusion des médias de FMM (1,6 M€)**

Compte-tenu de la contrainte budgétaire de 2018, FMM se voit dans l'obligation de mettre en œuvre les mesures suivantes :

- Réduction de la distribution de France 24 aux Etats-Unis avec l'arrêt de la diffusion de France 24 en anglais sur le câble à New-York et Los Angeles suite au refus de l'opérateur Time Warner de revoir ses conditions à la baisse, même en considérant l'abandon de la distribution sur Los Angeles et la chute de ses abonnements d'un tiers sur New York et Los Angeles (0,9 M€). FMM devrait néanmoins pouvoir préserver la présence de France 24 ailleurs aux Etats-Unis et en particulier à Washington, San Francisco et Philadelphie ;
- Renonciation à la distribution de France 24 sur Telenor (bouquet conçu spécifiquement pour la Scandinavie) dès lors qu'Eutelsat couvre cette zone techniquement (économie de 0,3 M€) ;
- Maintien de la diffusion en SD sur le satellite Astra plutôt que de basculer France 24 en HD sur ce même opérateur, soit une économie de 0,2 M€ ;
- Suppression d'un poste au sein de l'équipe distribution de France 24 (0,1 M€) ;
- Optimisation de la diffusion en ondes courtes et FM de RFI (0,1 M€).

➤ **Allègement des grilles de programmes et autres efforts de rationalisation (0,9 M€)** autour des principales actions suivantes :

- Aménagement des grilles de programmes (0,6 M€) : Augmentation des périodes de grilles allégées pendant les périodes scolaires et baisse du budget des opérations spéciales ;
- Amélioration de la planification des journalistes et techniciens de RFI et baisse des CDD de remplacement dans le cadre de l'augmentation du temps de travail (0,2 M€) ;
- Autres évolutions (rationalisation de la production musicale et de RFI Talents) pour un total de 0,1 M€ ;

➤ **Economie sur les environnements numériques (0,3 M€)** suite à l'appel d'offre lancé sur la bande passante et dont le résultat a permis, en changeant de prestataire, de réaliser une économie annuelle de 0,3 M€ ;

➤ **Economie sur l'internalisation de prestataires (0,2 M€)**

FMM a présenté à son conseil d'administration du 19 octobre 2017 un plan d'internalisation de 8 prestataires techniques dans les domaines stratégiques des environnements numériques et de la maintenance broadcast, permettant le maintien et / ou le développement d'expertises en interne sur des postes clés pour l'entreprise. Ces internalisations passent par le transfert de certains budgets de fonctionnement vers la masse salariale (et donc la création de nouveaux ETP), avec une économie globale annuelle pour l'entreprise de 0,2 M€, celle-ci n'ayant plus à supporter les marges commerciales importantes des prestataires extérieurs ;

- **Non rétroactivité partielle sur 2017 du solde budgétaire non utilisé en 2017 de l'enveloppe destinée aux glissements classiques de la masse salariale dans le cadre de la NAO (0,3 M€)**
FMM préserve dans son budget 2018 une enveloppe budgétaire globale au titre de la NAO 2018 de 1,7 M€ conformément au COM, à laquelle s'ajoute le solde non utilisé de 2017 pour 0,3 M€. C'est donc au total 2,0 M€ que FMM consacrerait à l'évolution de sa masse salariale en 2018 dans le cadre de la NAO. Les mesures salariales prendront effet au 1^{er} janvier 2018.
Seul l'effet de rattrapage salarial au titre de l'année 2017 pour les salariés dont la rémunération est restée inchangée depuis plus de 5 ans (financé sur le solde de la NAO 2017 non utilisé) aura un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2017, ceci conformément à l'engagement pris dans le cadre du nouvel accord d'entreprise.

2.2.2) Ressources pérennes requérant l'aide active des autorités de tutelles

- **Développement de ressources supplémentaires (0,1 M€)**
L'autorisation donnée à RFI de commercialiser des espaces publicitaires auprès des marques sur sa diffusion en Ile de France (à l'instar de ce qui a été fait pour Radio France il y a déjà 2 ans) permettrait de réaliser un chiffre d'affaires récurrent supplémentaire en année pleine de l'ordre de 0,2 M€ dont 0,1 M€ dès 2018. La récente décision du Conseil d'Etat déboutant certaines radios privées de leur recours contre le décret assouplissant les règles appliquées à la publicité sur les radios de Radio France sécurise cette mesure prévue dans le COM.
- **Renégociation du contrat de FMM avec la SPRE**
Le Ministère de la Culture (MC) a pris l'initiative de proposer une médiation aux deux parties. Un arbitrage équitable, qui reviendrait sur une partie des rémunérations que FMM verse indûment à cet organisme (0,6 M€ par an au total), devrait permettre de dégager une économie récurrente en année pleine de l'ordre de 0,3 M€ a minima.
De même, si l'arbitrage équitable que nous demandons dans le conflit qui oppose FMM à la SPRE était rendu, il pourrait être envisageable que l'économie potentielle annuelle récurrente de 0,3 M€ puisse s'appliquer rétroactivement sur les 3 dernières années (2015 à 2017), l'entreprise dégageant ainsi une ressource supplémentaire ponctuelle de l'ordre de 0,9 M€.
En effet, par mesure de prudence, FMM continue à provisionner chaque année dans ses comptes l'intégralité des sommes dues à la SPRE dans le cadre contractuel et réglementaire actuel. Cette provision représente un montant global de 1,8 M€ sur la période 2015 – 2017 dont la moitié pourrait être reversée à la SPRE et l'autre moitié constituée un produit exceptionnel pour FMM.
Cependant, soucieuse de ne pas construire son budget 2018 sur des hypothèses d'économies et ressources incertaines, FMM n'a pas pris en compte dans son budget l'impact favorable d'un dénouement rapide de son litige avec la SPRE, tant en termes d'économie récurrente que de produit exceptionnel. Ceci a pu être possible au prix d'efforts d'économies supplémentaires difficiles touchant le cœur de métier de l'entreprise.

