

# FRANCE MEDIAS MONDE

**Analyse de la situation économique et  
financière à fin 2019**

**Réunion du 17 septembre 2020**

# Cadre et déroulement de la mission (1/3)

---

- Cette mission consiste à assister le CSE pour l'examen de la situation de l'entreprise. Le comité a décidé, en séance du 27 mai 2020, de se faire assister par notre cabinet en vue de :
  - La consultation annuelle sur la situation économique et financière prévue à l'article L. 2315-88 du Code du travail.
  
- Cette intervention sur la situation économique et financière s'inscrit dans un contexte d'information en réunion de CSE du 23 juillet 2020 en vue d'une consultation sur un « projet de plan de départ volontaire ». Notre cabinet a également été désigné sur l'analyse de ce projet de Plan de Départ Volontaire ainsi que toute analyse utile aux organisations syndicales pour mener la négociation prévue à l'article L.1233-24-1. Ces thèmes font l'objet d'une intervention distincte.

## Cadre et déroulement de la mission (2/3)

---

- ▶ Suite à nos échanges avec les membres du CSE et avec la Direction Générale, les conditions de mise en œuvre ont été définies dans notre lettre de mission datée du 4 juin 2020.
- ▶ Compte tenu du contexte précédemment évoqué, les élus ont souhaité que nous apportions un éclairage particulier concomitamment sur :
  - L'analyse des comptes clos à fin 2019 et des comptes prévisionnels 2020 pour préciser l'attendu pour les mois à venir compte tenu de la crise sanitaire et du contexte évoqué « de projet de Plan de Départ Volontaire en conséquence des orientations stratégiques ».
  - La situation du Groupe à travers ses comptes consolidés.
- ▶ Ce document présente les principales conclusions de nos travaux. Un second tome présente les éléments détaillés notamment sur les éclairages particuliers précédemment cités.

## Cadre et déroulement de la mission (3/3)

---

- ▶ Cette analyse a été complétée par des échanges avec Madame SARAGOSSE ainsi que Messieurs DELPHIN et ROCARIES. Nous les remercions pour leur disponibilité.
- ▶ Outre les signataires, Madame Oumäïma LABID et Monsieur Jules PAILLET ont également participé à cette mission.
- ▶ Nous vous remercions de la confiance que vous nous avez témoignée. Nous demeurons à votre disposition sur d'éventuelles questions ou sur tout point que vous souhaiteriez éclaircir.

Choisy le Roi, le 11 septembre 2020

Philippe SABY  
Daphné LECOINTRE  
Julien PICARD

# Introduction : un environnement chahuté

---

- ▶ Nous évoquons lors de l'intervention sur le sujet des orientations stratégiques début 2020, le contexte agité qui entourait l'environnement de FMM. Outre les bouleversements sur le secteur des médias, la situation internationale compliquée et la réforme de la CAP, la suite de l'année est marquée :
  - Par une crise sanitaire inédite portant des conséquences de court et moyen terme encore difficiles à évaluer dans toutes ses dimensions (produits, charges, environnement politique, usages & consommations numériques).
  - Dans un contexte de PDV pour FMM annoncé en CA de décembre 2019 mais effectivement présenté aux IRP à l'été 2020.
  
- ▶ L'objet de cette synthèse vise à :
  - Comprendre la construction des résultats de 2019 dans ses différentes composantes.
  - Intégrer des éléments d'actualisation budgétaire compte tenu du caractère exceptionnel de cette année, notamment en ce qui concerne les impacts de la crise sanitaire.
  - Identifier les forces et les faiblesses de FMM au plan économique pour aborder cette période de restructuration annoncée et d'incertitudes.

