



FRANCE

MÉDIAS

MONDE

Conseil d'Administration

28 janvier 2016



FRANCE

MÉDIAS

MONDE

Atterrissage budgétaire 2015

Atterrissage budgétaire 2015 : éléments financiers marquants

Un résultat net respecté à l'équilibre avec :

- Des ressources propres en hausse par rapport à 2014 (8,6 M€ vs 7,6 M€) mais en très légère baisse par rapport au budget 2015 (8,6 M€ vs 8,9 M€)
- Une augmentation des coûts de grilles marquée par :
 - La consolidation et l'optimisation des grilles et des contenus : poursuite de l'assouplissement du parallélisme des antennes pour France 24, développement de la politique linguistique (lancement du mandingue) et poursuite de la relance des rédactions de RFI en langues sur les nouveaux médias;
 - Une activité très soutenue dans un nouveau contexte inédit et complexe que connaît la France,
 - Des efforts de productivité réalisés ces dernières années (2 plans de départ volontaire) qui ne permettent plus d'absorber les imprévus (remplacements de personnels pour maladies et maternité)
 - Le développement du sous titrage de 2 JT par jour sur France 24
- Des coûts de diffusion et de distribution stables d'une année sur l'autre
- La réalisation d'économies sur les amortissements (suite au décalage de la mise en service de certains investissements), les frais généraux et les provisions qui permet de financer des dépenses non prévues (sécurisation, etc.).



FRANCE

MÉDIAS

MONDE

Projet de budget 2016

Rappel du contexte

- Un environnement en pleine mutation pour la France depuis janvier 2015
 - Des évolutions technologiques majeures qui modifient en profondeur les usages et les modes de consommation de nos publics, et notamment des jeunes générations
 - La montée en puissance d'une concurrence protéiforme avec des opérateurs disposant de moyens financiers très importants et en forte croissance
 - Mais aussi le rôle central que RFI, France 24 et MCD doivent désormais jouer pour porter sur le plan international les idées, les valeurs, la culture et le mode de vie de notre pays.
- Certains concurrents de FMM ne s'y sont pas trompés à l'instar de la BBC ou de Deutsche Welle qui savent mobiliser des moyens financiers supplémentaires très importants pour leur audiovisuel extérieur
- L'année 2016 est la 1^{ère} année du prochain Contrat d'Objectifs et de Moyens 2016-2020 en cours de négociation avec l'Etat et qui doit désormais s'inscrire dans un contexte international inédit et durable

Principaux axes et priorités stratégiques (1)

- La poursuite de l'amélioration des grilles et des contenus des antennes dans le cadre du renforcement de la proximité des offres avec les publics de FMM
 - Le renforcement a minima des rédactions de FMM pour couvrir une actualité toujours plus dense et complexe dans un environnement politique et international de plus en plus instable
 - face à ces enjeux, les structures rédactionnelles de FMM sont aujourd'hui sous dimensionnés par rapport à la concurrence et aux objectifs pour faire face à des imprévus
 - Le renforcement de la cohésion sociale
 - Le développement des langues et la stratégie de multilinguisme : effet en année pleine du mandingue, renforcement des rédactions en langues sur les nouveaux médias ...
 - ... mais le projet de lancement de France 24 en espagnol est différé faute de moyens
 - La couverture en 2016 d'opérations exceptionnelles (élections américaines, Jeux Olympiques)
 - La participation de France 24 au lancement d'une nouvelle chaîne publique d'information
- L'adaptation des offres éditoriales et des contenus de FMM aux nouveaux usages de la révolution numérique
 - Le développement de la présence des médias de FMM sur toutes les plateformes existantes et à venir et l'adaptation de ses contenus à tous les usages engendrés par ses plateformes,
 - La recherche de nouveaux publics prioritaires (jeune génération des 18-30 ans notamment)
 - partenariat avec le site Mashable pour lancer début 2016 un site commun en français et permettre à FMM de profiter de savoirs faire et échanges de compétences complémentaires
 - Les nouvelles écritures et les nouveaux formats

Principaux axes et priorités stratégiques (2)

- Le faire savoir : les capacités financières de FMM en 2016 ne permettent pas une remise à niveau des ressources marketing / communication
 - nécessité de retrouver des marges de manœuvre dans ce domaine dans le prochain COM dès lors que le budget 2016 ne le permet malheureusement pas
- Le maintien des positions de FMM sur les supports traditionnels de diffusion / distribution :
 - développement de la diffusion TNT (France 24),
 - maintien des positions de RFI dans la zone subsaharienne et développement en Afrique anglophone,
 - maintien des positions de MCD au Proche et Moyen-Orient et développement vers le golfe
- L'impératif de sécurité
- L'augmentation des obligations légales :
 - renforcement du sous-titrage des JT de France 24, archivage des contenus de FMM auprès de l'INA, etc.
- Les effets de glissement inéluctables (évolution de la masse salariale, hausse des amortissements) et la mise en œuvre du futur accord d'entreprise

