



FRANCE  
MÉDIAS  
MONDE

# Projet de budget 2018

## Conseil d'administration du 19 décembre 2017

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 permet 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 qui ont été opérées ces dernières années au sein de l'entreprise qui ont permis des gains de productivité et des économies considérables. En outre, 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.

Les nombreux efforts de transformation déjà opérés ne permettent plus aujourd'hui de réaliser de nouvelles économies sans remettre en cause certains acquis importants, tant en matière éditoriale que de distribution.

C'est dans ce contexte que, dans un premier temps, FMM a proposé des mesures d'économies la faisant notamment renoncer de façon irrémédiable à certaines de ses missions concernant la distribution (arrêt de la diffusion de France 24 à New-York et Los Angeles via Time Warner) et l'éditorial (fermeture de la rédaction en swahili). Ces mesures viennent s'ajouter aux économies attendues de la mise en œuvre de départs ciblés non remplacés et de la renégociation de notre accord avec la SPRE. Sur ces bases, FMM pourrait être en mesure de présenter un budget à l'équilibre pour l'année 2018, moyennant une perte en 2017 correspondant principalement aux coûts de restructurations exceptionnels liés aux départs.

Cependant, suite aux dernières réflexions menées, aux négociations avec Time Warner et à la mission effectuée en Tanzanie concernant le swahili, la gravité des conséquences de ces décisions dans le contexte qui est celui de l'Afrique de l'Est et l'intérêt de notre présence aux Etats-Unis dans le contexte actuel, nous ont conduits à explorer des options moins radicales.

Il s'agit de laisser le temps à la réflexion stratégique, les mesures irrémédiables pouvant toujours être prises à l'automne 2018 pour une économie en 2019, si la réflexion stratégique qui s'engage aboutit à les

confirmer. Il s'agit aussi d'étudier des pistes de financements alternatifs. Si les décisions aboutissent à renouer avec la trajectoire de ressources publiques du COM en 2019, FMM n'aura pas mis en œuvre des mesures irréversibles.

Dans ce contexte, afin de limiter au strict minimum le déficit budgétaire de 2018, FMM est amené d'abord à 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 est conduite à prendre certaines décisions dès la fin 2017 qui vont entraîner la prise en compte sur l'année 2017 de coûts exceptionnels 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 en matière d'économies (renégociation de contrats, allègement de ses grilles de programmes, etc.).

Enfin, afin de ne prendre en 2018 aucune mesure irréversible (arrêt total du contrat Time Warner assurant la distribution de France 24 à New-York et à Los Angeles, fermeture de la rédaction en swahili) tout en limitant son déficit budgétaire prévisionnel 2018 au strict minimum, France Médias Monde prévoit de prendre en compte dans son budget des recettes et produits pour partie exceptionnels dont l'entreprise n'a pas la complète maîtrise et qui requièrent l'aide active des autorités de tutelle (renégociation avec la SPRE, ouverture de la publicité de marque en Ile de France sur RFI).

Un engagement des tutelles sur ces ressources permettrait sur 2018 de préserver les acquis de l'entreprise sans prendre de décisions stratégiques irrémédiables, dans l'attente, soit que des solutions financières soient trouvées afin de permettre à FMM de retrouver dès 2019 la trajectoire de ressources publiques figurant dans son COM, soit que FMM renonce définitivement à certaines de ces missions prioritaires à l'automne 2018.

Le cumul des pertes prévues en 2017 (de l'ordre de – 2,6 M€) et en 2018 (- 0,3 M€) est largement 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.

Plus généralement, après des années d'efforts de productivité et d'économies, le contexte budgétaire extrêmement contraint que subit FMM en 2018 pose la question de son devenir comme opérateur audiovisuel du rayonnement de la France à l'international. En effet, dès 2019, si l'entreprise ne retrouve pas une trajectoire de ressources publiques pérenne à hauteur des ressources non reconductibles mobilisées en 2018 (1,2 M€) et de l'enveloppe budgétaire supplémentaire prévue dans son COM (3,4 M€) pour faire face aux glissements inéluctables, à la transformation numérique et au passage de la distribution de France 24 en HD (déjà engagée), la société ne pourra plus poursuivre ses missions telles que définies actuellement par son cahier des charges.