# Sommaire

---

## Cadre et déroulement de la mission

### Introduction : un environnement chahuté

- Un très significatif redressement de l'équilibre d'exploitation en 2019
- Le contexte de baisse des ressources publiques a été plus que compensé par les fortes économies en 2019
- Des économies réalisées sur les frais de structure et les coûts de diffusion
- Des frais de personnel en nette baisse en 2019
- La valorisation des jours de récupération, CP, RTT et CET représentent des montants importants dans les comptes de FMM
- Le résultat net est pénalisé par l'exceptionnel en 2019, intégrant l'anticipation de coûts liés au projet de Plan de Départ Volontaire

- La perte comptable dégrade les capitaux propres de FMM qui représentent moins de 50% du capital social à fin 2019
- La trésorerie progresse avec le redressement de l'exploitation et un niveau d'investissement limité
- Un Groupe structuré autour de FMM : une très bonne année 2019 en matière de trésorerie générée qui traduit la progression du résultat opérationnel
- Dans un contexte de crise sanitaire, l'année 2020 s'annonce finalement très bonne au plan comptable et financier

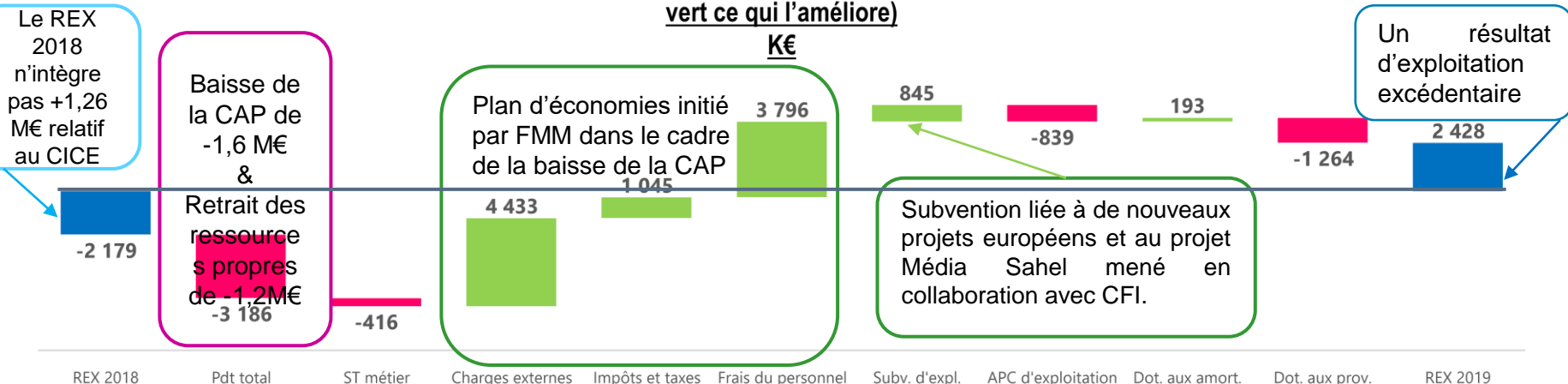
**Conclusions : de réels atouts au plan économique et financier pour aborder la période à horizon 2022**

### Glossaire

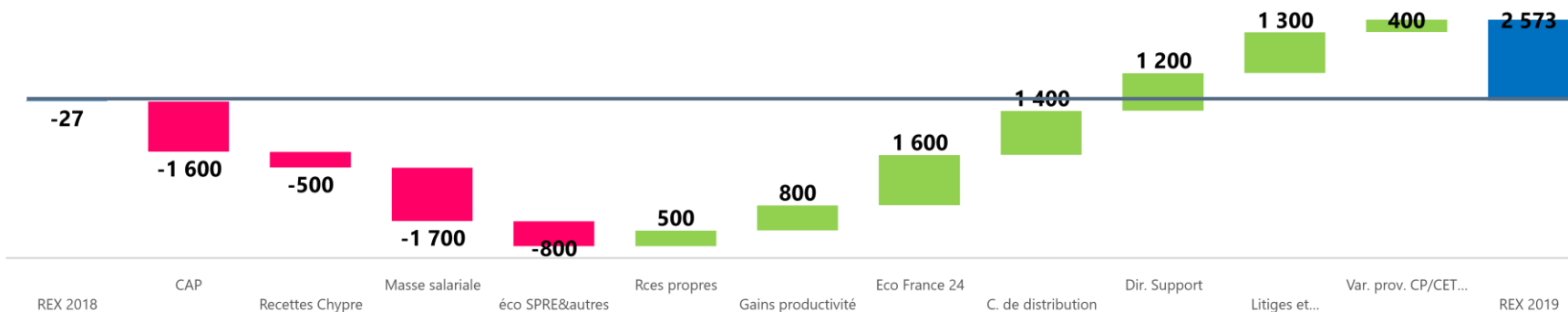
# Un très significatif redressement de l'équilibre d'exploitation en 2019