En cas d'issue favorable de la négociation à venir avec la SPRE, l'économie récurrente attendue pourrait permettre de financer les éventuelles conséquences financières négatives pour FMM de la reprise du groupe Mashable par Ziff Davis tandis que le produit exceptionnel lié à une partie des montants provisionnés et devenus sans objet permettrait de reconstituer en partie les capitaux propres de l'entreprise.

2.3) Conclusion

Sur les bases décrites ci-dessus, France Médias Monde devrait être en mesure de préserver un budget 2018 à l'équilibre.

Plus généralement, France Médias Monde entend la nécessité pour toutes les entreprises de l'audiovisuel public de faire des économies. FMM a d'ailleurs montré au cours des dernières années sa capacité de transformation. Mais si l'entreprise propose encore en 2018 des économies supplémentaires très significatives pour un montant total de 4,4 M€, celles-ci commencent à toucher très sérieusement son cœur de métier. Or, toute position abandonnée sur la scène internationale est très difficile et coûteuse à reconquérir, ceci à un moment où les idées et les valeurs de la France ont plus que jamais besoin d'être portées partout dans le monde.

3) Analyse du compte de résultat prévisionnel analytique 2017 – 2018

Sur la base des hypothèses budgétaires qui viennent d'être décrites, le compte de résultat analytique prévisionnel 2017 – 2018 ci-dessous présente les principaux agrégats budgétaires du projet de budget 2018 et leur évolution entre 2017 et 2018.

France Médias Monde Projet de budget 2018 (version définitive) Compte de résultat analytique

(montants en millions d'euros)	(A)		(B)		(B) - (A)		2018 COM
	2017 budget	2017 atterrissage	2018 budget	Evolution A2017 - B2018			
	CA 15.12.16			M€	%		
				fav/(défav)			
PRODUITS	260,86	261,80	268,85	7,05	2,7%		269,3
Dotations publiques	251,50	251,53	257,75	6,22	2,5%		259,7
Subvention	0,00	0,00	0,00	0,00			0,0
Contribution à l'audiovisuel public	251,50	251,53	257,75	6,22			259,7
Ressources propres	9,36	10,27	11,10	0,83	8,1%		9,6
Publicité / parrainage	4,45	3,84	4,03	0,20	5,1%		4,7
- France 24	2,52	2,16	2,10				
- RFI	1,85	1,66	1,85				
- MCD	0,08	0,01	0,08				
Autres ressources propres	4,07	4,45	4,31	(0,14)	-3,1%		3,9
- produits diversification	0,99	1,16	1,13				
- éditions musicales	0,79	0,83	0,83				
- Refacturations prestations et autres	2,29	2,46	2,36				
Subventions bailleurs de fonds internationaux (dt subv eur.)	0,84	1,99	2,76	0,77	NS		1,0
Autres produits d'exploitation (reprise provisions, etc.)	0,00	0,00	0,00	0,00			0,0
CHARGES	(260,56)	(263,96)	(268,55)	(4,59)	1,7%		(269,0)
Coût des grilles de programmes	(176,72)	(176,76)	(178,82)	(2,05)	1,2%		(178,6)
Rédactions	(116,71)	(116,70)	(118,30)	(1,60)	1,4%		(117,3)
- RFI	(53,21)	(53,51)	(53,79)	(0,28)	0,5%		
- France 24	(56,42)	(55,95)	(57,24)	(1,29)	2,3%		
- MCD	(7,08)	(7,23)	(7,26)	(0,03)	0,4%		
Coûts Techniques (DTSI)	(60,02)	(60,07)	(60,52)	(0,45)	0,7%		(61,4)
Développement nouvelle offre en espagnol	(2,90)	(3,54)	(7,30)	(3,77)	NS		(7,3)
Environnements numériques	(8,12)	(7,36)	(7,88)	(0,52)	7,0%		(9,3)
Frais de diffusion / distribution (coûts directs)	(27,37)	(26,46)	(25,80)	0,66	-2,5%		(27,7)
- RFI	(7,96)	(7,49)	(7,75)	(0,26)	3,5%		
- France 24	(15,42)	(15,03)	(14,04)	0,99	-6,6%		
- MCD (y/c Chypre)	(3,99)	(3,94)	(4,01)	(0,07)	1,7%		
Communication / marketing (1)	(3,57)	(3,55)	(3,30)	0,25	-7,1%		(3,8)
Projets financés via subventions bailleurs de fonds intern. (1)	(0,84)	(1,99)	(2,76)	(0,77)	NS		(1,0)
Directions communes et moyens généraux (1)	(41,03)	(44,29)	(42,69)	1,60	-3,6%		(41,1)
Direction générale	(1,90)	(2,00)	(1,87)	0,13			
Stratégie/développts/ diversification(hors mkt opér)	(6,28)	(6,57)	(6,83)	(0,26)			
Direction de la communication	0,00	0,00	0,00	0,00			
Direction des études	(2,01)	(1,93)	(1,94)	(0,01)			
Service achats	0,00	(0,10)	(0,35)	(0,26)			
Direction financière	(3,60)	(3,67)	(3,69)	(0,02)			
DRH	(4,35)	(5,15)	(4,49)	0,67			
Direction des Affaires juridiques	(1,22)	(1,19)	(1,05)	0,14			
Moyens communs	(21,37)	(23,36)	(22,22)	1,14			
masse salariale à répartir sur les fonctions supports	(0,32)	(0,32)	(0,25)	0,07			
RESULTAT D'EXPLOITATION	0,30	(2,16)	0,30	2,46			0,3
AUTRES RESULTATS	(0,30)	(0,33)	(0,30)	0,03			(0,3)
RESULTAT NET	0,00	(2,49)	0,00	2,49			0,0
Dotation amortissements (autofinancés)	(6,68)	(8,07)	(9,57)	(1,50)	18,6%		