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 – 2,6 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)

	<b>2017</b> <b>CA 19.12.17</b>
	fav / (défav)
<b>Résultat budget initial 2017 - base CA 15.12.16</b>	<b>0,0</b>
<b>Evolutions atterrissage vs budget - fav / (défav)</b>	
Baisse ressources propres (F24 : - 0,5 / RFI - 0,1)	(0,6)
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
<b>Résultat atterrissage budgétaire 2017 - base CA 19.12.17</b>	<b>(2,6)</b>

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 (- 0,5 M€). Dans une moindre mesure, les recettes publicitaires de RFI devraient également être en léger retrait de – 0,1 M€ ;
- 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 2<sup>nd</sup>e 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 devrait pas se

reproduire en 2018 compte tenu d'une meilleure anticipation et planification des congés dès le début de l'année en question.

- 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. 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).

Le solde des dépassements et économies décrits ci-dessus se traduit in fine par une perte prévisionnelle de l'ordre de – 2,6 M€ en 2017. 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).

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**

<b>Résultat 2017 - base CA 19.10.17</b>	<b>(1,5)</b>
Retard supplémentaire sur ressources publicitaires	(0,3)
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
<b>Résultat atterrissage budgétaire 2017 - base CA 19.12.17</b>	<b>(2,6)</b>

## 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.

Ce contexte budgétaire très contraint conduit FMM à accélérer en 2018 ces efforts en matière de gains de productivité et économies (rendus réalisables notamment par la possibilité de dégager en 2017 une perte). En outre, en l'absence de visibilité sur la trajectoire de ressources publiques attendue en 2019, et afin de ne pas prendre de mesures irrémédiables trop rapidement, FMM prend en compte en 2018 des objectifs de financements alternatifs supplémentaires (renégociation avec la SPRE, ouverture de RFI à la publicité de marque en Ile de France) lui permettant de limiter son déficit budgétaire prévisionnel à – 0,3 M€.

### 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 faveur de la jeune génération (18 – 35 ans) ayant des attentes et habitudes de consommation nouvelles (poursuite du partenariat de France 24 avec le site américain **Mashable** et les sites **RFI Savoirs** et **RFI Musique**), d'autre 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).
- **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, réduction du nombre de certains magazines, amélioration de la planification des journalistes et des techniciens, etc.), même si cette mesure induit des risques de perte d'audience ;
- **La rationalisation des réseaux de distribution et de diffusion des médias de FMM** sans remettre en cause la couverture des zones stratégiques prioritaires (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 prévus 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, 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 à la NAO 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).

Pour résorber cette impasse au maximum et limiter le déficit budgétaire en 2018, FMM prévoit de mettre en place un plan drastique d'économies et de recherche de solutions de financements alternatifs complémentaires

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)

	<b>2018</b> <b>CA 19.12.17</b> fav / (défav)
<b>Résultat budgétaire 2018 - base COM</b>	<b>0,0</b>
<b>Impasse budgétaire 2018 avant mesures d'économies (vs COM)</b>	<b>(3,5)</b>
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)
<b>Actions mises en œuvre pour résorber l'impasse budgétaire</b>	<b>3,2</b>
<b>1/ Evolutions inéluctables</b>	<b>(1,1)</b>
Renforts ponctuels RH (fin de l'installation du SIRH)	(0,2)
Augmentation amortissements	(0,3)
Glissements non prévus dans le COM (SDRM, INA, etc.)	(0,3)
Autres	(0,3)
<b>2/ Economies dégagées par l'entreprise</b>	<b>3,0</b>
Gains de productivité (2,1 M€ vs 1,0 M€ prévu dans le COM 2018)	1,1
Distribution / diffusion	1,0
- arrêt contrat Telenor (distribution F24 en Scandinavie)	0,3
- renégociation du contrat Time Warner (distribution de F24 aux Etats-Unis)	0,3
- autres (maintien 3 canaux SD s/ Astra vs passage en HD, baisse diffusion OC, sup poste vacant distrib Afrique)	0,4
Economie sur les environnements numériques (renégociation bande passante)	0,3
Economie sur internalisation prestataires	0,2
Allègement grilles de programmes	0,4
<b>3/ Economies / ressources pérennes requérant l'aide active des autorités de tutelle</b>	<b>0,4</b>
Renégociation SPRE	0,3
Augmentation pub RFI (ouverture à la pub de marque en Ile de France)	0,1
<b>4/ Produit exceptionnel : reprise partielle de la provision SPRE des années antérieures</b>	<b>0,9</b>
<b>Résultat budgétaire 2018 - base CA 19.12.17 fav / défav)</b>	<b>(0,3)</b>

