

Issy-les-Moulineaux, le 31 janvier 2019

Projet de budget 2019

Conseil d'Administration du 13 février 2019

Le projet de loi de finance pour 2019 prévoit pour France Médias Monde une contribution à l'audiovisuel public (CAP) de 256,2 M€ HT, en baisse de 1,6 M€ par rapport à 2018. Après prise en compte des effets de glissements inéluctables (masse salariale, amortissements et passage de la distribution de France 24 en HD) pour 3,0 M€ et des évolutions inhérentes à la vie de l'entreprise (2,4 M€), FMM a dû faire face pour construire son budget 2019 à une impasse budgétaire de 7,0 M.

FMM devrait toutefois pouvoir préserver en 2019 un budget à l'équilibre grâce à de nouveaux gains de productivité, à des efforts d'économies qui affectent désormais certaines missions de l'entreprise et à des gels budgétaires ponctuels.

Par rapport à la version du projet de budget 2019 présentée au CA du 20 décembre 2018 (qui affichait un déficit budgétaire de – 0,9 M€), FMM peut aujourd'hui présenter un budget 2019 désormais à l'équilibre grâce principalement à la décision prise, en accord avec les administrations de tutelle et France Télévisions, d'arrêter la diffusion de France 24 dans les DOM – TOM en numérique terrestre dès le 1^{er} mars 2019. Il convient de noter que, malgré cet arrêt, la présence de France 24 dans les DOM – TOM restera très forte via les offres satellitaires, la probable diffusion en numérique terrestre de Franceinfo, chaîne pour laquelle France 24 diffuse de minuit à 6 h 30 (heure de Paris), horaires favorables à une exposition de jour dans les DOM – TOM, ou encore via les chaînes Outremer 1ères pour lesquelles le signal de France 24 sera mis à disposition si celles-ci souhaitent reprendre des tranches d'information.

Dans la suite du document, FMM présente le projet de budget pour 2019 en deux parties :

- L'atterrissage budgétaire 2018
- Le projet de budget 2019 (problématique budgétaire, analyse du compte de résultat prévisionnel et des principales évolutions 2018 – 2019, Investissements et tableau de financement prévisionnels)

I - Atterrissage budgétaire 2018

Le budget 2018 approuvé par le conseil d'administration du 13 février 2018 s'est inscrit dans un cadre budgétaire très contraint. En effet, 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 a donc dû 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 a conduit FMM, après la mise en œuvre d'une première vague de départs négociés dès le dernier trimestre 2017, à accélérer en 2018 ses efforts en matière de départs négociés, tout en prévoyant des efforts d'économies supplémentaires très importants qui touchent désormais le cœur de métier de l'entreprise.

L'ensemble de ces mesures devrait permettre à FMM de préserver un résultat net à l'équilibre sur l'année 2018, conformément au budget approuvé par le CA du 13 février dernier, tout en prenant en compte d'importants coûts exceptionnels générateurs d'économies supplémentaires récurrentes sur 2019 (gains de productivité liés aux nouveaux départs ciblés non remplacés).

Le tableau ci-dessous résume les principales évolutions par rapport au budget initial 2018 approuvé par le conseil d'administration du 13 février 2018 :

(en millions d'euros)

	2018 CA 20.12.18 fav / (défav)
Résultat budget initial 2018 - base CA 13.02.18	0,0
Eléments défavorables	(5,6)
Retard recettes publicitaires	(0,3)
Rédaction France 24 (hausse piges, CDD et corresp)	(0,5)
Directions supports - DRH (SIRH) et DAJ (RGPD)	(0,7)
Coûts exceptionnels départs négociés non remplacés	(2,7)
Aug var prov CP/récupérations (rééval prov de base et 10e CP)	(1,4)
Eléments favorables	5,6
Baisse piges et CDD sur rédaction RFI et DTSI	0,4
Distribution / diffusion (renégo contrats, arrêt diff Washington, etc.)	1,1
Baisse des amortissements (décalage mise en service investissements)	0,5
Economie s/ renégociation SPRE (dont 0,7 de reprise prov exceptionnelle)	1,0
Etudes et communication/marketing (principalement s/ F24 espagnol)	0,7
Directions supports/transverses et moyens communs	1,5
Ressources exceptionnelles (non reconductibles en 2019)	0,4
Résultat atterrissage budgétaire 2018 - base CA 20.12.18	0,0

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

- Un retard sur les recettes publicitaires de RFI (- 0,3 M€) du fait du maintien de l'interdiction pour la radio de commercialiser de la publicité de marque en Ile de France (contrairement à ce qui était prévu dans le COM depuis 2017 et dans le budget 2018) et d'une légère sous-performance par rapport aux objectifs. Parallèlement, France 24, dont la commercialisation des espaces est assurée par France Télévisions Publicité, devrait tenir ses objectifs malgré une moindre performance sur les environnements numériques ;

- Un dépassement budgétaire sur France 24 (- 0,5 M€) lié à un niveau d'activité plus important que prévu sur le 1^{er} semestre (forte activité durant les WE par rapport à un dispositif en général allégé, sorties plus nombreuses des équipes rédactionnelles en général cantonnées à une fonction de desk, recours accru aux correspondants, hausse des frais de missions) et au renforcement des fonctions supports de la rédaction (secrétariat général, encadrement et service invités). Cette situation n'a pu être identifiée clairement qu'à partir de mai 2018 compte tenu des problèmes persistant en début d'année sur le nouveau SIRH qui n'ont pas permis le pilotage habituel de l'activité de la rédaction. Dans ce contexte, la nouvelle équipe de direction arrivée fin 2017 a pu manquer de repères de gestion.
Grâce aux actions mises en œuvre dès la fin du 1^{er} semestre 2018 (rétablissement d'un reporting détaillée de France 24, amélioration de la planification, allègement de l'activité, etc.), le dépassement budgétaire a cessé sur le 2nd semestre, mais il n'a pas été possible de rattraper le débord du 1^{er} semestre ;
- Un dépassement sur les directions supports (- 0,7 M€) lié principalement aux moyens supplémentaires exceptionnels mis en œuvre par FMM pour stabiliser définitivement le système d'information des ressources humaines (renforts ponctuels de CDD, intérimaires et autres prestataires) et pour accompagner la mise en œuvre du Règlement Général pour la Protection des Données (RGPD) ;
- La prise en compte de coûts exceptionnels (- 2,7 M€) pour augmenter le volume de départs non remplacés au-delà de ce qui était prévu initialement, afin de dégager sur 2019 des gains de productivité supplémentaires indispensables pour réduire l'impasse budgétaire de FMM ;
- L'augmentation de la variation de provision pour congés/CET/récupération (- 1,4 M€) qui se décompose comme suit :
 - la revalorisation, à titre prudentiel, de la variation de provision pour congés (- 0,5 M€) afin de tenir compte d'un risque de gonflement des stocks de jours de récupération en fin d'année, les autres congés et RTT restant bien maîtrisés du fait du non report des congés non pris au-delà du 31 décembre et du plafonnement de l'alimentation des comptes épargne temps à 5 jours ouvrés par an ;
 - la prise en compte de la demande récurrente des commissaires aux comptes de réévaluer la provision pour congés dans le cadre de l'application de la règle du 10^{ème} CP. Ceci représenterait un impact financier « one shot » sur 2018 de l'ordre de 0,9 M€ qui pourrait être financé par certaines économies ponctuelles dégagées en 2018 (cf ci-dessous).