(1) Le budget de la direction de la communication/marketing, qui était regroupé avec les autres directions communes et moyens généraux jusqu'en 2015 précédemment, est désormais individualisé sur une ligne distincte.

Il en va de même des projets financés par les subventions des bailleurs de fonds internationaux qui sont désormais également individualisés sur une ligne distincte. Les montants figurant sur cette ligne sont identiques à ceux figurant dans les autres ressources au niveau de la ligne "subventions bailleurs internationaux".

3.1) Les ressources

3.1.1 – Les ressources publiques : **257,75 M€, soit + 2,5 %**

Le Projet de Loi de Finances (PLF) pour 2018 prévoit pour la société France Médias Monde une dotation de ressources publiques de 257,75 M€ HT, en hausse de + 6,2 M€ (+ 2,5 %) par rapport à 2017. Cette hausse est principalement due au financement de l'effet en année pleine sur 2018 du lancement de France 24 en espagnol fin septembre 2017. Depuis 2015, cette dotation est assurée intégralement par la Contribution à l'audiovisuel public (CAP – ex redevance).

Comme déjà vu précédemment, elle s'inscrit en retrait de 1,9 M€ par rapport à la trajectoire du COM de FMM signé en avril 2017.

3.1.2 – Les ressources propres : **11,10 M€**

Les ressources propres (qui regroupent la publicité, les partenariats, la syndication, la vente de contenus et services, la distribution payante, l'édition musicale, les subventions des bailleurs de fonds internationaux, etc.) devraient s'élever à 11,10 M€ en 2018 versus 10,27 M€ dans l'atterrissage budgétaire 2017, soit une augmentation de + 0,83 M€.

Cette évolution est principalement due à l'augmentation des subventions des bailleurs de fonds internationaux, qui représente à elle-seule + 0,77 M€ et trouve sa contrepartie dans la hausse à due concurrence des charges liées aux projets que ces subventions financent (Info-migrants, Planète radio, etc.), donc sans impact sur le résultat budgétaire de l'entreprise.

Hors subventions des bailleurs de fonds internationaux, les ressources propres de FMM devraient s'élever en 2018 à 8,34 M€ versus 8,28 M€ en 2017, soit une quasi stabilité par rapport à 2017.

Les principales évolutions sont les suivantes :

➤ **Un objectif de recettes publicitaires de 4,03 M€, en augmentation de 0,20 M€ par rapport à 2017 (+ 5,1 %). Cet objectif s'inscrit cependant en retrait de 0,7 M€ par rapport au COM du fait de la très mauvaise performance réalisée par France Télévisions Publicité (FTP) pour France 24 en 2017, et non rattrapée en 2018.**

- Une quasi stabilité des recettes publicitaires de France 24 par rapport à 2017, mais un objectif en retrait de 0,6 M€ par rapport au COM (cf ci-dessus) ;
- La prise en compte de l'accès à la publicité de marque pour RFI en Ile de France, à l'instar de ce qui a été déjà fait pour Radio France et conformément à l'engagement pris par l'Etat dès 2016 dans le cadre du COM de FMM. Le récent rejet par le Conseil d'Etat du recours des radios privées contre le décret assouplissant les règles appliquées à la publicité sur les radios publiques de Radio France devrait faciliter la modification du Cahier des charges de FMM en ce sens dans un délai rapide (impact en chiffre d'affaires publicitaire : + 0,2 M€ en année pleine dont + 0,1 M€ dès 2018) ;
- une légère augmentation de l'objectif de recettes publicitaires sur MCD.