### 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.

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 et beaucoup plus nombreux que chez FTV ou RF, ces derniers 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) 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) pour un montant global de 1,1 M€ qui en temps normal serait absorbé en gestion.

C'est donc au total une impasse budgétaire de 4,6 M€ que FMM doit tenter de résoudre en 2018 en mettant en œuvre le plan d'action drastique suivant :

### **2.2.1 ) Economies dégagées par l'entreprise (3,0 M€)**

➤ **Augmentation des gains de productivité par rapport au COM**

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 réalisée 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.

➤ **Rationalisation de la distribution et de la diffusion des médias de FMM**

Sans remettre en cause des positions stratégiques dont l'abandon sur la scène internationale serait très difficile et coûteux à reconquérir, FMM prévoit néanmoins les mesures suivantes :

- 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€) ;
  - Renégociation du contrat avec Time Warner (opérateur qui assure jusqu'à présent la distribution de France 24 à New-York et Los Angeles et dont le contrat de cette importance est le seul à arriver à échéance fin décembre 2017, avec une date de dénonciation au 30 septembre 2017) pour ramener le coût annuel de 0,9 M€ à 0,6 M€, soit une économie de 0,3 M€ liée à la fermeture de Los Angeles compensée en partie par une augmentation du nombre de foyers couverts à New York ;
  - 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€ ;
  - Optimisation de la diffusion en ondes courtes et FM de RFI (0,1 M€).
- **Economie sur les environnements numériques** 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**  
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 ;
- **Allègement des grilles de programmes** avec notamment l'allongement des grilles allégées pendant les périodes scolaires, la réduction du nombre de certains magazines, la baisse du budget des opérations spéciales et l'amélioration de la planification des journalistes et techniciens, autant de mesures qui peuvent impacter les audiences de l'entreprise.

## 2.2.2 ) Economies / ressources pérennes requérant l'aide active des autorités de tutelles

- **Renégociation du contrat de FMM avec la SPRE** : sous l'égide du Ministère de la Culture (MC), un arbitrage équitable, de l'avis même des juristes du MC, qui reviendrait sur une partie des rémunérations que nous versons 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 ;
- **Développement de ressources supplémentaires**  
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€. 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.

## 2.2.3 ) Produit exceptionnel : reprise partiel de la provision SPRE des années antérieures

Si l'arbitrage équitable que nous demandons dans le conflit qui oppose FMM à la SPRE était rendu (cf ci-dessus), 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.

## **2.3 ) Conclusion**

Sur les bases décrites ci-dessus, France Médias Monde devrait être en mesure de limiter au strict minimum son déficitaire budgétaire pour 2018 avec un résultat négatif de l'ordre de – 0,3 M€.

En ajoutant à ce résultat la perte prévisionnelle de – 2,6 M€ prévue sur 2017, c'est donc au total une perte cumulée de l'ordre de – 2,9 M€ que FMM dégagerait sur les années 2017 et 2018. Cette perte est largement absorbable par les capitaux propres de l'entreprise qui s'élèvent à 6,0 M€, ce qui exclut tout risque de recapitalisation de FMM.

Cet équation budgétaire reste cependant fragile compte tenu du caractère encore hypothétique de certaines ressources qui requièrent l'aide active des autorités de tutelle (renégociation avec la SPRE, ouverture de la publicité de marque en Ile de France pour RFI).