Enjeux économiques et financiers (1)

- L'exercice 2016 s'inscrit dans le cadre des travaux en cours sur le prochain Contrat d'Objectifs et de Moyens 2016-2020 avec la prise en compte de l'arbitrage rendu par l'Etat actionnaire pour l'année 2016.
 - FMM devrait bénéficier en 2016
 - d'une augmentation de la CAP (ex redevance) de + 2,0 M€, soit + 0,8 % par rapport à 2015)
 - avec le maintien des économies de charges liées à la disparition de la taxe sur les salaires (3,1 M€) et à l'allègement des charges sociales dans le cadre du pacte de compétitivité (0,5 M€)
 - et la poursuite des efforts d'économies à tous les niveaux de l'entreprise (taxis, téléphonie mobile, départs non remplacés, etc.)
 - Malgré l'effort notable de l'Etat pour accompagner le développement de FMM, le projet de budget 2016 reste malgré tout contraint :
 - Il fait suite à des efforts de productivité et économies très importants réalisés par l'entreprise ces dernières années
 - La trajectoire de ressources publiques pour 2016 reste inférieure aux propositions faites par l'entreprise dans le cadre de sa note de cadrage du prochain COM pour maintenir ses performances
- Le projet de budget 2016 permet seulement à FMM de maintenir l'entreprise à flot

Enjeux économiques et financiers (2)

Analyse évolutions budget 2015 / budget 2016

(montants en millions d'euros)

	Evolution B2016 vs B 2015 fav / (défav)
Variation ressources	6,9
Ressources publiques	2,0
Ressources propres	0,2
Publicité (stabilité F24 + nouveau décrochage radio)	0,1
Autres ressources propres (éditions musicales)	0,1
Economies	4,7
abandon taxe sur les salaires	3,1
baisse charges sociales (pacte de compétitivité)	0,5
renégociation contrats (taxis, téléphonie mobile, Eurosport)	0,6
départs non remplacés	0,5
Variation charges	(6,9)
Evolution inéluctables	(4,0)
NAO	(1,5)
Harmonisation sociale (réévaluation de 3,5 à 4,1 M€)	(0,6)
Différences de change (financés par produits financiers ds l'A2015)	(0,3)
Renforcement sécurité	(1,0)
Bâtiment (indexation loyers) et contrats de maintenance	(0,6)
Effets reports 2015 sur 2016	(1,5)
France 24	(0,8)
RFI (renforts nécessaires aux remplacements des congés et maladies)	(0,7)
Développements	(1,4)
Distribution (TNT Afrique)	(0,2)
Nouveaux Médias (y/c impact côté DTSI s/ motion design)	(0,4)
Renforcement cohésion sociale banlieues (émission "Pas2Quartiers")	(0,2)
Autres effets sur grilles (année pleine mandingue, contrats pro RFI, etc.)	(0,5)
Etude sur plan de reprise d'activité (PRA)	(0,1)
Variation solde budgétaire net	0,0

Enjeux économiques et financiers (3)

synthèse compte de résultat analytique par métiers

(montants en millions d'euros)

	2015 budget CA 18.12.14	2015 atterrissage	2016 budget CA 15.12.15	Evolution 2015 - 2016		Poids des différents postes de prods & chges
				M€	%	
				fav/(défav)		
PRODUITS	252,45	252,33	254,60	2,27	0,9%	100,0%
Dotations publiques	242,00	242,00	244,00	2,00	0,8%	95,8%
Ressources propres	8,87	8,61	9,21	0,60	6,9%	3,6%
Publicité / parrainage	4,33	3,83	4,35	0,52	13,4%	
Diversification et autres ressources propres	4,54	4,78	4,86	0,08	1,7%	
Autres produits d'exploitation (reprises prov, etc.)	1,59	1,72	1,40	(0,32)		0,5%
CHARGES	(252,45)	(252,94)	(254,60)	(1,66)	0,7%	100,0%
Coût des grilles de programmes (1)	(169,21)	(171,09)	(175,01)	(3,92)	2,3%	68,7%
Frais de diffusion / distribution (coûts directs)	(26,34)	(26,84)	(26,94)	(0,10)	0,4%	10,6%
Nouveaux médias	(7,64)	(7,99)	(8,17)	(0,19)	2,3%	3,2%
Fonctions transverses/supports et moy généraux	(49,27)	(47,02)	(44,48)	2,54	-5,4%	17,5%
RESULTAT D'EXPLOITATION	0,00	(0,62)	0,00			
AUTRES RESULTATS	0,00	0,62	0,00			
RESULTAT NET	0,00	0,00	0,00			
Dotation amortissements (autofinancés)	(6,70)	(5,42)	(6,68)	(1,26)	23,3%	