Ces dépassements budgétaires sont financés par des économies et ressources supplémentaires très importantes pour un montant total de 5,6 M€, dont 2,1 M€ d'économies récurrentes sur les années futures :

- La baisse des remplacements de personnel (piges et CDD) au sein de la rédaction de RFI et de la direction technique dans le cadre de l'allongement du temps de travail des personnels permanents tel que prévu dans l'accord d'entreprise (0,4 M€) ;
- La réalisation d'économies importantes sur les coûts de diffusion et de distribution (1,1 M€ dont 0,5 M€ reconductible sur 2019), marquées plus particulièrement sur France 24 (renégociation à la baisse de certains contrats, arrêt de la distribution de France 24 à Washington, décalage du déploiement de la diffusion TNT en Afrique, effet favorable du taux de change \$ / € sur les contrats de distribution libellés en dollars US, etc.) ;

- Une baisse des amortissements (0,5 M€) suite au décalage de la mise en service de certains investissements ;
- La renégociation du contrat de FMM avec la SPRE qui devrait se traduire en 2018 par une économie globale de l'ordre de 1,0 M€, dont 0,3 M€ reconductible les années suivantes et 0,7 M€ (négociation en cours de finalisation) lié à l'application rétroactive sur 2016 et 2017 des nouvelles conditions financières ;
- Le gel d'une partie des budgets prévus pour la communication et le marketing de France 24 en espagnol et sur certaines études d'audience ad hoc (0,7 M€ dont 0,4 M€ reconductible en 2019) ;
- Des économies significatives sur les directions supports/transverses et moyens communs (1,5 M€ dont 0,5 M€ reconductible sur 2019) : baisse des coûts de la présidence et direction générale et d'autres directions transverses, report de certains travaux d'entretien et maintenance du bâtiment, révision à la baisse de la provision pour indemnités de départ en retraite (PIDR), etc. ;
- Autres économies / produits divers et reprises de provision (0,4 M€).

Concernant les environnements numériques, les économies dégagées en 2018 devraient s'élever à 0,2 M€ du fait notamment du décalage des recrutements de postes prévus dans le budget. Ces économies permettront de financer les conséquences financières des conditions de l'arrêt anticipé du site Mashable avec France 24 négociés avec Ziff Davis. L'impact financier représente un surcoût net global en fin d'année de 0,2 M€, conformément à ce qui a été annoncé par l'entreprise au conseil d'administration du 7 juin dernier.

Par rapport à l'atterrissage budgétaire 2018 présenté au CA de FMM du 18 octobre 2018, le nouvel atterrissage prend en compte les éléments nouveaux suivants :

Rapprochement CA 18.10.2018 / CA 20.12.2018

Résultat 2018 - base CA 18.10.18	0,0
Augmentation coûts exceptionnels départs non remplacés	(2,7)
Réévaluation "one shot" provision CP au titre de la prise en compte de la méthode 10ème CP	(0,9)
Economies supplémentaires sur coûts diffusion / distribution	0,3
Economie s/ renégociation SPRE (dont 0,7 de reprise prov exceptionnelle)	1,0
Etudes et communication/marketing (principalement s/ F24 espagnol)	0,4
Directions supports/transverses et moyens communs	1,5
Ressources exceptionnelles (non reconductibles en 2019)	0,4
Résultat atterrissage budgétaire 2018 - base CA 20.12.18	0,0

L'exercice budgétaire 2018 sera donc à l'équilibre comme annoncé.

II - Projet de budget 2019

Le projet de budget 2019 s'inscrit dans le cadre d'une baisse de la CAP de 1,6 M€ par rapport à l'année précédente et fait suite à une 1^{ère} baisse de 1,9 M€ en 2018 par rapport à la trajectoire du COM.

Il convient également de prendre en compte les glissements inéluctables (masse salariale, amortissements et passage de la distribution de France 24 en HD sur la base des contrats déjà signés) pour 3,0 M€, soit une impasse budgétaire annoncée dès l'été dernier de 4,6 M€. A cela s'ajoutent les évolutions inhérentes à la vie de l'entreprise (2,4 M€) mises en exergue dans le cadre du processus de construction du budget 2019 mené par l'entreprise sur octobre et novembre 2018. C'est donc au total une impasse budgétaire de l'ordre de **7,0 M€** à laquelle FMM a dû faire face pour construire son budget 2019.

Grâce à la mise en œuvre d'un plan d'action drastique, FMM devrait pouvoir dégager en 2019 des économies très importantes pour un montant global de 6,4 M€ (dont 2,1 M€ d'économies récurrentes réalisées dès 2018).

Pour parvenir à un budget 2019 à l'équilibre, la société prévoit également de procéder à des gels supplémentaires, limités à l'exercice 2019, en particulier au niveau des budgets consacrés au marketing et à la communication.

L'ensemble de ces mesures permet à FMM de **préserver en 2019 un budget à l'équilibre**.

1 / Problématique budgétaire 2019

Pour bien appréhender les principales évolutions budgétaires pour 2019, il convient de les comparer au budget 2018. En effet, la référence à l'atterrissage budgétaire 2018 n'est pas la plus significative compte tenu de la prise en compte en 2018 d'un certain nombre d'éléments exceptionnels venant perturber l'analyse (cf 1^{ère} partie ci-dessus).