Si les autorités de tutelles n'étaient pas en mesure de s'engager sur ces ressources complémentaires pour 2018, il serait alors nécessaire dès la fin de l'année 2017 que FMM renonce de façon irréversible à la présence de France 24 à New York et à la diffusion en Afrique de l'Est de RFI en swahili.

Plus généralement, France Médias Monde entend la nécessité pour toutes les entreprises de l'audiovisuel public de faire des économies. FMM a montré au cours des dernières années sa capacité de transformation et propose encore en 2018 une économie très significative de 3,0 M€. Au-delà de cet effort, c'est le cœur de métier de FMM qui est atteint. 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.

C'est la raison pour laquelle le projet de budget 2018 permet de préserver les acquis de l'entreprise sans prendre de décisions stratégiques irrémédiables, dans l'attente, soit que des solutions financières soient trouvées afin de permettre à FMM de retrouver dès 2019 la trajectoire de ressources publiques figurant dans son COM, soit que la décision stratégique de réduire le périmètre de ses missions soit prise par l'Etat définitivement.

## **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**  
**Compte de résultat analytique**

Conseil d'administration du 19 décembre 2017

(montants en millions d'euros)	(A)		(B)	(B) - (A)	
	2017	2017	2018	Evolution	
	budget	atterrissage	budget	A2017 - B2018	
	CA 15.12.16		CA 19.12.17	M€	%
				fav/(défav)	
<b>PRODUITS</b>	<b>260,86</b>	<b>261,67</b>	<b>269,80</b>	<b>8,13</b>	<b>3,1%</b>
Dotations publiques	251,50	251,50	257,80	6,30	2,5%
Subvention	0,00	0,00	0,00	0,00	
Contribution à l'audiovisuel public	251,50	251,50	257,80	6,30	
Ressources propres	9,36	10,17	11,10	0,93	9,1%
Publicité / parrainage	4,45	3,74	4,03	0,30	7,9%
- France 24	2,52	2,06	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%
- 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	38,8%
Autres produits d'exploitation (reprise provisions, etc.)	0,00	0,00	0,90	0,90	
<b>CHARGES</b>	<b>(260,56)</b>	<b>(263,93)</b>	<b>(269,79)</b>	<b>(5,87)</b>	<b>2,2%</b>
Coût des grilles de programmes	(176,72)	(176,76)	(179,35)	(2,59)	1,5%
Rédactions	(116,71)	(116,70)	(118,41)	(1,71)	1,5%
- RFI	(53,21)	(53,51)	(53,57)	(0,06)	0,1%
- France 24	(56,42)	(55,95)	(57,57)	(1,62)	2,9%
- MCD	(7,08)	(7,23)	(7,27)	(0,03)	0,5%
Coûts Techniques (DTSI)	(60,02)	(60,07)	(60,94)	(0,87)	1,4%
Développement nouvelle offre en espagnol	(2,90)	(3,54)	(7,30)	(3,77)	NS
Environnements numériques	(8,12)	(7,36)	(7,88)	(0,52)	7,1%
Frais de diffusion / distribution (coûts directs)	(27,37)	(26,46)	(26,41)	0,05	-0,2%
- RFI	(7,96)	(7,49)	(7,75)	(0,26)	3,5%
- France 24	(15,42)	(15,03)	(14,65)	0,38	-2,5%
- 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%
Projets financés via subventions bailleurs de fonds intern. (1)	(0,84)	(1,99)	(2,76)	(0,77)	NS
Directions communes et moyens généraux (1)	(41,03)	(44,26)	(42,80)	1,47	-3,3%
Direction générale	(1,90)	(2,00)	(1,82)	0,18	
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)	(23,33)	(22,36)	0,97	
masse salariale à répartir sur les fonctions supports	(0,32)	(0,32)	(0,27)	0,06	
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>0,30</b>	<b>(2,26)</b>	<b>0,00</b>	<b>2,26</b>	
<b>AUTRES RESULTATS</b>	<b>(0,30)</b>	<b>(0,33)</b>	<b>(0,30)</b>	<b>0,03</b>	
<b>RESULTAT NET</b>	<b>0,00</b>	<b>(2,59)</b>	<b>(0,30)</b>	<b>2,29</b>	
<b>Dotation amortissements (autofinancés)</b>	<b>(6,68)</b>	<b>(8,07)</b>	<b>(9,57)</b>	<b>(1,50)</b>	<b>18,6%</b>