(1) y compris la subvention d'équilibre versée à RFI Roumanie qui a été reclassée dans le coût de la rédaction de RFI afin que celui-ci prenne bien en compte l'ensemble des coûts des rédactions en langues externalisées (à l'instar des rédactions haoussa, swahili et mandingue)

Ressources (1)

- Des ressources publiques de 244 M€ en hausse de + 2,0 M€ (+ 0,8 %) par rapport à 2015

Mise en perspective de l'évolution des ressources publiques 2011 – 2016

(montants en millions d'euros)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2011 - 2016	
	réel	réel	réel	réel	budget	PLF	M€	%
Subvention	130,1	69,5	72,2	73,9	0,0	0,0		
Contribution à l'audiovisuel public (ex redevance)	122,6	168,0	165,8	165,8	242,0	244,0		
Total dotations publiques d'exploitation	252,7	237,4	237,9	239,7	242,0	244,0	(8,7)	-3,5%
<i>évolution annuel (en %)</i>		<i>-6,1%</i>	<i>0,2%</i>	<i>0,7%</i>	<i>1,0%</i>	<i>0,8%</i>		

aug / (baisse)

- Malgré l'effort fait par l'Etat depuis 2013 pour accompagner le développement de FMM, force est de constater que les ressources publiques d'exploitation de FMM s'inscrivent en 2016 encore en retrait de 8,7 M€ (- 3,5 %) par rapport à 2011 en euros courants.
- Un financement assuré intégralement par la Contribution à l'Audiovisuel public (CAP – ex redevance) depuis 2015

Ressources (2)

- **Ressources propres : 9,2 M€ vs 8,6 M€ en 2015, soit + 0,6 M€ (+ 6,9 %)**
 - **Objectif de recettes publicitaires : 4,3 M€ vs 3,8 M€ en 2015, soit + 0,5 M€ (+13,4 %)**
 - France 24 : 2,5 M€ prévu en 2016 vs 2,3 M€ en 2015 (base net chaîne)
 - RFI : 1,8 M€ (+ 0,3 M€)
 - MCD : 0,1 M€
 - **Perspectives de développement des recettes publicitaires limitées du fait de :**
 - La dégradation de la conjoncture économique mondiale et du marché publicitaire à l'international 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 et contraignent d'autant les capacités de développement du chiffre d'affaires publicitaire sur les antennes de FMM
 - **Autres ressources propres : 4,9 M€ versus 4,8 M€ en 2015, soit + 0,1 M€ (+ 1,7 %)**
 - légère hausse des subventions européennes (+ 0,1 M€)
 - **Stabilité des autres recettes de diversification** (vente de programmes et autres contenus, partenariats, développement des opérations exceptionnelles et coproductions de magazines, édition musicale, édition ou co-édition de livres, CD, DVD, etc.) après une bonne année 2015 marquée par une amélioration sensible des recettes issues de l'activité d'éditions musicales
- **Autres produits d'exploitation : 1,4 M€ (reprise subvention d'investissement)**