Plus généralement, les perspectives de développement des recettes publicitaires restent aujourd'hui assez limitées du fait de :

- la dégradation de la conjoncture économique mondiale et du marché publicitaire à l'international (premier sacrifié en cas de contraintes économiques) dans un contexte d'explosion concurrentielle des chaînes internationales et locales ;
- les limites du champ de commercialisation des espaces publicitaires qui s'imposent aux médias d'information (pas de publi-reportage, interdiction de parrainer des journaux ou magazines d'information, respect du code de déontologie des journalistes, etc.) et contraignent d'autant les capacités de développement du chiffre d'affaires publicitaire sur les antennes de FMM.

En outre, si le marché international était susceptible de financer l'activité des médias internationaux d'information, le secteur privé français n'en serait pas quasiment absent.

- Des **autres ressources propres** (hors subventions des bailleurs de fonds internationaux) à hauteur de 4,31 M€ versus 4,45 M€ en 2017, soit une diminution de 0,14 M€ due à la légère baisse du chiffre d'affaires de l'Académie de formation.

Les autres ressources commerciales (éditions musicales, syndication de contenus, ventes de services, partenariats, distribution payante) restent globalement stables d'une année sur l'autre.

Il est à noter que les autres ressources propres prennent également en compte les refacturations de prestations à des tiers (principalement la location à BBG et TWR d'un des émetteurs en ondes moyennes basés à Chypre). Ces recettes ont leur contrepartie en charges à due concurrence et n'ont donc pas d'impact en terme de résultat.

- Des **subventions des bailleurs de fonds internationaux** à hauteur de 2,76 M€ en 2018 versus 1,99 M€ en 2017 et 0,84 M€ prévu initialement dans le budget 2017.

Leur forte augmentation par rapport à l'atterrissage 2017 (+ 0,77 M€) et au budget initial 2017 prend en compte les subventions européennes reçues pour financer le nouveau site mobile Info-migrants lancé début 2017 en trois langues (arabe, français et anglais) en partenariat avec la Deutsche Welle et l'agence de presse italienne ANSA et reconduit en 2018 dans un périmètre élargi à une nouvelle langue.

Outre l'accroissement en 2018 du financement par la Commission européenne du site mobile Info-migrants (+ 0,3 M€), l'augmentation entre 2017 et 2018 des projets financés par subventions prend également en compte le développement de l'activité Planète Radio (+ 0,4 M€).

Pour rappel, ces subventions trouvent leur contrepartie en charges à due concurrence et n'ont donc pas d'impact sur le résultat de l'entreprise.

N.B. : Rappel de quelques principes méthodologiques sur la présentation analytique des ressources :

- Conformément à la nouvelle présentation retenue dans le plan d'affaires du COM 2016 – 2020 et dans un souci de meilleure lisibilité, les reprises de subvention d'investissement liées aux investissements de France 24 financés jusqu'en 2013 selon cette méthode ont été reclassées en diminution des dotations aux amortissements correspondantes figurant au niveau de la direction technique et des moyens communs, ceci bien sûr sans impact sur les équilibres budgétaires ;
- Dans la nouvelle présentation du compte de résultat analytique adoptée depuis 2012, les échanges marchandises ont été exclus des autres produits d'exploitation en même temps que les charges afférentes ont été neutralisées. Le maintien, en produits comme en charges, de ce type de prestation et les fortes fluctuations d'une année sur l'autre entraînaient auparavant systématiquement des variations significatives en charges comme en produits sans impact en résultat et sans signification quant à l'activité de l'entreprise.

3.2) Les charges

L'évolution des charges pour 2018 prend principalement en compte une augmentation des dépenses liée à l'effet en année pleine du lancement de France 24 en espagnol, à la poursuite de la transformation numérique de l'entreprise (qui a pu être préservée malgré la contrainte budgétaire) et aux glissements inéluctables des dépenses courantes (masse salariale, amortissements, etc.). Ces évolutions ont été en partie compensées par la poursuite des gains de productivité et économies qui, pour la première fois en 2018, commencent à toucher le cœur de métier de l'entreprise (l'éditorial et la distribution).

3.2.1 - Analyse des charges par activité

Sur le plan analytique, le regroupement des charges et économies / synergies par activités et directions opérationnelles permet de donner une présentation du budget 2018 reflétant le poids et l'évolution des principales activités de l'entreprise.