(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 : **257,80 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 257,8 M€ HT, en hausse de + 6,3 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 10,17 M€ dans l'atterrissage budgétaire 2017, soit une augmentation de + 0,93 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 8,18 M€ en 2017, soit une augmentation de + 0,16 M€ (+ 2,0 %) par rapport à 2017.

Les principales évolutions sont les suivantes :

➤ **Un objectif de recettes publicitaires de 4,03 M€, en augmentation de 0,30 M€ par rapport à 2017 (+ 7,9 %). Cet objectif s'inscrit cependant en retrait de 0,6 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.

### 3.1.3 – Autres produits :

Les autres produits prennent en compte en 2018 à titre exceptionnel l'hypothèse d'une reprise partielle de la provision SPRE figurant dans les comptes de FMM à fin 2017 au titre des années 2015 à 2017. En effet, si l'arbitrage équitable que nous demandons dans le conflit qui oppose FMM à la SPRE était rendu (cf ci-dessus), 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€.

N.B. : Principes méthodologiques :

- 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 efforts d'économies et gains de productivité.

### **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) : 179,35 M€, soit + 1,5 %**

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 + 1,5 % 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).

Ces facteurs inéluctables sont en partie compensés par les économies attendues des 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 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 d'économies.

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 +7,1 %**

Les moyens consacrés aux environnements numériques devraient s'élever en 2018 à 7,88 M€, en augmentation de + 0,52 M€, soit + 7,1 % par rapport à l'atterrissage budgétaire 2017. Le budget 2018 reste cependant en retrait par rapport au budget 2017 (tout comme l'atterrissage 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 restant 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 six postes sur le numérique dont trois d'entre eux étaient déjà prévus dans le budget 2017 mais reportés d'une année pour des raisons d'économies budgétaires.

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 le partenariat de France 24 avec le site américain Mashable (site commun en français lancé début 2016) et le portail d'information à destination des migrants (lancé début 2017 d'abord pour un an et reconduit en 2018).

Ces deux développements ne sont pas financés par la CAP (ex-redevance) mais par des ressources spécifiques (fonds Google pour les 18 premiers mois d'exploitation du site Mashable France puis recettes

publicitaires dédiées, subvention européenne pour le financement du portail Info-migrants). Ils n'ont donc pas d'impact sur les équilibres budgétaires et le résultat de l'entreprise.

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.

En revanche, 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 internationaux »).

➤ **Frais de diffusion et de distribution (coûts directs) :** **26,41 M€**

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 moyenne (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 consacré aux frais de diffusion et de distribution reste globalement stable entre 2017 et 2018. Cette stabilité cache cependant des évolutions contrastées d'un média à l'autre prenant notamment en compte les contraintes budgétaires qui s'imposent à FMM en 2018 :

- Une baisse des coûts de distribution de France 24 dans le cadre de la réalisation d'économies imposées par la contrainte budgétaire : arrêt du contrat Telenor (distribution de France 24 en Scandinavie), renégociation à la baisse du contrat Time Warner (distribution de France 24 aux Etats-Unis), 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 sur Eurobird (contrat déjà signé avant de connaître les arbitrages budgétaires 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 :** **42,80 M€, soit – 3,3 %**

Ces dépenses prennent en compte :

- Les coûts de personnel et fonctionnement des directions communes pour un montant total de 20,43 M€ prévu en 2018, dont 11,67 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 22,37 M€ prévu en 2018.

Les coûts des directions supports et transverses sont en baisse de – 0,50 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.

Les moyens communs s'inscrivent en baisse de – 1,0 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.

### **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).