Charges

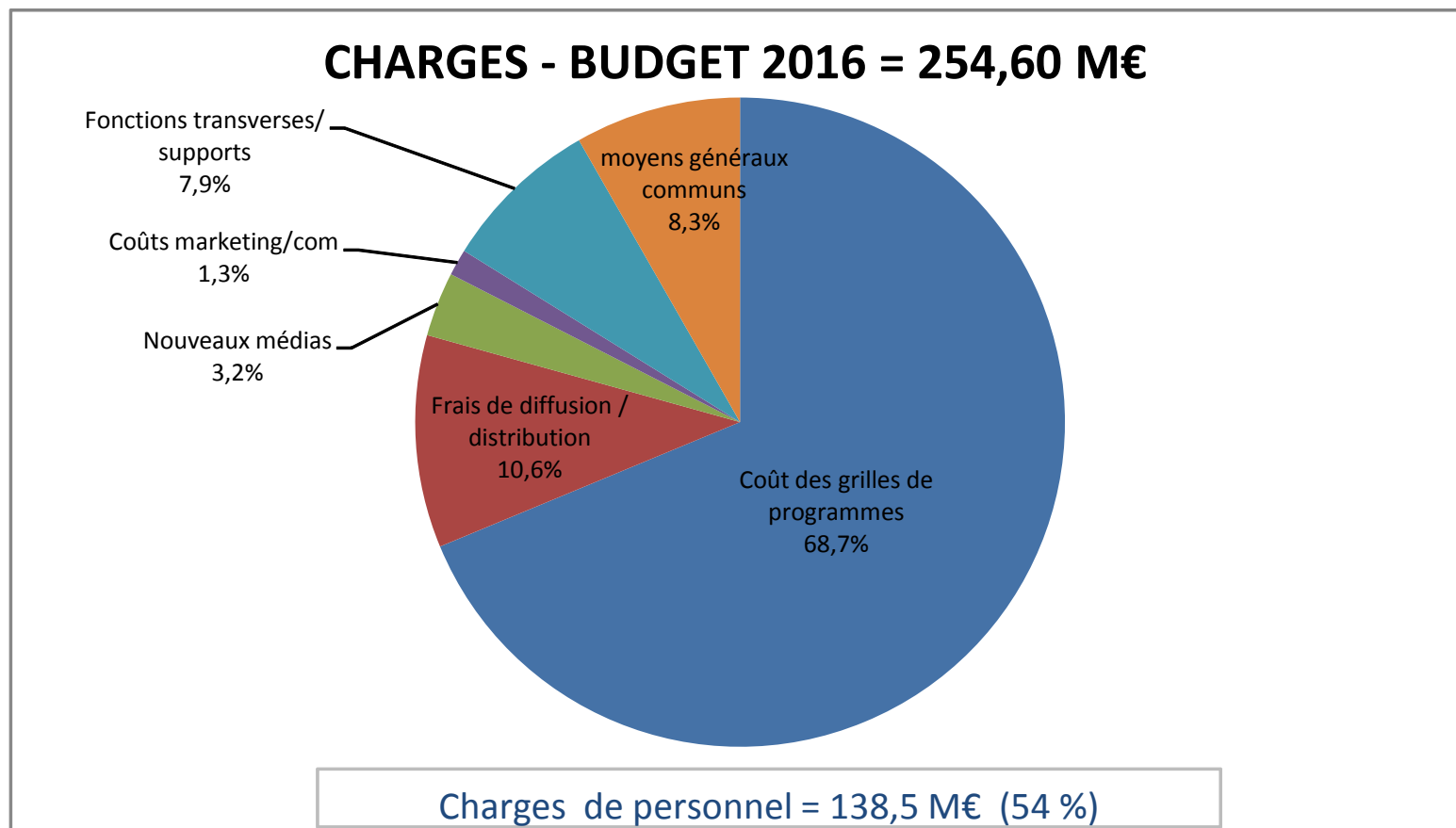
synthèse des principales évolutions prises en compte

L'évolution des charges pour 2016 prend en compte les projets de développement et axes décrits ci-dessus dans le chapitre sur les axes et priorités stratégiques :

- La consolidation des structures rédactionnelles qui restent sous dimensionnées au vu des objectifs et des principales chaînes françaises d'information en continu qui ne couvrent que 19 h d'antenne et principalement la France
- les glissements inéluctables de la masse salariale (GVT et autres augmentations salariales dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire) et la mise en œuvre du futur accord d'entreprise
- la forte augmentation des dotations aux amortissements dans le cadre notamment des investissements réalisés en 2014 et 2015 pour migrer en haute définition les équipements de production et diffusion TV.
Cette augmentation s'inscrit également dans le cadre de la reconstitution progressive d'un niveau de capacité d'autofinancement plus conforme aux enjeux et défis technologiques à venir et à l'activité de l'entreprise
- L'impératif de sécurité et les nouvelles obligations légales
- la poursuite des objectifs d'économies et synergies malgré les efforts considérables

déjà réalisés par FMM en termes de productivité et d'économies

Charges : répartition budget par activités



Charges : analyse par activité (1)

- **Coût des grilles de programmes : 175,0 M€ (+ 2,3 %), soit 68,7 % des charges**

(montants en millions d'euros)

	2015 budget	2015 atterrissage	2016 budget	Variation N/N-1 aug / (dim)
Coût des rédactions	112,92	113,73	115,52	1,79
RFI (1)	51,45	51,10	52,04	0,94
France 24	54,08	55,26	56,04	0,78
MCD	7,38	7,37	7,44	0,07
Coût de la DTSI (tous médias)	56,29	57,37	59,49	2,12
Coût total des grilles de programmes	169,21	171,09	175,01	3,92