Evolution du résultat d'exploitation entre 2018 et 2019 Vision Comptabilité Générale (en rouge ce qui détériore le résultat en vert ce qui l'améliore)

K€

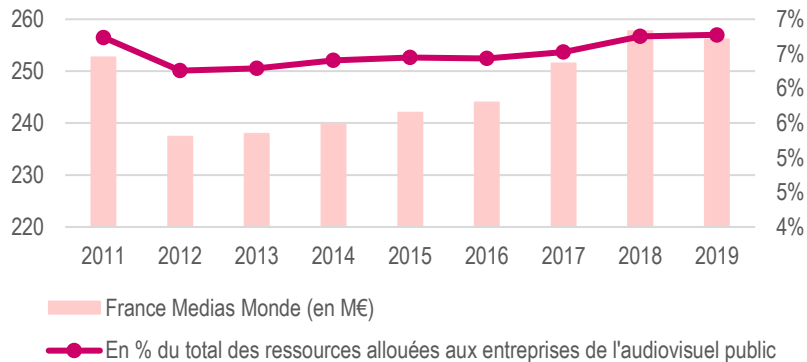


Evolution du résultat opérationnel entre R2018 et R2019 Vision Comptabilité Analytique en K€

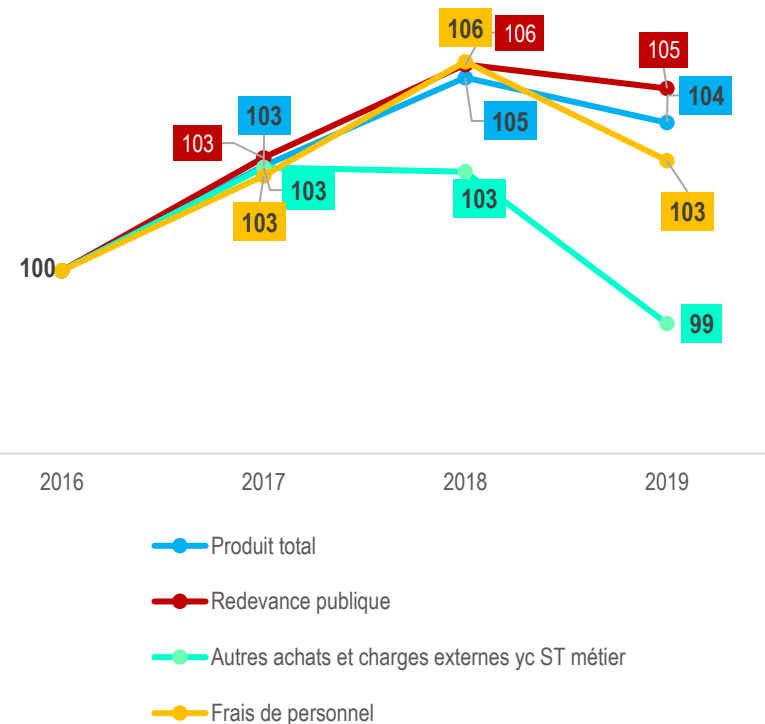


# Le contexte de baisse des ressources publiques a été plus que compensé par les fortes économies en 2019

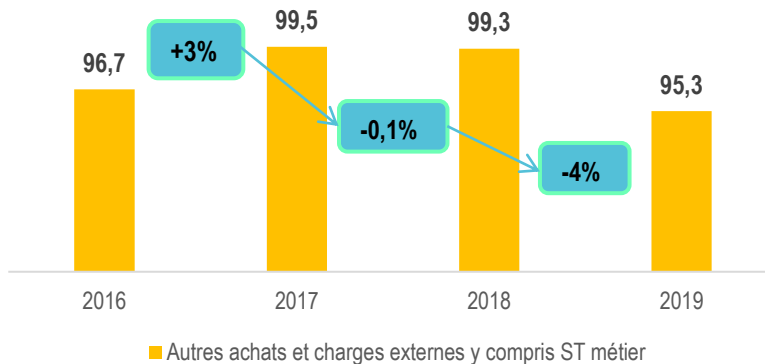
Evolution des ressources publiques allouées à France Média Monde (en M€)