Sur ces bases, et comme illustré dans le compte de résultat analytique présenté ci-dessus, les évolutions de charges s'analysent de la façon suivante :

➤ **Coût des grilles de programmes (hors développement espagnol) : 178,82 M€, soit + 1,2 %**

Ces charges prennent en compte les dépenses de programmes (coûts des rédactions de RFI, France 24 et MCD) ainsi que les dépenses techniques de fabrication associées (coût de la direction technique et des systèmes d'information avec notamment les coûts des régies de production et de diffusion, la maintenance technique des équipements, l'amortissement des matériels et investissements techniques, la sous-traitance de certaines prestations techniques, etc.).

Les coûts des grilles de programmes (hors nouvelle offre en espagnol) progressent de + 1,2 % en prenant en compte principalement :

- les évolutions de masse salariale liées aux glissements inéluctables et à la mise en œuvre de l'accord d'entreprise. Pour rappel, la masse salariale représente plus de 70 % du coût des rédactions ;
- la revalorisation des pigistes et intermittents (reconnaissance de l'ancienneté) ;
- la création de trois postes au sein des rédactions numériques dans le cadre de la poursuite de la transformation numérique de l'entreprise ;
- la nouvelle convention d'archivage avec l'INA.

Ces facteurs inéluctables sont en partie compensés par les économies liées aux gains de productivité réalisés dans le cadre de départs de collaborateurs non remplacés et aux nouveaux efforts faits par l'entreprise pour encore accroître l'allègement de ses grilles de programmes.

Concernant plus particulièrement France 24, l'augmentation entre 2017 et 2018 du budget de la rédaction prend principalement en compte la revalorisation des pigistes et intermittents (France 24 étant la rédaction la plus impactée par cette revalorisation) ainsi que les effets en année pleine de l'harmonisation sociale (avec notamment le décalage de la mise en œuvre de l'allègement du temps de travail qui ne sera finalement effectif que début 2018).

Au niveau des coûts techniques, l'augmentation du budget de la DTSI est due principalement à la hausse importante des amortissements (conséquence des lourds investissements réalisés ces

dernières années notamment pour migrer en HD les installations techniques de France 24) et à la sécurisation de l'entreprise (systèmes et réseaux), qui sont en partie compensés par des efforts supplémentaires d'économies (gains de productivité et renégociation de contrats) et rationalisation d'activités.

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

➤ **Développement d'une nouvelle offre de France 24 en espagnol :** **7,3 M€**

Afin de pouvoir appréhender le coût complet de France 24 en espagnol, l'ensemble des dépenses de cette nouvelle offre (rédaction, technique, diffusion/distribution, communication/marketing et frais généraux) sont regroupées dans le compte de résultat analytique sur une même ligne.

Le budget global passe de 3,5 M€ en 2017 à 7,3 M€ en 2018, soit une augmentation de + 3,8 M€ correspondant à l'effet en année pleine sur 2018 du lancement fin septembre 2017 de la nouvelle offre de France 24 en espagnol.

➤ **Environnements numériques :** **7,88 M€, soit + 7,0 %**

Les moyens consacrés aux environnements numériques devraient s'élever en 2018 à 7,88 M€, en augmentation de + 0,52 M€, soit + 7,0 % par rapport à l'atterrissage budgétaire 2017. Le budget 2018, tout comme l'atterrissage 2017, restent cependant en retrait par rapport au budget 2017 du fait de la prise en compte d'économies pérennes significatives réalisées dès 2017 (renégociation bande passante, internalisation de prestataires) non intégrées dans le budget initial 2017.

Il s'agit là d'un budget à coût complet mais qui ne prend pas en compte les coûts des rédactions numériques de RFI et France 24, ces derniers restants inclus dans les budgets des rédactions et donc les coûts des grilles de programmes.

Ce budget s'inscrit dans le cadre de la poursuite de la transformation numérique de l'entreprise avec la production de contenus novateurs et de nouvelles formes d'écriture adaptées aux usages liés au numérique ainsi que la transformation de l'organisation et des métiers (décloisonnement des rédactions linéaires et numériques, intégration de nouvelles compétences spécifiques autour de l'animation des réseaux sociaux et de la gestion de la data, etc.). Ainsi, conformément au COM, FMM prévoit de créer au sein de la direction des environnements numériques trois postes sur le numérique qui viennent s'ajouter aux trois postes créés au niveau des rédactions numériques (cf ci-dessus dans le coût des grilles).

Pour rappel, sur un total de six postes créés en 2018, trois d'entre eux étaient déjà prévus dans le budget 2017 mais reportés d'une année pour des raisons d'économies budgétaires.

De plus, le budget 2018 de la direction des environnements numériques prend en compte certains glissements de charges inhérents à son activité (renfort acquisition de trafic et développeurs, hausse des amortissements).