(1) y compris la subvention d'équilibre versée à RFI Roumanie reclassée désormais dans le budget de la rédaction de RFI, à l'instar des autres rédactions en langues externalisées

Pour l'ensemble des directions :

- Maintien en 2016 des efforts financiers particuliers faits en 2015 pour couvrir le mieux possible une actualité toujours plus dense et complexe
- Consolidation des structures rédactionnelles pour faire face aux aléas (longues maladies, maternités, etc.)
- Glissement de la masse salariale
- En partie compensé par les économies attendues de la renégociation de certains contrats (taxis, téléphonie mobile, Eurosport)

Et plus particulièrement :

- RFI : effet en année pleine du lancement du mandingue et remise à niveau du budget des opérations spéciales
- France 24 : lancement d'une nouvelle émission dans le cadre du renforcement de la cohésion sociale (« Pas2Quartiers »), rebasage du budget des opérations exceptionnelles et renforcement de l'encadrement de la rédaction
- MCD : budget quasiment stable
- Direction technique (tous médias) : forte hausse des amortissements liés à la migration HD (+ 1,3 M€), renforcement de la cybersécurité, accompagnement technique du « motion design » et augmentation des coûts de maintenance en partie compensés par une réduction du portefeuille de projets (rééchelonnement)

Charges : analyse par activité (2)

■ Frais de diffusion et de distribution : 26,9 M€ (+ 0,4 %), soit 10,6 % des charges

Il s'agit uniquement des coûts de diffusion en radio (ondes courtes, FM et satellites pour RFI, ondes moyennes et FM pour MCD) et coûts de distribution en TV (opérateurs satellitaires, cablo-opérateurs, référencement sur les bouquets, etc.), hors dépenses de marketing / communication

(montants en millions d'euros)

	2015 budget	2015 atterrissage	2016 budget	Variation N/N-1 aug / (dim)
Frais de distribution / diffusion	26,34	26,84	26,94	0,10
RFI	8,53	8,29	8,28	(0,01)
France 24	13,57	14,50	14,83	0,33
MCD	4,25	4,06	3,83	(0,22)

Un budget 2016 en hausse de 0,1 M€ versus l'atterrissage 2015 et de + 0,6 M€ versus le budget 2015 prenant en compte :

- Les effets de change sur les contrats de distribution libellés en dollars (suite à la baisse de l'Euro) qui absorbent l'essentiel de l'augmentation par rapport au budget 2015
- Le développement de la diffusion TNT en Afrique de France 24 mais aucun autre développement vers d'autres zones (si ce n'est par redéploiement)
- Le maintien des positions de RFI dans la zone subsaharienne et de MCD au Proche et Moyen-Orient, les éventuels développements de RFI en Afrique anglophone et de MCD vers le golfe devant être financés par des économies (poursuite des renégociations de contrats) et/ou un examen approfondi de certains contrats quant à leur maintien

→ Un budget 2016 qui bride fortement la poursuite du développement de la diffusion/distribution des médias de

FMM

Charges : analyse par activité (3)

- **Nouveaux médias (coût complet hors rédactions) : 8,2 M€ (+ 0,2 M€, soit + 2,3 %)**
 - Nouveau périmètre permettant d'afficher le coût complet des activités sur les nouveaux médias (hors les rédactions multimédias qui restent intégrées au sein des rédactions de RFI, France 24 et MCD)
 - éléments pris en compte :
 - les coûts afférents à la bande passante (trafic internet), aux hébergements des sites internet et aux développements techniques liés aux nouveaux médias (transfert de la DTSI)
 - les équipes de recherche et développement ainsi que les coûts de référencement indispensables au développement du trafic sur tous les nouveaux médias.
 - Un budget 2016 en hausse de + 0,2 M€ versus l'atterrissage 2015 et de + 0,5 M€ versus le budget 2015 prenant en compte :
 - Le maintien de l'effort financier supplémentaire fait par FMM en 2015 par rapport au budget (+ 0,3 M€)
 - Des moyens supplémentaires (+ 0,2 M€)
 - Le lancement d'un site commun d'information en français en partenariat avec Mashable avec pour objectif de :
 - Permettre à FMM de développer ses audiences sur un public plus jeune ayant des attentes et habitudes de consommation nouvelles grâce au savoir-faire de Mashable
 - Offrir une plus grande visibilité à France 24 aux Etats-Unis et dans les pays anglophones

Les investissements et coûts d'exploitation des 18 premiers mois sont financés par le fond Google

Charges : analyse par activité (4)

- **Frais généraux :** **44,5 M€, soit 17,5 % des charges**

(montants en millions d'euros)