Base 100 - Variation des charges d'exploitation et du produit total



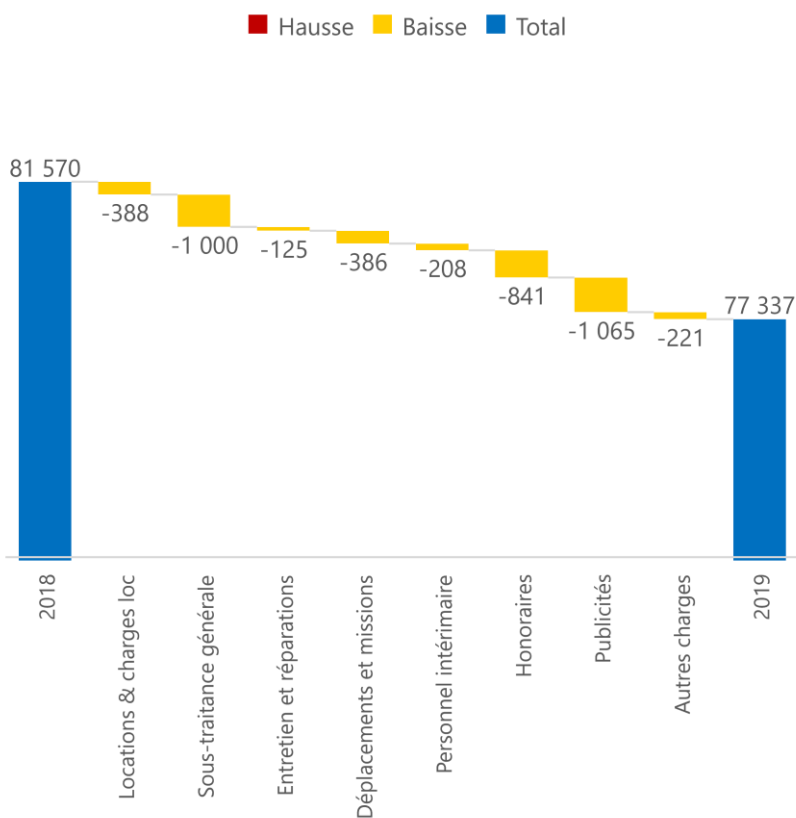
Evolution des autres achats et charges externes (en M€)





# Des économies réalisées sur les frais de structure et les coûts de diffusion

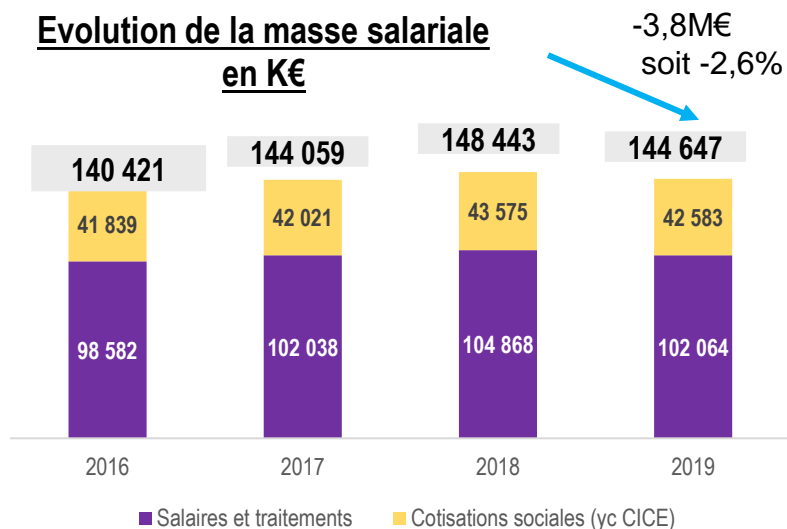
## Variation des postes de charges externes entre 2018 et 2019 (K€)



- ▶ Renégociation du bail immobilier : 388 K€.
- ▶ La réduction des coûts de diffusion TV ainsi que la baisse des frais de transmissions génèrent une baisse de la sous-traitance générale supérieure à 1M€.
- ▶ La baisse des honoraires tient principalement au moindre recours aux prestations liées à la mise en œuvre du SIRH.
- ▶ Une économie de 1,1 M€ sur les dépenses publicitaires liée notamment à la baisse des achats d'espaces publicitaires pour 924 K€ et le recul des recettes publicitaires en provenance des échanges de marchandises à hauteur de 624 K€.