Le tableau ci-dessous synthétise les principales variations du projet de budget 2019 par rapport au budget 2018.

(montants en millions d'euros)

	2019 CA 13.02.19
Impasse budgétaire 2019 avant évolutions inéluctables et plan d'action	(4,6)
Baisse ressources publiques	(1,6)
Glissements inéluctables	(3,0)
masse salariale (répartie par direction dans le compte de résultat analytique)	(1,7)
amortissements	(0,6)
passage distribution TV en HD (France 24)	(0,7)
Evolutions inhérentes à la vie de l'entreprise	(2,4)
effet report transformation numérique éditoriale	(0,5)
environnements numériques (hausse streaming et hébergement, push WhatsApp, etc.)	(0,2)
indexation baux immobiliers	(0,3)
indexation contrats d'agence et prestations éditoriales	(0,2)
augmentation coût électricité	(0,2)
RGPD (DTSI+DAJ)	(0,2)
réévaluation budget départs négociés et litiges	(0,2)
augmentation variation provision CP/CET/récupérations	(0,2)
surcoût Chypre (suite départ BBG et frais de fermeture)	0,0
autres glissements (FM et TNT en Ile de France, études, etc.)	(0,4)
Actions mises en œuvre pour résorber partiellement l'impasse budgétaire	6,4
Economies dégagées par l'entreprise	5,7
réforme rédaction RFI en anglais (passage au tout numérique)	0,7
gains de productivité (effet nvx départs négociés en 2018 et mis en œuvre début 2019)	1,3
baisse piges et CDD sur la rédaction de RFI et la dir technique (suite hausse temps de travail)	0,4
rationalisation de la distribution et de la diffusion (dont arrêt TNT Outre-mer)	1,7
renégociation SPRE (éco récurrente)	0,3
gel récurrent sur communication/marketing FMML	0,4
économies sur appels d'offres dans le cadre des renouvellements de contrats	0,4
autres (directions supports, baisse PIDR, renégo contrats, etc.)	0,5
Evolutions ressources	0,7
augmentation ressources propres	0,3
autres produits/économies divers et reprises de provision	0,4
Gels ponctuels complémentaires 2019 (hypothèses CA 20.12.18)	0,6
Marketing / communication	0,2
révision à la baisse budget départs négociés et litiges	0,2
report du séminaire des correspondants	0,1
baisse en valeur stocks de congés payés (suite transfert CICE en allègement de charges patronales)	0,1
Résultat budgétaire 2019 - CA 13.02.19 excédent / (déficit)	0,0

1.1/ Détail de l'impasse budgétaire totale de 7,0 M€

L'impasse budgétaire initiale à laquelle se trouve confrontée FMM en 2019 s'élève à – 4,6 M€

Elle prend en compte :

- La baisse de – 1,6 M€ de la CAP, celle-ci passant de 257,8 M€ HT en 2018 à 256,2 M€ HT en 2019. Pour mémoire, la CAP prévue dans la LFI 2019 pour FMM s'inscrit en retrait de 6,9 M€ par rapport à ce qui était prévu dans le COM 2016 – 2020 signé en avril 2017 (263,1 M€), dont 1,9 M€ lié à la régulation budgétaire de 2018 et 5,0 M€ lié à l'écart d'évolution 2018 – 2019 entre le COM (+ 3,4 M€) et le budget (- 1,6 M€) ;
- Les effets de glissement de la masse salariale dans le cadre de la NAO ;
- L'augmentation des amortissements liée au programme d'investissements techniques ;

- Le passage de la distribution de France 24 en haute définition (HD), uniquement sur la base des engagements contractuels déjà signés par l'entreprise au cours du 1^{er} semestre 2018, donc avant d'avoir connaissance de la régulation budgétaire de 2019. Compte tenu du contexte budgétaire, FMM a gelé « sine die » la poursuite du passage de la distribution de France 24 en HD avec comme conséquence le maintien en SD (simple définition) de la distribution de France 24 en versions française, anglaise et arabe sur le satellite Astra (Canal+) couvrant l'Europe et en versions française et anglaise sur le satellite Intelsat 21 (Globecast) couvrant l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud. Cette situation pourrait à terme (d'ici 2022) entraîner l'éviction de France 24 de certaines zones géographiques majeures.

Au-delà de l'impasse budgétaire de 4,6 M€, FMM doit également faire face en 2019 à de **nouvelles obligations** (mise en œuvre du Règlement Général sur la Protection des Données, etc.) et à **certaines évolutions inhérentes à la vie de l'entreprise** (effet report sur 2019 de la poursuite en 2018 de la transformation numérique éditoriale, hausse des coûts de streaming et hébergement liée au développement du trafic sur tous les environnements numériques, indexation des baux immobiliers/agences/prestations éditoriales, augmentation du coût de l'électricité, etc.) **pour un montant global de 2,4 M€.**

C'est donc une **impasse budgétaire totale de 7,0 M€** que FMM a dû résorber en 2019 en mettant en œuvre le plan d'action drastique ci-dessous.

1.2 / Actions mises en œuvre pour résorber l'impasse budgétaire

1.2.1 / Economies dégagées par l'entreprise (5,7 M€)

- Réforme de la rédaction en anglais de RFI dans le cadre de son passage au tout numérique (0,7 M€) ;
- Augmentation des gains de productivité liée à un volume de départs non remplacés plus important que prévu (1,3 M€)
Cet objectif d'économie vient s'ajouter aux gains de productivité déjà réalisés sur les 3 dernières années (2016 à 2018) qui ont généré une économie globale annuelle de 2,1 M€. A l'instar de ce qui s'est passé fin 2017, l'augmentation du volume des départs non remplacés sur 2019 est rendue possible par la possibilité pour l'entreprise de prendre en compte dès la fin 2018 un certain nombre de coûts de départs financés par des économies et ressources exceptionnelles (cf partie 1 sur l'atterrissage budgétaire 2018) ;
- Baisse des remplacements de personnel (piges et CDD) au sein de la rédaction de RFI et de la direction technique dans le cadre de l'allongement du temps de travail des personnels permanents tel que prévu dans l'accord d'entreprise (0,4 M€) ;
- Rationalisation de la distribution et de la diffusion des médias de FMM (1,7 M€)
L'année 2019 bénéficie du report de certaines économies pérennes dégagées en 2018 sur la distribution de France 24 (renégociation à la baisse de contrats, arrêt de la distribution de France 24 à Washington, etc.) pour une économie en année pleine de 0,5 M€.
En outre, le budget 2019 prévoit la rupture anticipée du contrat de diffusion en FM de MCD aux Emirats Arabes Unis suite à la décision unilatérale de Ras el Khaïmah de suspendre la diffusion de la radio arabophone depuis début novembre 2018 et d'imposer de nouvelles conditions de reprise du signal de MCD délibérément impossibles à respecter (économie annuelle de 0,5 M€) ;