	2015 budget	2015 atterrissage	2016 budget	Variation N/N-1 aug / (dim)
Fonctions transverses/supports et moy. communs	49,27	47,02	44,48	(2,54)
Direction générale	1,89	1,88	1,88	0,00
Stratégie/dévopts/distrib (coûts de fonctionnement)	7,46	7,16	7,32	0,15
Communication / marketing	3,54	3,54	3,35	(0,19)
Direction des études	1,88	1,88	1,88	0,00
Direction financière	3,74	3,73	3,66	(0,06)
DRH	4,40	4,26	4,26	0,00
Direction des Affaires juridiques	1,09	1,15	1,10	(0,05)
Moyens communs	24,55	22,91	20,44	(2,46)
masse salariale à répartir sur les dir. Fonctionnelles	0,72	0,53	0,59	0,06

Les frais généraux s'inscrivent en baisse de 2,5 M€ par rapport à l'atterrissage 2015 du fait de la suppression de la taxe sur les salaires en 2016 en partie compensée notamment par l'indexation contractuelle des baux immobiliers (cf ligne « moyens communs »).

→ Principaux faits marquants :

- budgets des directions supports et transverses tous en baisse par rapport à 2015. Cependant, après tous les efforts d'économies et de productivité qui ont été faits ces dernières années, ces directions ne disposent plus aujourd'hui d'aucune marge de manœuvre possible

Charges : analyse par activité (5)

■ Frais généraux (suite)

- Niveau très insuffisant des dépenses de la direction de la communication et des opérations de communication et marketing pour accroître la notoriété, et donc les audiences, de 3 médias couvrant entre 16 pays (MCD) et 180 pays (France 24) dans le cadre d'une concurrence de plus en plus exacerbée d'opérateurs étrangers disposant de moyens financiers bien supérieurs à ceux de FMM et en forte croissance (BBC World, BBG, CNN, Al Jazeera, Russia Today, CCTV, etc.).

La légère baisse par rapport à 2015 est uniquement due à l'abandon de la fête annuelle de l'entreprise

- Hausse de 0,1 M€ sur la ligne « stratégie/développement/distribution » uniquement due à l'augmentation des projets financés via des subventions européennes, la contrepartie de cette hausse se retrouvant dans l'augmentation des subventions européennes à due concurrence du même montant pris en compte au niveau des ressources propres.

PS : les dépenses de personnel non affectées (harmonisation sociale et NAO) ont été réparties sur les différentes directions et rédactions et ne figurent donc plus au niveau des frais généraux

■ Autres résultats (hors exploitation)

- l'année 2015 aura été marquée par de très bonnes performances financières grâce à l'optimisation des placements de trésorerie et à la réalisation de gains de change sur les opérations de couverture en dollars (qui compensent l'effet négatif de la baisse de l'euro face au dollar sur les contrats libellés en dollars)
- Ces opérations de couverture de change n'ont pas été reconduites à ce stade en 2016 compte tenu du

Charges de personnel et effectifs (1)

Rappel des particularités du modèle économique de FMM

- France Médias Monde est d'abord une entreprise de main d'œuvre
 - Charges de personnel > 53 % du budget total de FMM et même plus de 70 % du budget des rédactions
 - Le mode de fabrication des contenus (production de l'information) repose presque exclusivement sur le personnel (journalistes, techniciens, etc.) et pas sur les achats de programmes
- **Tout développement des contenus impacte directement l'évolution de la masse salariale et des effectifs**
- Des efforts de productivité considérables ont été réalisés ces dernières années (mise en œuvre de 2 plans de départ volontaire) qui obèrent toute marge de manœuvre possible
- Nécessaire remise à niveau des structures rédactionnelles aujourd'hui sous dimensionnées en comparaison des autres chaînes françaises d'information en continu (BFM TV et I<Télé) et par rapport à la concurrence
 - cette situation ne permet plus aux rédactions de RFI et France 24 de faire face à des imprévus (surcroît d'activité, longues maladies, congés de maternité)
- Prise en compte des nouveaux enjeux géopolitiques depuis les attentats de 2015 (à l'instar de certains concurrents comparables (BBC, Deutsche Welle, etc.) qui ne s'y trompent pas
- Transferts éventuels de budget des frais de fonctionnement vers la masse salariale décidés par l'entreprise (redéploiement de certains budgets d'ondes courtes vers les rédactions en langues de RFI, internalisation de prestataires sur des fonctions stratégiques pour l'entreprise)
- Les glissements inéluctables de la masse salariale
- Les conséquences du futur accord d'entreprise : un budget de 3,5 M€ prévu dès 2013 et réévalué en 2016 à hauteur de 0,6 M€ (prise en compte d'un régime de mutuelle obligatoire étendu à tous les salariés)
- Un taux de recours au personnel non permanent qui a baissé en 2014 (passant de 31 % à 28 %), mais qui devrait peu évoluer sur les années à venir pour les raisons suivantes :
 - spécificité de France 24 : difficulté à recruter en CDI des journalistes chez les arabos et les anglos
 - l'exercice d'une activité 24 h/24 sur les antennes de FMM entraîne **certaines vacances de grande pénibilité (travail de nuit) qui nécessitent de disposer d'une certaine souplesse dans l'organisation du travail et la gestion des personnels rendant nécessaire le maintien d'un turnover minimum, ce qui limite la baisse du taux de précarité.**