Ces dépenses nouvelles sont partiellement compensées par les économies générées en 2018 dans le cadre de l'internalisation de prestataires et de l'effet en année pleine de la renégociation en 2017 du contrat CDN (bande passante).

Au-delà de ces projets, FMM poursuit en 2018 son portail d'information à destination des migrants (lancé début 2017 d'abord pour un an et reconduit en 2018 dans le cadre d'un élargissement de l'offre à une nouvelle langue), entièrement financé sur subventions européennes, donc sans impact sur les équilibres budgétaires et le résultat de l'entreprise. En outre, FMM pourrait nouer de possibles développements d'autres projets en partenariat avec la Deutsche Welle sur financements européens.

En terme de présentation dans le compte de résultat analytique, le portail info-migrants est pris en compte en charges sur la ligne « Projets financés via subventions bailleurs de fonds internationaux » comme en produits (inclus sur la ligne « subventions bailleurs de fonds internationaux »).

Enfin, concernant le partenariat Mashable avec France 24 (site commun en français lancé début 2016), le rachat en décembre du groupe Mashable par Ziff Davis pourrait remettre en cause ce partenariat et son modèle économique. Les éventuelles conséquences financières pour FMM de ce changement d'actionnaire ne sont pas prises en compte à ce stade dans le budget 2018 dans l'attente des négociations en cours avec le repreneur. Leur éventuel impact financier pourrait être financé par l'économie attendue de la renégociation avec la SPRE, sous réserve d'une issue favorable de la médiation du ministère de la culture.

En termes de présentation dans le compte de résultat analytique, les charges afférentes au site Mashable ne sont pas incluses dans le budget consacré aux environnements numériques, tout comme les ressources finançant cette offre.

➤ **Frais de diffusion et de distribution (coûts directs) : 25,80 M€, soit – 2,5 %**

Les frais de distribution et de diffusion présentés ici correspondent uniquement aux coûts directs de diffusion et de distribution des différents médias de FMM : diffusion en ondes courtes, FM et par satellites pour RFI, distribution et référencement de France 24 sur les satellites et auprès des câblo-opérateurs, diffusion de MCD en ondes moyennes (depuis le site de Chypre) et FM.

L'ensemble des budgets de personnel et fonctionnement des directions opérationnelles en charge de cette activité sont regroupés au sein de la ligne « Stratégie/développement/diversification » figurant dans les frais généraux et moyens communs.

Le budget 2018 consacré aux frais de diffusion et de distribution s'inscrit en baisse de – 2,5 % par rapport à 2017. Cette réduction, induite par les contraintes budgétaires qui s'imposent à FMM, prend en compte des évolutions contrastées d'un média à l'autre :

- Une baisse des coûts de distribution de France 24 dans le cadre de la réalisation d'économies imposées par la contrainte budgétaire : réduction de la distribution de France 24 aux Etats-Unis avec l'arrêt de la diffusion de France 24 en anglais sur le câble à New York et Los Angeles (fin du contrat Time Warner), arrêt du contrat Telenor (distribution de France 24 en Scandinavie), remise en cause de la diffusion en HD de France 24 sur ASTRA. Outre leur contribution à l'équilibre budgétaire globale de l'entreprise sur 2018, ces économies permettent également de financer le passage en HD de la distribution de France 24 en Europe sur Hotbird (contrat déjà signé avant de connaître les arbitrages budgétaire du PLF pour 2018) ainsi que l'accompagnement indispensable de la diffusion sur la TNT en Afrique ;
- Un effet de change favorable sur les contrats de distribution libellés en dollars lié au renforcement de l'euro face au dollar ;
- Une augmentation des coûts de diffusion de RFI liée à la hausse inéluctable des licences de diffusion en Afrique (dont les prix sont restés inchangés depuis plusieurs années). Cette augmentation est en partie compensée par un effort de rationalisation de la diffusion de RFI, tant en ondes courtes qu'en FM ;
- Une légère augmentation de coût de la diffusion de MCD (hausse du prix de l'électricité à Chypre).

➤ **Communication et marketing** **3,30 M€, soit – 7,1 %**

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

Dans le cadre du contexte budgétaire contraint de 2018, les dépenses de communication et marketing s'inscrivent en baisse par rapport à 2017 alors que le COM prévoyait initialement un renforcement des actions de communication et marketing. Le budget prévu pour 2018 est le plus bas depuis l'origine de FMM avec une enveloppe limitée à 1,0 M€ pour financer toutes les opérations de communication et marketing du groupe.

➤ **Projets financés via subventions des bailleurs de fonds internationaux** **2,76 M€**

Les dépenses liées à ces projets trouvent leur contrepartie dans les subventions qui viennent les financer (cf ci-dessus au niveau des ressources propres) et n'ont donc à priori pas d'impact sur le résultat de l'entreprise.

Leur augmentation prend en compte :

- Le lancement du nouveau site mobile Info-migrants début 2017 et sa reconduction en 2018 dans un périmètre élargi à une nouvelle langue ;
- Le développement de l'activité Planète Radio.