Enfin, la décision prise en concertation avec les administrations de tutelle et France Télévisions (opérateur du multiplexe exploitant la TNT en outre-mer) et avec l'accord du conseil d'administration de FMM (cf consultation du 10 janvier 2019) d'arrêter la diffusion de France 24 en numérique terrestre dans les DOM – TOM à compter du 1^{er} mars 2019 permet à FMM de réaliser une économie de 0,7 M€ dès 2019 (0,8 M€ en année pleine à compter de 2020).

- Renégociation du contrat de FMM avec la SPRE (0,3 M€)
Cette économie récurrente fait suite aux négociations menées en 2018 par FMM avec la SPRE sous l'égide du Ministère de la culture qui a joué le rôle de médiateur. L'application rétroactive des nouvelles conditions de l'accord sur les années antérieures (négociation en cours de finalisation) devrait faire l'objet d'une reprise de provision ponctuelle déjà prise en compte dans le cadre de l'atterrissage budgétaire 2018 ;
- Gel de certains budgets sur la communication et le marketing de France 24 en espagnol (0,4 M€) ;
- Economies liées aux appels d'offres dans le cadre des renouvellements de contrats (0,4 M€) ;
- Autres économies sur les fonctions supports (présidence et direction générale principalement) et sur la provision pour indemnités de départs en retraite notamment (0,5 M€)

1.2.2 / Evolution des ressources (0,7 M€)

- Augmentation des ressources propres (0,3 M€)
Suite à l'appel d'offre lancé par FMM dans le cadre du renouvellement de sa régie publicitaire externe assurant la commercialisation des espaces publicitaires de France 24, c'est finalement France Télévisions Publicité associée à Canal+ qui a été choisie, les deux opérateurs se répartissant les zones géographiques en fonction de leur domaine d'expertise (Canal+ pour l'Afrique, et FTP pour le reste du monde dont notamment le décrochage France). L'objectif de ressources propres pris en compte en 2019 s'inscrit dans le cadre de la trajectoire prévisionnelle de ressources publicitaires prévue par le groupement FTP-Canal+ pour France 24.
Pour rappel, l'éventuelle modification du cahier des charges de FMM afin d'autoriser RFI à faire de la publicité de marque en Ile de France (à l'instar de ce qui a été fait pour Radio France il y a 3 ans), viendrait conforter, voire permettre de dépasser, l'objectif de ressources propres prévu pour 2019 (potentiel de chiffre d'affaires publicitaire compris entre 0,1 et 0,2 M€). La 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 devrait sécuriser cette mesure prévue dans le COM en facilitant la modification du Cahier des charges de FMM en ce sens dans un délai rapide ;
- Autres produits / économies divers et reprises de provision (0,4 M€).

1.2.3 / Gels ponctuels complémentaires (0,6 M€)

- Gels supplémentaires des budgets consacrés au marketing et à la communication (0,2 M€)
- Révision à la baisse du budget consacré aux départs négociés et litiges sociaux (0,2 M€)
- Report du séminaire correspondants (0,1 M€)
- Baisse en valeur des stocks de congés payés, liée à la baisse des charges patronales dans le cadre de la transformation du CICE en allègement de charges, qui entre en vigueur en janvier 2019 (0,1 M€)

Ce dispositif ne peut pas être reconduit au-delà de 2019 sous peine de pénaliser réellement la capacité de FMM à promouvoir ses médias et à renouveler le savoir-faire de ses équipes.

1.3/ Arrêt de la diffusion de MCD en ondes moyennes à partir du site de Chypre

Depuis le conseil d'administration d'octobre 2018, FMM a eu confirmation que l'opérateur audiovisuel public américain BBG se retirerait du site de Chypre avec effet au 30 septembre 2019. Jusqu'à présent, FMM louait à BBG un des deux émetteurs en ondes moyennes de son site de Chypre pour une recette annuelle de 1,3 M€, celle-ci permettant d'absorber une grande partie des coûts d'exploitation du site. Le retrait de BBG (et la difficulté à trouver un nouveau locataire) conduit FMM, pour éviter un surcoût annuel de 1,3 M€, à arrêter la diffusion en ondes moyennes de MCD.

Compte tenu de l'intérêt géostratégique de ce centre de diffusion en ondes moyennes, tout particulièrement au regard du risque de reprise par des opérateurs ne portant pas les mêmes valeurs que la France, des discussions sont en cours notamment avec les autorités militaires américaines et françaises qui se sont montrées très intéressées, mais également avec d'autres opérateurs internationaux.

Au regard de l'état d'avancement encourageant de ces discussions, le budget 2019 prend l'hypothèse, à ce stade, d'une continuité de l'activité du site de Chypre sur l'ensemble de l'année avec le remplacement de BBG par un nouvel opérateur ou l'arrivée d'un repreneur de l'exploitation du site.

Si tel n'est pas le cas, FMM prévoit de fermer son site. Les coûts de restructuration résultant de cette fermeture devraient alors faire l'objet avec l'actionnaire de FMM d'une réflexion sur leur financement, notamment dans le cadre des capitaux propres de l'entreprise.

1.4 / Conclusion

Sur la base de ces hypothèses, et grâce aux efforts drastiques d'économies prévus en 2019 mais qui touchent désormais le cœur de métier de l'entreprise, **FMM peut présenter en 2019 un budget à l'équilibre.**

Le détail du projet de budget 2019 est également présenté ci-dessous sous la forme du compte de résultat analytique (par directions et activités).

Malgré les efforts faits par l'entreprise pour préserver en 2019 un budget à l'équilibre, la trajectoire de ressources publiques prévue à ce stade pour FMM sur la période 2020 – 2022 ne permet pas d'assurer la poursuite du financement de toutes les missions et activités existantes de FMM au-delà de 2019. Aussi, FMM doit se mettre en ordre de marche dès 2019 pour trouver les ressources de financement pérennes nécessaires au maintien de ses missions dans le cadre d'un budget à l'équilibre.