Charges de personnel et effectifs (2) : évolution 2014 - 2016

	Masse salariale base cptes 64 (millions d'€)	Effectifs PE + NPE (ETP)			Taux recours aux NPE
		PE	NPE	Total	
Réel 2014	132,7	1 275	487	1 762	27,6%
Evolutions N-1 / N aug / (dim)	3,6 2,7%	33	12	45	
glissement masse salariale (GVT / NAO)	1,7	0	0	0	
redéploiement ondes courtes sur rédactions en langues	0,5	6	0	6	
internalisation prestataires	0,6	10	0	10	
effet report activité 2014 (hors internalisation)	0,9	3	12	15	
renforcement des grilles 2015	0,8	6	7	13	
Création cellule sécurité	0,1	1	0	1	
variation provision CP - aug / (dim)	(1,5)	0	0	0	
harmonisation sociale : 3,5 en 2015 vs 2,9 en 2014	0,6	0	0	0	
permanents (DTSI / Nouveaux médias)	0,0	7	(7)	0	
autres	(0,1)	0	0	0	
Atterrissage 2015	136,3	1 308	499	1 807	27,6%
Evolutions N-1 / N aug / (dim)	1,7 1,2%	3	6	9	
glissement masse salariale (GVT/NAO)	1,5	0	0	0	
effet report mesures 2015 (y/c internalisations et redéploiement ondes courtes de 2015)	0,4	6	0	6	
renforcement des grilles en 2016	0,4	0	6	6	
réévaluation budget harmonisation sociale (de 3,5 à 4,1 M€)	0,6	0	0	0	
DTSI - renforcement cybersécurité	0,3	3	0	3	
allègement charges sociales (pacte de compétitivité)	(0,5)	0	0	0	
Objectif de départs non remplacés	(0,5)	(6)	0	(6)	
autres	(0,5)	0	0	0	
Budget 2016 (hors créations harmo F24 et projet Mashable)	138,0	1 311	505	1 816	27,8%
Autres évolutions 2016	0,5	21	8	29	
harmonisation sociale : création 20 ETP côté F24 (impact en masse sal intégré sur 2015)	0,0	20	0	20	
Mise en place site d'information Mashable France	0,5	1	8	9	
Budget 2016 (y/c créations harmo F24 et projet Mashable)	138,5	1 332	513	1 845	27,8%
Rappel budget 2015 (base CA du 18.12.2014)	133,2				

Charges de personnel et effectifs (3) : évolution 2014 - 2016

■ Charges de personnel

- Sur l'année 2015 :
 - Progression globale des charges de personnel de FMM de + 3,6 M€ (+ 2,7 %) entre 2014 et 2015
 - mais à périmètre comparable à 2014 en terme de structure (donc hors effets liés au redéploiement partiel du budget des OC vers certaines rédactions en langues et aux internalisations), l'augmentation n'est plus que de + 2,5 M€ (+ 1,9 %)
- En 2016, augmentation limitée à + 1,7 M€, soit + 1,2 % (hors projet Mashable) dont le glissement de la masse salariale (+ 1,5 M€, soit + 1,1 %) et le renforcement de la cybersécurité (0,3 M€).
Le lancement du site Mashable France devrait engendrer une augmentation supplémentaire de 0,5 M€
→ Un budget total de masse salariale estimé en 2016 à 138,5 M€ versus 136,3 M€ en 2015, soit + 2,2 M€

■ Effectifs (permanents + non permanents)