➤ **Directions communes et moyens généraux :** **42,69 M€, soit – 3,6 %**

Ces dépenses prennent en compte :

- Les coûts de personnel et fonctionnement des directions communes pour un montant total de 20,47 M€ prévu en 2018, dont 11,71 M€ pour les fonctions supports administratives (direction générale, DRH, direction financière, direction juridique) et 8,76 M€ pour les directions opérationnelles transverses (direction de la stratégie/développement/distribution, direction des études) ;
- Les moyens communs (loyers et charges locatives, entretien du bâtiment, assurances, dépenses de formation, impôts et taxes, etc.) pour un montant total de 22,22 M€ prévu en 2018.

Les coûts des directions supports et transverses sont en baisse de – 0,5 M€ par rapport à 2017 du fait des gains de productivité dégagés par quelques départs non remplacés et de la baisse des coûts d'accompagnement du déploiement du nouveau système d'information ressources humaines (SIRH) qui ont pesé sur 2017 et devraient être nettement réduits en 2018 avec la finalisation du projet SIRH.

Outre leur contribution à l'équilibre budgétaire global de FMM en 2018, ces économies permettent également de renforcer certaines directions fonctionnelles pour répondre à de nouvelles obligations légales qui s'imposent à l'entreprise et dont les enjeux sont très importants (Règlement Général sur la Protection des Données ou RGPD, loi Sapin 2, etc.).

Les moyens communs s'inscrivent en baisse de – 1,1 M€ en raison principalement de la non reconduction en 2018 de l'effort financier très important fait par l'entreprise en 2017 pour accompagner des départs non remplacés et de la poursuite des économies sur l'ensemble des frais généraux de l'entreprise.

Ces effets favorables permettent notamment de financer certaines évolutions de charges inéluctables (renfort de la sécurité du bâtiment, indexations contractuelles des baux immobiliers et autres contrats d'entretien et RIE, hausse des amortissements liée aux aménagements du bâtiment, etc.)

3.2.2 – Autres résultats (financier et exceptionnel)

Cette ligne prend principalement en compte le résultat financier, le projet de budget 2018 ne prévoyant pas de résultat exceptionnel.

Malgré une trésorerie structurellement positive qui ne peut que générer des produits financiers (même aujourd'hui très minimes), le résultat financier apparaît négatif du fait de la prise en compte chaque année du coût financier lié à la part actuarielle de la provision pour indemnité de départ en retraite (estimé en 2018 à – 0,4 M€) qui ne peut plus aujourd'hui être compensé par les produits financiers devenus beaucoup trop faibles (objectif de produits financiers limité à 0,1 M€ en 2018).

Annexe :

Mise en perspective économique du projet de budget 2018 avec les hypothèses figurant dans le COM pour l'année 2018 (COM 2018)

Les écarts qu'il peut y avoir ligne à ligne dans le compte de résultat analytique présenté ci-dessus entre le budget 2018 et le COM 2018 sont à apprécier au regard des facteurs suivants :

- Le COM 2018 a été construit sur la base du budget 2016 présenté au CA FMM du 15 décembre 2015 qui ne prend donc pas en compte les économies tout comme les éventuels surcoûts constatés dans les comptes réels 2016 et l'atterrissage budgétaire 2017, ceci contrairement au budget 2018 qui a été construit à partir de l'atterrissage budgétaire 2017 ;
- Le processus budgétaire 2018 détaillé mené par FMM au cours des mois d'octobre et novembre 2017 prend en compte de nouveaux éléments structurants non prévus dans le COM (régulation budgétaire sur la CAP, baisse recettes publicitaires France 24, revalorisation des pigistes, renforcement de la sécurité, nouvelles économies et redéploiements pour limiter l'impasse budgétaire 2018, etc.) ;
- La difficulté à suivre les conséquences de la mise en œuvre progressive de l'accord d'entreprise dans le cadre de la répartition de l'enveloppe budgétaire associée par direction (répartition par direction qui est différente dans la réalité par rapport à celle du COM).

Pour toutes ces raisons, il est aujourd'hui très délicat d'analyser précisément les écarts ligne à ligne du compte de résultat analytique entre le COM 2018 et le budget 2018.