Dans ce cadre, FMM souhaite pouvoir s'appuyer sur un financement alternatif complémentaire via l'aide publique au développement (APD) compte tenu du fait que nombre de ses activités sont éligibles à l'APD. Si tel n'était pas le cas, FMM serait amenée à engager des réformes pouvant affecter certaines de ses missions.

La mission qui vient d'être confiée par le Premier Ministre à Monsieur Olivier Courson a pour objectif de proposer différentes pistes de transformation et de coordination de l'ensemble de l'audiovisuel extérieur de la France. Cette mission s'appuiera notamment sur les travaux déjà menés par le groupe de travail sur l'audiovisuel extérieur réuni par le Secrétaire Général du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et qui vont également se poursuivre. Les conclusions de ces travaux n'étant pas encore connues, il est prématuré d'examiner plus avant les différentes options envisageables.

2 / Analyse du compte de résultat analytique prévisionnel 2018 - 2019

Sur la base des hypothèses budgétaires qui viennent d'être décrites, le compte de résultat analytique prévisionnel 2018 – 2019 ci-dessous présente les principaux agrégats budgétaires du projet de budget 2019 et leur évolution entre 2018 et 2019 :

France Médias Monde											
Projet de budget 2019 - Compte de résultat analytique											
(Conseil d'administration du 13 février 2019)											
(montants en millions d'euros)	(A)	(B)	(C)	(C) - (B)		Neutralisation transf CICE en allégè charges 2019	(D)	(D) - (B)		(D) - (A)	
	2018 budget	2018 Atterrissage	2019 Budget	Evolution A2018 - B2019			2019 Budget (hors transf CICE)	Evolution A2018 - B2019 (hors transf CICE)		Evolution B2018 - B2019 (hors transf CICE)	
	CA 13.02.18	CA 20.12.18	CA 13.02.19	M€	%			M€	%	M€	%
PRODUITS	268,85	268,44	267,40	(1,04)	-0,4%		267,40	(1,04)	-0,4%	(1,44)	-0,5%
Dotations publiques	257,75	257,75	256,15	(1,60)	-0,6%		256,15	(1,60)	-0,6%	(1,60)	-0,6%
Ressources propres	11,10	10,69	11,25	0,56	5,2%		11,25	0,56	5,2%	0,16	1,4%
Publicité / parrainage	4,03	3,73	4,20	0,47			4,20	0,47		0,17	
- France 24	2,10	2,10	2,35				2,35				
- RFI	1,85	1,60	1,80				1,80				
- MCD	0,08	0,03	0,05				0,05				
Autres ressources propres	4,31	4,45	4,34	(0,11)			4,34	(0,11)		0,03	
- produits diversification	1,13	1,16	1,11				1,11				
- éditions musicales	0,83	0,91	0,84				0,84				
- Refacturations prestations et autres	2,36	2,38	2,38				2,38				
Subventions bailleurs de fonds internationaux (1)	2,76	2,52	2,72	0,20			2,72	0,20		(0,04)	
Autres produits d'exploitation (reprise prov., etc.)	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00		0,00	
CHARGES	(268,55)	(268,09)	(267,05)	1,04	-0,4%		0,00	1,04	-0,4%	1,49	-0,6%
Coût des offres linéaires et numériques	(178,82)	(178,94)	(178,60)	0,33	-0,2%		1,18	(0,85)	0,5%	(0,97)	0,5%
Rédactions	(118,30)	(118,75)	(117,76)	0,99	-0,8%		0,90	0,09	-0,1%	(0,36)	0,3%
- RFI	(53,79)	(53,51)	(52,89)	0,61	-1,1%	0,30	(53,19)	0,31	-0,6%	0,60	-1,1%
- France 24	(57,24)	(58,10)	(57,69)	0,42	-0,7%	0,54	(58,22)	(0,12)	0,2%	(0,98)	1,7%
- MCD	(7,26)	(7,14)	(7,18)	(0,04)	0,6%	0,06	(7,24)	(0,10)	1,5%	0,02	-0,3%
Coûts Techniques (DTSI)	(60,52)	(60,19)	(60,85)	(0,65)	1,1%	0,28	(61,13)	(0,94)	1,6%	(0,61)	1,0%
Nouvelle offre espagnol (linéaire et numérique)	(7,30)	(6,44)	(6,57)	(0,13)	2,0%	0,00	(6,57)	(0,13)	2,0%	0,73	-10,1%
Environnements numériques	(7,88)	(7,80)	(8,33)	(0,54)	6,9%	0,03	(8,37)	(0,57)	7,4%	(0,49)	6,2%
Frais de diffusion / distribution (coûts directs)	(25,80)	(24,85)	(24,81)	0,04	-0,2%	0,00	(24,81)	0,04	-0,2%	0,99	-3,8%
- RFI	(7,75)	(7,50)	(7,56)	(0,05)	0,7%		(7,56)	(0,05)		0,19	
- France 24	(14,04)	(13,32)	(13,71)	(0,39)	3,0%		(13,71)	(0,39)		0,33	
- MCD (y/c Chypre)	(4,01)	(4,03)	(3,54)	0,49	-12,1%		(3,54)	0,49		0,47	
Communication / marketing	(3,30)	(3,21)	(3,26)	(0,05)	1,4%	0,02	(3,28)	(0,07)	2,1%	0,02	-0,7%
Projets financés via subv bailleurs fonds intern. (1)	(2,76)	(2,52)	(2,72)	(0,20)	NS	0,00	(2,72)	(0,20)	8,0%	0,04	-1,4%
Directions communes et moyens généraux	(42,69)	(44,35)	(42,76)	1,58	-3,6%	(1,24)	(41,52)	2,82	-6,4%	1,17	-2,7%
Directions communes / transverses	(20,47)	(20,46)	(20,20)	0,26		0,19	(20,39)	0,07		0,08	
Moyens communs	(22,22)	(23,88)	(22,56)	1,32		(1,43)	(21,13)	2,75		1,09	
RESULTAT D'EXPLOITATION	0,30	0,35	0,35	0,00		0,00	0,35	0,00		0,05	
AUTRES RESULTATS	(0,30)	(0,35)	(0,35)	0,00		0,00	(0,35)	0,00		(0,05)	
RESULTAT NET	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Charges de personnel (base comptes 64 hors élts exceptionnels) (2) (3)	(145,86)	(145,90)	(146,70)	(0,80)	0,5%	(1,40)	(145,30)	0,60	-0,4%	0,56	-0,4%

(1) Les projets financés par les subventions des bailleurs de fonds internationaux sont désormais individualisés sur une ligne distincte tant en produits qu'en charges pour des montants équivalents.