# Des frais de personnel en nette baisse en 2019

## Evolution de la masse salariale en K€



► Les frais de personnel affichent une baisse de -3% en 2019, soit presque 3,8M€. Cette variation tient à :

- La réévaluation exceptionnelle de la provision pour congés payés qui a généré une charge de 0,8M€ en 2018.
- Les coûts de litiges et départs transactionnels sont structurants dans les comptes des deux dernières années. Ils demeurent néanmoins à un niveau inférieur en 2019 en ce qui concerne les charges à payer (1,4M€ contre 5M€ en 2018). A l'inverse, les provisions liées à ce motif progressent (cf. page suivante).

► Comme vu précédemment, il est également important de noter que le CICE enregistré en déduction de l'IS jusqu'en 2018, vient directement diminuer les montants des cotisations patronales en 2019 pour 1,6M€.

Cette approche comptable méritera d'être complétée par l'approche RH dans ses composantes évolution des effectifs (volume, mix qualif.) et des rémunérations (salaire de base, variable).

# La valorisation des jours de récupération, CP, RTT et CET représentent des montants importants dans les comptes de FMM

## Variations solde des provisions Bilan CP (hors 10ème) -RTT-CET-RECUP

En Euros au 31/12/2019

	Ouverture	Augmentation	Diminution	Variation	Clôture
CP+AIA	9 416 145	9 563 369	9 416 146	147 223	9 563 368
RTT	1 013 410	1 013 464	1 013 409	55	1 013 465
CET	5 736 673	6 024 635	5 736 673	287 962	6 024 635
Récupérations	1 604 725	1 702 410	1 604 725	97 684	1 702 410
<b>Total</b>	<b>17 770 954</b>	<b>18 303 878</b>	<b>17 770 954</b>	<b>532 924</b>	<b>18 303 878</b>

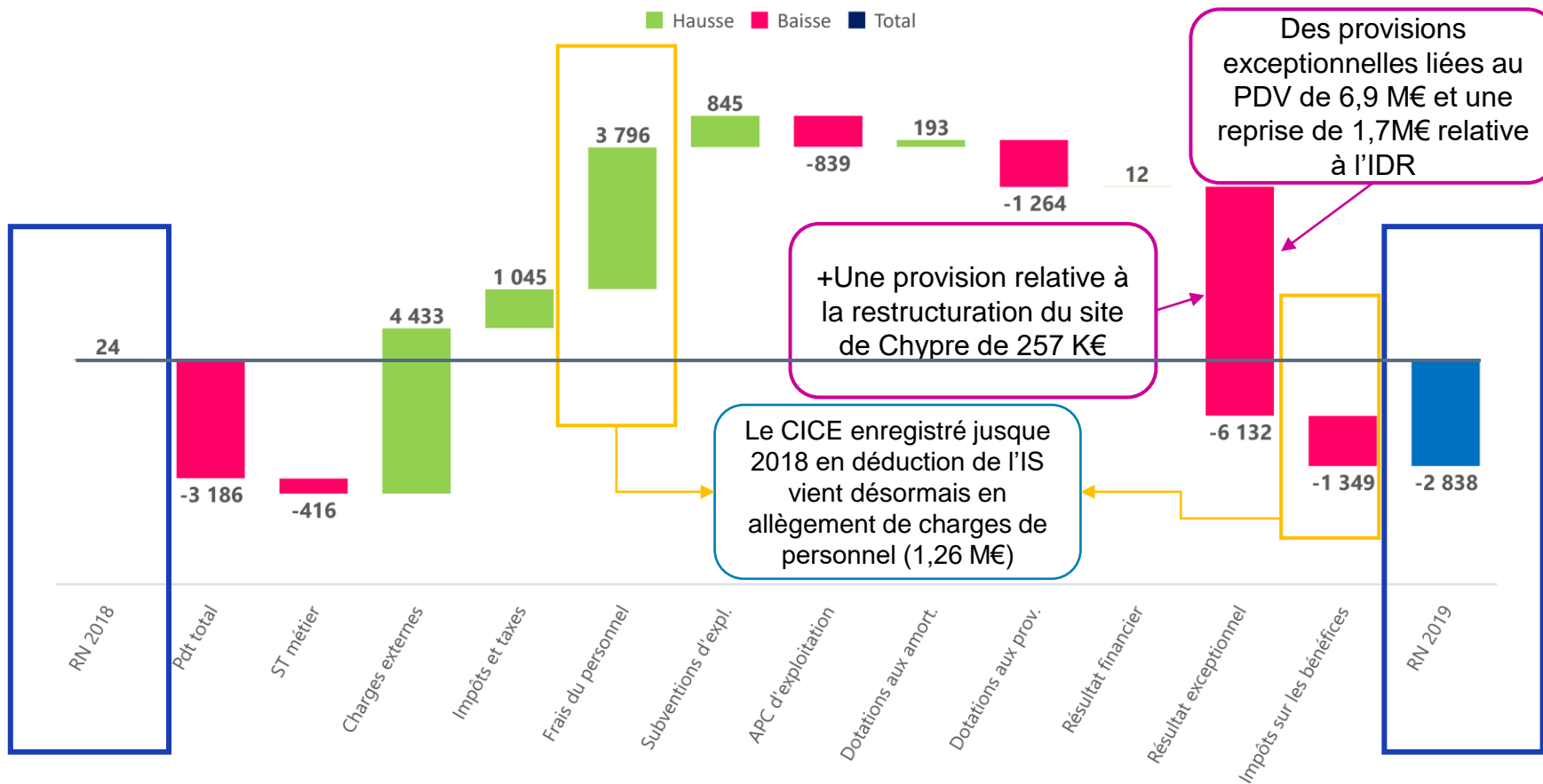
► Les variations de provisions RTT, CET et récupération génèrent une charge comptable supplémentaire par la dotation de 532K€ en 2019 :