Ce préambule étant fait, nous pouvons néanmoins identifier les principaux écarts constatés entre le COM 2018 et le budget 2018 autour des points suivants :

➤ **Ressources**

Les principaux écarts sont les suivants :

- La régulation budgétaire de 1,9 M€ inscrite dans le PLF 2018 qui ramène le montant de la CAP allouée à FMM en 2018 de 259,7 M€ (COM) à 257,8 M€(PLF) ;
- La baisse des ressources publicitaires par rapport au COM (retard de 0,5 M€ sur les recettes publicitaires de France 24 et 0,2 M€ sur les recettes publicitaires de RFI) ;
- Une légère amélioration des autres ressources propres, principalement liée à l'augmentation des refacturations de prestations ;

➤ **Coût des grilles de programmes**

Le coût des grilles de programmes prévu dans le budget 2018 reste quasiment stable par rapport au COM 2018. Cette stabilité prend néanmoins en compte des évolutions contrastées :

- La revalorisation des pigistes (0,6 M€) ;
- Le renfort des rédactions numériques de RFI et France 24 (0,4 M€). Ce développement fait partie de l'enveloppe budgétaire prévue dans le COM pour les développements numériques mais non répartie à l'époque entre les rédactions et la direction des environnements numériques ;

Ces facteurs d'augmentation sont compensés par les économies supplémentaires attendues des nouveaux efforts que l'entreprise prévoit de faire en 2018 au-delà de ce qui est prévu dans le

COM (augmentation des efforts de productivité, accroissement de l'allègement des grilles de programme, etc.).

La répartition des charges par rédaction et direction technique entre le budget 2018 et le COM 2018 n'est pas comparable du fait d'un traitement différent entre le COM 2018 et le budget 2018 de la répartition du coût de l'harmonisation sociale. En effet, dans le COM, la répartition du coût de l'harmonisation sociale a été faite sur la base d'une clef de répartition forfaitaire (basée sur la répartition de la masse salariale globale par direction, faute d'information suffisante à l'époque) alors qu'une partie des coûts était déjà directement imputés sur certaines rédactions.

En outre, le budget 2018 prend également en compte les transferts de certains collaborateurs d'une rédaction à l'autre intervenus en 2016 et 2017 par rapport au COM.

➤ **Environnements numériques**

Le budget affecté au développement des environnements numériques dans le COM (budget calculé à l'époque à partir du budget 2016, donc sans tenir compte des éléments nouveaux intervenus par la suite en 2016 et 2017 dans le cadre de l'évolution de l'activité de l'entreprise) a été surévalué dans la mesure où il ne prend pas en compte les économies réalisées en 2016 (renégociation contrat d'hébergement des sites internet et réorganisation de la direction des environnements numériques) et en 2017 (renégociation bande passante, etc.) pour un effet en année pleine sur 2018 de l'ordre de 0,9 M€.

A contrario, le budget 2018 est construit à partir de l'atterrissage budgétaire 2017 qui prend bien en compte ces économies.

En outre, une partie des nouveaux moyens prévus d'être consacrés au développement des environnements numériques dans la présentation du COM se retrouve au niveau des rédactions (0,4 M€).

Pour rappel, dans la présentation du COM, 100% des projets nouveaux liés au numérique (y compris les effets en matière éditorial) ont été imputés sur la ligne « environnements numériques ».

➤ **Frais de diffusion / distribution**

L'économie de 1,9 M€ par rapport au COM 2018 reflète les efforts d'économies que l'entreprise prévoit de faire en 2018 pour réduire son impasse budgétaire.

➤ **Communication / marketing**

L'économie de 0,5 M€ par rapport au COM 2018 résulte de la décision de l'entreprise de geler tout renforcement des actions de communication / marketing par rapport à ce qui était prévue dans le COM, ceci afin de résoudre une partie de l'impasse budgétaire de 2018. Ainsi, pour mémoire, le budget de communication / marketing de FMM pour 2018 sera le plus faible de toute l'histoire de FMM depuis la création du groupe en 2008.

➤ **Projets financés via subventions des bailleurs de fonds internationaux**

L'augmentation de 1,8 M€ par rapport au COM 2018 trouve sa contrepartie exacte dans l'augmentation à due concurrence des subventions reçues des bailleurs de fonds internationaux (cf la partie « ressources propres » du compte de résultat analytique).

➤ **Directions communes et moyens généraux**

L'augmentation nette de + 1,6 M€ entre le COM 2018 et le budget 2018 est due principalement à la prise en compte sur cette ligne dans la présentation du COM d'objectifs d'économies sur les frais de fonctionnement non répartis à l'époque par direction. En revanche, les efforts d'économies effectivement réalisés par l'entreprise en 2016 et 2017 (d'ailleurs pour des montants nettement plus importants que ceux prévus dans le COM – cf page 8 de ce document) sont déjà répartis dans les différentes directions. Le transfert de ces économies entre la ligne « moyens généraux » du COM et les différentes directions dans le budget 2018 peut être estimé à environ 1,2 M€.

En outre, de nouveaux éléments viennent impacter le budget 2018 (alors qu'ils n'étaient pas prévus dans le COM) : renforcement de la sécurité (avec la création d'une direction dédiée), renforcement de la DRH (dans le cadre de la stabilisation du SIRH), nécessité de structurer une organisation ad hoc pour piloter le très important chantier lié à la protection des données ainsi que les travaux à mener sur la Loi Sapin 2, le renfort de l'organisation des achats, etc.

Ces éléments nouveaux sont en partie compensés par un effort d'économie supplémentaire de la part de l'entreprise sur ses frais généraux.