(2) Les dépenses consolidées sur cette ligne sont également réparties sur les différentes lignes de charges du compte de résultat

(3) Charges de personnel hors éléments exceptionnels, c'est-à-dire hors les coûts supplémentaires "one shot" pris en compte dans l'atterrissage 2018 mais non prévus dans le budget 2018 et liés aux départs supplémentaires (+ 2,7 M€) et à la réévaluation de la provision CP/CET au titre du 10ème CP (+ 0,9 M€)

2.1 / Les ressources

2.1.1 / Les ressources publiques : **256,15 M€, soit - 0,6 %**

La Loi de Finance pour 2019 prévoit pour la société France Médias Monde une dotation de ressources publiques de 256,15 M€ HT, en baisse de – 1,6 M€ (- 0,6 %) par rapport à 2018. 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 6,9 M€ par rapport à la trajectoire du COM de FMM signé en avril 2017.

2.1.2 / Les ressources propres : **11,25 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 11,25 M€ en 2019, en augmentation de 0,56 M€ (+ 5,2 %) par rapport à l'atterrissage 2018 et de 0,16 M€ (+ 1,4 %) par rapport au budget 2018.

Les principales évolutions sont les suivantes :

- Un **objectif de recettes publicitaires de 4,20 M€, en augmentation de 0,47 M€ par rapport à l'atterrissage 2018 (+ 12,6 %) et de 0,17 M€ par rapport au budget 2018 (+ 4,2 %), prenant en compte :**
 - Une augmentation des recettes publicitaires de France 24 par rapport à 2018 (cf ci-dessus) ;
 - L'effet favorable sur RFI de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) et la prise en compte partielle de l'accès à la publicité de marque de la radio 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.
- Des **autres ressources propres** (hors subventions des bailleurs de fonds internationaux) à hauteur de 4,34 M€ versus 4,45 M€ en 2018. Ces ressources regroupent les éditions musicales, la syndication de contenus, les ventes de services, les partenariats, la distribution payante et l'académie de formation). Leur légère baisse par rapport à l'atterrissage 2018 (- 0,11 M€) est principalement due aux recettes en provenance des éditions musicales suite à une année 2018 particulièrement exceptionnelle.
- Des **subventions des bailleurs de fonds internationaux** à hauteur de 2,72 M€ en 2019, en légère augmentation par rapport à 2018.
Ce niveau important est notamment dû aux subventions européennes reçues pour financer le 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 deux nouvelles langues.
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.

Plus généralement, les perspectives de développement des recettes commerciales de FMM restent aujourd'hui assez limitées du fait des facteurs suivants :

- 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 ;
- les nouvelles règlementations qui impactent la monétisation sur les réseaux sociaux (RGPD, E-Privacy) ;
 - un partage des ressources inéquitable avec les GAFAs qui peuvent, en outre, décider à tout moment de changements d'algorithmes impactant les audiences et mécaniquement la stratégie de monétisation de l'entreprise ;
 - les changements de règlementations en Afrique, constituant une menace pour les décrochages publicitaires locaux, en particulier pour RFI ;
 - le maintien de l'interdiction pour RFI de commercialiser la publicité de marque en Ile de France contrairement à Radio France qui bénéficie d'un assouplissement de la réglementation dans ce domaine.

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.

2.2 / Les charges

L'évolution des charges pour 2019 est d'abord marquée par la poursuite très significative d'efforts de productivité et économies qui, après les efforts considérables déjà réalisés ces dernières années, touchent désormais les missions de l'entreprise. Ces économies, décrites en détail ci-dessus, permettent en 2019 de financer les glissements inéluctables (masse salariale, amortissements et passage de la distribution de France 24 en HD) et les évolutions inhérentes à la vie de l'entreprise tout en compensant la baisse de la Contribution à l'Audiovisuel public (CAP).

2.2.1 / 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 2019 reflétant le poids et l'évolution des principales activités de l'entreprise.

Remarque : suite à la transformation du CICE (Crédit Impôt Compétitivité Emploi) en allègement de charges patronales à compter du 1^{er} janvier 2019, il convient de retraiter en conséquence la présentation du compte de résultat analytique prévisionnel 2019 afin de pouvoir comparer sur des bases strictement comparables les évolutions entre 2018 et 2019 par directions et activités (cf les quatre dernières

colonnes du compte de résultat analytique ci-dessus qui comparent le budget 2019, d'une part avec l'atterrissage 2018 et d'autre part avec le budget initial 2018).

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

➤ **Coût des offres éditoriales linéaires et numériques (hors France 24 en espagnol) : 179,79 M€, soit + 0,5 %**

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.).

Hors impact favorable sur les rédactions et la direction technique du transfert du CICE en allègement de charges, le coût des offres de programmes linéaires et numériques (hors nouvelle offre en espagnol) progressent de + 0,5 % en prenant en compte principalement :

- les évolutions de masse salariale liées aux glissements inéluctables dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO). Pour rappel, la masse salariale représente plus de 70 % du coût des rédactions ;
- les évolutions inhérentes à la vie de l'entreprise (effet report en 2019 de la poursuite de la transformation numérique éditoriale menée en 2018 principalement) ;
- l'augmentation des amortissements liée au programme d'investissements techniques.

Ces facteurs inéluctables sont en grande partie compensés par les économies importantes liées aux gains de productivité réalisés dans le cadre de départs de collaborateurs non remplacés ainsi qu'à la baisse des remplacements de personnel (piges et CDD) au sein de la rédaction de RFI et de la direction technique dans le cadre de l'allongement du temps de travail des personnels permanents tel que prévu dans l'accord d'entreprise.

Concernant plus particulièrement la rédaction de France 24, il est prévu que la chaîne ajuste en 2019 ses moyens pour résorber le dépassement budgétaire constaté en 2018.