- Le CET permet de capitaliser jusque 5 jours par an et un cumul de 90 jours maximum.
- Les RTT peuvent être reportés jusque 6 jours maximum après le 31/12 mais doivent être pris avant le 31/03.
- Les CP sont dorénavant calés sur l'année civile avec l'impossibilité affichée par la Direction d'être reporté.
- Les jours de récupération non pris sont comptabilisés à ce stade sans plafond. La Direction souhaite faire évoluer les pratiques notamment en instituant comme règle la prise des récupérations dans les 15 jours suivant la mission.

► Les dotations nettes pour provisions litiges salariés s'inscrivent par ailleurs à un niveau relativement haut en 2019 : 1,6M€ de dotation (18 litiges pour un montant moyen de 91K€) pour 246K€ de reprise.

# Le résultat net est pénalisé par l'exceptionnel en 2019, intégrant l'anticipation de coûts liés au projet de Plan de Départ Volontaire

Variation du résultat net entre 2018 et 2019 (en rouge ce qui détériore le résultat en vert ce qui l'améliore)

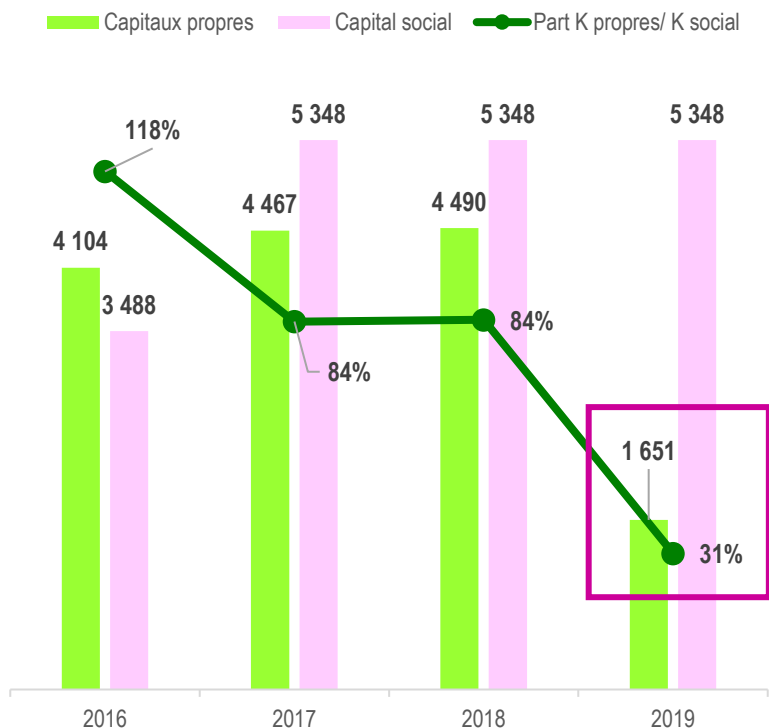


# La perte comptable dégrade les capitaux propres de FMM qui représentent moins de 50% du capital social à fin 2019

Des capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social

Le plan prévisionnel prévoit une amélioration de la situation des capitaux propres dès 2020