- Effectif moyen annuel de FMM en 2015 : environ 1807 ETP (équivalent temps plein)
Principales évolutions versus 2014
 - Redéploiement partiel du budget ondes courtes sur certaines rédactions en langues : 6 ETP
 - Internalisations de prestataires (effet report 2014 + nouvelles internalisations 2015) : 10 ETP
 - Effet report de l'activité 2014 (renfort des rédactions) : 15 ETP
 - Renforcement des contenus linéaires et non linéaires en 2015 : 13 ETP
- En 2016, augmentation limitée à 9 ETP (hors effets Mashable et accord d'entreprise), dont l'effet report en année pleine du renforcement des contenus de 2015 et le renforcement de la cybersécurité
Il convient également d'ajouter :
 - Le lancement du site Mashable (+ 9 ETP)
 - La mise en œuvre de l'accord d'entreprise (environ + 20 ETP sur France 24, le budget de masse salariale associée étant déjà pris en compte dans l'enveloppe budgétaire initiale de 3,5 M€ qui figure dans la base budgétaire 2015)
→ Un effectif total moyen annuel de l'ordre de 1845 ETP prévu en 2016

Plan de financement prévisionnel 2014 - 2016

(montants en millions d'euros)

	2014 réel	2015 atterrissage	2016 budget	Cumul 2014 - 2016
Ressources	3,6	9,4	6,7	19,7
Capacité d'autofinancement	3,4	5,4	6,7	15,5
- résultat net	0,0	0,0	0,0	0,0
- dotations aux amortissements	3,9	5,4	6,7	16,0
- Quote-part dot aux amortissements des immos financées s/ subv d'invest (1)	4,5	4,7	3,9	13,1
- autres (dotations/reprises de provision, reprise subv invest, etc.)	(5,1)	(4,7)	(3,9)	(13,6)
Augmentation capitaux propres (subvention d'investissement)	0,0	0,0	0,0	0,0
Cession d'actifs	0,3	0,0	0,0	0,3
Variation du besoin en fonds de roulement (baisse) (2)	0,0	4,0	0,0	4,0
Emplois	(22,3)	(11,8)	(10,0)	(44,1)
Investissements	(15,4)	(9,3)	(8,5)	(33,2)
- Migration des outils TV en HD	(8,9)	(5,4)	(1,1)	(15,4)
- Production radio	(0,4)	(0,6)	(0,9)	(1,9)
- Production TV (hors HD)	(0,8)	(0,6)	(0,6)	(2,0)
- Infrastructure / maintenance	(1,1)	(1,6)	(2,7)	(5,3)
- Systèmes métier (MAM / coordination éditoriale / etc.)	(0,7)	(0,4)	(1,3)	(2,5)
- diffusion	(0,7)	(0,5)	(0,9)	(2,1)
- Décors & extension plateau arabophone	(1,5)	0,0	0,0	(1,5)
- Investissements incorporels	(0,9)	0,0	0,0	(0,9)
- autres (SIG / SIRH / mobilier / etc.)	(0,4)	(0,2)	(1,0)	(1,6)
Variation du besoin en fonds de roulement (hausse) (2)	(7,0)	(2,5)	(1,5)	(11,0)
Variation de trésorerie - positive / (négative)	(18,7)	(2,4)	(3,3)	(24,4)
Trésorerie à l'ouverture (3)	68,0	49,2	46,9	68,0
Trésorerie à la clôture (3)	49,2	46,9	43,6	43,6

(1) Dotation aux amortissements liée à la quote-part des investissements financés jusqu'en 2013 via subvention d'investissement. Cette dotation est compensée par une reprise de subvention d'investissement à due concurrence du même montant (incluse dans la ligne "autres" de la CAF).

Conclusion

- Un projet de budget 2016 à l'équilibre mais qui permet uniquement à France Médias Monde de maintenir ses positions existantes
- Malgré l'effort financier fait par l'Etat en 2016, les ressources publiques de FMM restent encore en retrait par rapport à celles de 2011 (- 3,5 %) et en total décrochage par rapport à la stratégie retenue par les deux grands groupes européens de pays comparables à la France (BBC World et Deutsche Welle)
- L'entreprise est arrivée au bout de tout ce qu'elle pouvait faire en matière d'économies et redéploiements
→ FMM n'a plus aucune marge de manœuvre possible pour financer ses futurs projets de développement et s'adapter à la nouvelle réalité du contexte géostratégique dans lequel la France se trouve désormais
- Dans le cadre actuel de sa trajectoire budgétaire, il est impossible pour l'entreprise de maintenir sa présence et son rang dans le monde face à l'explosion des offres locales et à la concurrence de plus en plus forte d'opérateurs internationaux disposant de moyens financiers bien plus importants et en forte croissance
- Le prochain COM 2016 - 2020 devra prendre en compte ce changement radical et durable de contexte au moment où, plus que jamais, la France a besoin d'un outil d'influence puissant et où d'autres pays ont décidé de privilégier le développement de leur audiovisuel extérieur.