Enfin, il convient de rappeler que la participation de France 24 à la chaîne Franceinfo 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 : 6,57 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 prévu pour 2019 s'élève à 6,57 M€. Il s'inscrit en sensible baisse par rapport au budget initial de 7,3 M€ prévu en 2018 du fait de la reconduction en 2019 des économies dégagées en 2018 dans le cadre du gel de certains budgets consacrés au marketing, à la communication et à la distribution.

➤ **Environnements numériques : 8,37 M€, soit + 7,4 %**

Les moyens consacrés aux environnements numériques devraient s'élever en 2019 à 8,37 M€, en augmentation de + 0,57 M€, soit + 7,4 % par rapport à l'atterrissage budgétaire 2018 et + 6,2 % par rapport au budget 2018.

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 des coûts des offres linéaires et numériques.

L'évolution du budget de la direction des environnements numériques entre 2018 et 2019 prend principalement en compte la hausse des coûts de bande passante (streaming) et hébergement liée au développement du trafic sur tous les environnements numériques de FMM, le développement de la fonction de « push » sur l'application WhatsApp à destination de l'Afrique, l'effet report en 2019 des créations de postes numériques prévus dès 2018 ainsi que la hausse des amortissements liés aux investissements numériques.

FMM poursuit également en 2019 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 deux nouvelles langues), entièrement financé sur subventions européennes, donc sans impact sur les équilibres budgétaires et le résultat de l'entreprise.

En termes 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, pour rappel concernant le partenariat Mashable avec France 24 (site commun en français lancé début 2016), le changement d'actionnaire de Mashable intervenu fin 2017 avec la reprise par Ziff Davis a conduit l'entreprise américaine à développer une nouvelle stratégie s'éloignant de l'accord initial construit en adéquation avec les missions de service public de France 24. A l'issue des négociations qui ont été menées avec le nouvel actionnaire américain au cours de l'année 2018, les deux partenaires, dont les objectifs n'étaient plus concordants, ont décidé d'un commun accord de mettre fin au site Mashable avec France 24 dès le mois de septembre 2018. Depuis l'arrêt du site, la petite équipe de journalistes qui lui était dédiée a fait l'objet de reclassements au sein de FMM ou de départs négociés, ce qui permet ainsi d'éviter de prendre en compte dans le budget 2019 d'éventuels coûts résiduels.

➤ **Frais de diffusion et de distribution (coûts directs) : 24,81 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 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 « Directions communes et transverses » du compte de résultat analytique.

Le budget 2019 consacré aux frais de diffusion et de distribution s'inscrit en baisse de – 3,8 % par rapport au budget initial 2018. Sur deux ans (2018 – 2019), c'est au total une baisse – 1,6 M€ (– 6,0 %) que FMM subira sur ses dépenses de diffusion et distribution pourtant stratégiques pour le rayonnement de la France.

Concernant plus particulièrement France 24, le report en 2019 de certaines économies récurrentes dégagées sur 2018 et l'arrêt de la diffusion de la chaîne en numérique terrestre dans les DOM – TOM permettent de financer le passage de la distribution de France 24 en HD.

Sur la radio arabophone Monte Carlo Doualiya, la baisse des coûts de diffusion prend en compte l'arrêt de la diffusion de la radio en FM aux Emirats Arabes Unis (0,5 M€).

➤ **Communication et marketing** **3,28**
M€

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.

Ces dépenses restent globalement stables d'une année sur l'autre alors que le COM prévoyait initialement un renforcement des actions de communication et marketing. Le budget prévu pour 2019 est le plus bas depuis l'origine de FMM avec une enveloppe limitée à 0,8 M€ pour financer toutes les opérations de communication et marketing du groupe dans le monde.

➤ **Projets financés via subventions des bailleurs de fonds internationaux** **2,72**
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.

➤ **Directions communes et moyens généraux :** **41,52 M€, soit – 6,4**
%

Ces dépenses prennent en compte :

- Les coûts de personnel et fonctionnement des directions communes et transverses pour un montant total de 20,39 M€ prévu en 2019, dont 11,85 M€ pour les fonctions supports administratives (Présidence-direction générale, DRH, direction financière, direction juridique) et 8,54 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 21,13 M€ prévu en 2019.

Les coûts des directions supports et transverses s'inscrivent en légère baisse de – 0,1 M€ par rapport à 2018.

Après neutralisation du transfert du CICE en allègement de charges sociales (qui se traduit dans les faits par un transfert de l'économie d'impôt de 1,4 M€ des moyens communs vers les différentes directions de l'entreprise), donc à périmètre strictement comparable, les moyens communs sont en baisse de 2,8 M€ entre l'atterrissage 2018 et le projet de budget 2019 du fait principalement de la non reconduction en 2019 de l'effort financier très important fait par l'entreprise en 2018 pour accompagner des départs non remplacés (3,5 M€ versus 0,8 M€ budgété, soit + 2,7 M€) afin de dégager en 2019 les gains de productivité nécessaires à l'équilibre du budget de l'entreprise. Les autres évolutions de charges inéluctables 2019 (indexations contractuelles des baux immobiliers et autres contrats d'entretien) sont financés par les nouveaux objectifs d'économie sur les frais de fonctionnement de l'entreprise pris en compte dans le budget 2019.

Par rapport au budget initial 2018 (22,2 M€), le budget prévu en 2019 sur les moyens communs (21,1 M€) s'inscrit en baisse de – 1,1 M€ principalement du fait des économies supplémentaires réalisées en 2018 par rapport au budget et reductibles en partie sur 2019 (PIDR, taxe AGEFIPH, entretien bâtiment, etc.).

2.2.2 / Autres résultats (financier et exceptionnel)

Cette ligne prend principalement en compte le résultat financier, le projet de budget 2019 ne prévoyant pas de résultat exceptionnel.

Malgré une trésorerie structurellement positive qui ne peut que générer des produits financiers (même aujourd'hui très minimes compte tenu du niveau extrêmement bas des taux d'intérêts), 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 2019 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 0,05 M€ en 2019).

2.2.3 / Zoom sur les charges de personnel et les effectifs

Remarque méthodologique :

Dans le compte de résultat analytique présenté ci-dessus, les charges de personnel sont réparties sur les différentes directions et activités de l'entreprise. Cependant, les charges de personnel représentant 55 % des charges d'exploitation totales de l'entreprise, une attention particulière est portée à l'analyse de leur évolution et des effectifs associés.