## Evolution des capitaux propres



## Evolution capitaux propres 2019 - 2022 (hors subv investissement)

En K€	31/12/2019 réel	31/12/2020 budget	31/12/2021 prév	31/12/2022 prév
<b>Capitaux propres au 31 décembre</b>	<b>1 651</b>	<b>2 700</b>	<b>4 100</b>	<b>6 400</b>
capital social	5 348	5 348	5 348	5 348
réserves/prime de fusion/report à nouveau	-858	-3 648	-2 648	-1 248
résultat de l'exercice	-2 839	1 000	1 400	2 300
<b>Part capitaux propres / capital social</b>	<b>31%</b>	<b>50%</b>	<b>77%</b>	<b>120%</b>

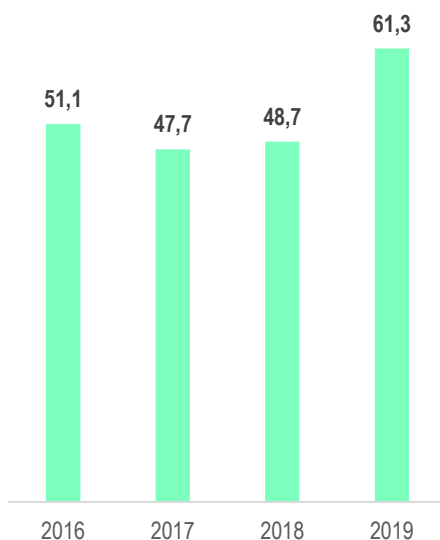
# La trésorerie progresse avec le redressement de l'exploitation et un niveau d'investissement limité

Un niveau de trésorerie à un plus haut historique

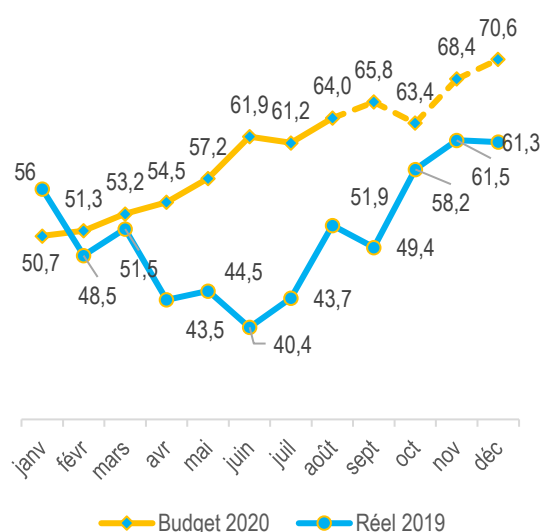
Une progression attendue de la trésorerie au regard du prévisionnel

Une reprise des investissements visée après un niveau bas en 2018/19

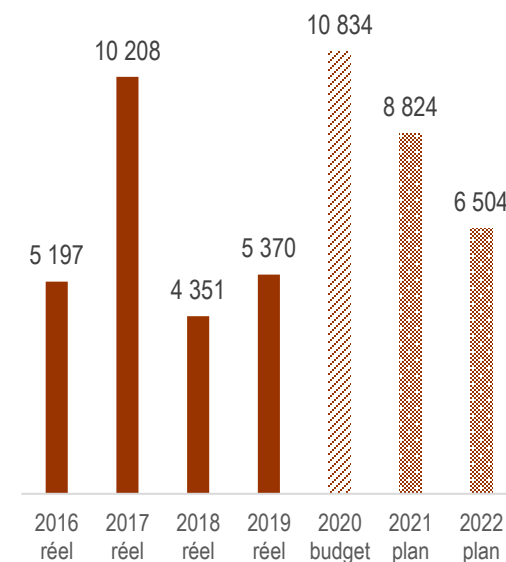
**Evolution de la trésorerie sur 4 ans (en M€)**