➤ Charges de personnel

Hors éléments exceptionnels, les charges de personnel (base comptes 64) devraient s'élever **en 2018 à 145,9 M€, en ligne avec le budget 2018** (après prise en compte de l'enveloppe budgétaire récurrente de 0,8 M€ pour les départs et licenciements et de l'impact en masse salariale du portail InfoMigrants pour 1,1 M€).

Il convient d'ajouter à cela deux éléments exceptionnels pris en compte en 2018 mais non reconductibles en 2019 :

- Les coûts supplémentaires liés à de nouveaux départs non remplacés pour un montant estimé à ce stade à 2,7 M€ (en plus de l'enveloppe budgétaire récurrente de 0,8 M€) mais non budgétés initialement. Ces coûts, provisionnés sur l'exercice 2018, devraient dégager en 2019 (et les années suivantes) des gains de productivité annuels de l'ordre de 1,3 M€.
- La réévaluation de la provision pour congés dans le cadre de l'application de la règle du 10^{ème} CP (0,9 M€).

Ces coûts exceptionnels sont financés sur 2018 grâce à la réalisation d'importantes économies et de gels ponctuels de certaines dépenses ainsi que par certains produits exceptionnels à l'instar de la reprise de provision sur la SPRE (cf ci-dessus).

Sur l'année 2019, les charges de personnel devraient s'inscrire à environ **145,3 M€, en baisse de 0,6 M€ par rapport 2018**.

Cette évolution s'explique par les facteurs favorables suivants :

- Le transfert en allègement de charges patronales (donc en diminution de la masse salariale) du CICE (1,4 M€) ;

- Les nouveaux gains de productivité liés au non remplacement des départs de personnel (1,3 M€) ;
- La réforme de la rédaction en anglais de RFI avec sa transformation numérique (0,6 M€) et la non reconduction en 2019 du dépassement budgétaire de France 24 en 2018 (0,4 M€)

Ces économies permettent de financer en 2019 le glissement de la masse salariale dans le cadre de la NAO (1,7 M€) ainsi que l'effet report sur 2019 de la poursuite de la transformation numérique éditoriale.

L'évolution de la masse salariale prend également en compte les effets induits par les projets financés par les bailleurs de fonds internationaux et le renforcement du pôle handicap financé par un allègement des taxes versées à l'AGEFIPH. Sans ces augmentations, qui sont financés par des ressources propres hors dotation budgétaire de l'Etat, la masse salariale de FMM s'inscrirait en baisse de – 1,0 M€ (soit – 0,7 %) en 2019.

➤ Effectifs

Les effectifs permanents et non permanents devraient s'élever sur l'ensemble de l'année **2018** autour de **1758 équivalent temps plein travaillés (ETPT)**.

Pour 2019, ils devraient sensiblement baisser pour atteindre de l'ordre de 1743 ETPT, en raison principalement des nouveaux gains de productivité réalisés (départs non remplacés).

NB : Suite au changement de méthode adoptée depuis 2017 en accord avec les administrations de tutelles, les correspondants salariés ne sont plus pris en compte dans le périmètre de suivi des effectifs.

Le taux de recours au personnel non permanents devrait rester stable autour de 23 %.

3 / Investissements, tableau de financement prévisionnel et trésorerie

3.1 / Investissements

Après une année 2018 de consolidation, France Médias Monde prévoit un programme d'investissement de l'ordre de 9,4 M€ en 2019 dont le détail est résumé dans le tableau suivant :

Investissements techniques et informatiques

(montants en millions d'euros)

	2017 réel	2018 atterrissage	2019 budget
Investissements	(9,7)	(5,5)	(9,4)
Production radio	(0,6)	(0,6)	(1,2)
Production TV	(2,6)	(0,6)	(0,8)
Infrastructure / maintenance	(1,8)	(1,4)	(3,1)
Systèmes métier (coord.éditoriale/sécurité ANSSI/vidéomobile et numérique, etc.)	(1,0)	(0,7)	(1,4)
Diffusion (relais FM, etc.)	(0,8)	(0,5)	(0,6)
Outils de gestion (SIRH, SIG, etc.)	(1,6)	(0,2)	(0,7)
Fin migration HD (postprod, refonte diffusio, codeurs HD)	(1,1)	(0,1)	(0,4)
Environnements numériques	(0,2)	(0,6)	(0,7)
Autres (incorporels/moyens généraux/etc.)	0,0	(0,7)	(0,5)

A noter que FMM, compte tenu de sa spécificité de groupe de chaînes d'information, n'a pas d'investissements de programmes, les contenus édités et diffusés par ses médias étant uniquement des programmes de flux.

3.2 / Tableau de financement prévisionnel et trésorerie

L'évolution de la trésorerie 2019 de FMM est la résultante d'une exploitation annuelle équilibrée.

La capacité d'autofinancement prévue en 2019, qui reflète l'équilibre de l'exploitation, l'évolution des amortissements et provisions et le résultat net de FMM, devrait s'inscrire en légère augmentation par rapport à 2018 à 9,7 M€. Elle permet d'autofinancer intégralement les investissements techniques et informatiques.

La trésorerie à fin 2019 devrait rester globalement stable à 47 M€.

Le tableau ci-dessous présente le tableau de financement prévisionnel et la situation de trésorerie.

Tableau de financement et trésorerie

(montants en millions d'euros)

	2017 réel	2018 atterrissage	2019 budget
Ressources	9,5	9,2	9,7
Capacité d'autofinancement	7,8	9,1	9,7
- résultat net	(1,5)	0,0	0,0
- dotations aux amortissements	8,0	9,1	9,7
- Quote-part dot aux amortissements des immos financées s/ subv d'invest (1)	3,3	1,2	1,0
- autres (dotations/reprises de provision, reprise subv invest, etc.)	(2,0)	(1,2)	(1,0)
Augmentation capitaux propres (subvention d'investissement)	1,9	0,0	0,0
Cession d'actifs	(0,1)	0,0	0,0
Variation du besoin en fonds de roulement (baisse) (2)	0,0	0,1	0,0
Emplois	(12,4)	(5,5)	(10,9)
Investissements	(9,7)	(5,5)	(9,4)
Variation du besoin en fonds de roulement (hausse) (2)	(2,8)	0,0	(1,5)
Variation de trésorerie - positive / (négative)	(2,9)	3,7	(1,2)
Trésorerie à l'ouverture	47,8	44,9	48,6
Trésorerie à la clôture	44,9	48,6	47,4

(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).