**Evolution mensuelle de la trésorerie en valeur 2020 vs Réel 2019 (en M€)**



**Evolution des investissements (en K€)**

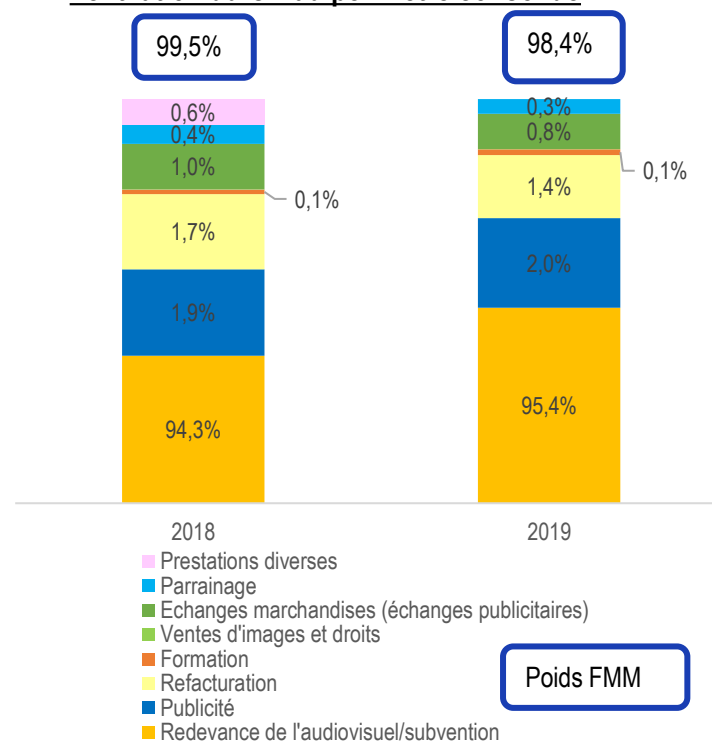


# Un Groupe structuré autour de FMM : une très bonne année 2019 en matière de trésorerie générée qui traduit la progression du résultat opérationnel

Tableau de financement au périmètre consolidé

en K€	31/12/2018	31/12/2019
Résultat net	4	-2 842
Plus ou moins value de cession	-35	82
Dotations nettes opérationnelles hors dépréciation actif circulant	10 925	18 003
Dotations nettes financières	426	450
Impôts différés	-18	13
CAF avant intérêts et avant impôts	11 302	15 705
Variation du BFR	-17 736	88
Impôts sur les bénéfices	1 103	1 911
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>	<b>-5 330</b>	<b>17 704</b>
Investissements corporels et incorporels	-5 296	-5 028
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	35	31
Variation des actifs financiers	277	75
Activités d'investissements	-4 984	-4 921
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'investissement</b>	<b>-4 984</b>	<b>-4 921</b>
<b>Flux nets de trésorerie générés par le financement</b>	<b>-15</b>	
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>-10 330</b>	<b>12 783</b>

Ventilation du CA au périmètre consolidé



FMM représente 99,5% du CA Groupe en 2018 et 98,4% en 2019.

La trésorerie du Groupe affiche une nette amélioration en 2019, notamment compte tenu de l'amélioration de la CAF et du BFR de FMM

# Dans un contexte de crise sanitaire, l'année 2020 s'annonce finalement très bonne au plan comptable et financier

## Un résultat excédentaire prévu au budget initial 2020

- ▶ Le budget initial 2020 visait un résultat net de 1M€ malgré une nouvelle baisse de la CAP de 1M€ et un rebond des charges opérationnelles. Autres hypothèses :
  - Des efforts supplémentaires de réduction des réseaux de diffusion et de distribution.
  - Renégociation de contrats et nouvelles économies.
  - Politique de gel des mesures individuelles sur la masse salariale.

## La crise sanitaire aura un impact positif sur les comptes de 2020

- ▶ Surcoûts estimés à 3,4M€ : dont perte de recettes commerciales (1,6M€) et dépenses supplémentaires COVID (1,1M€).
- ▶ Economies estimées à 3,0M€ : dont frais de missions (1,3M€), coûts de transmissions (0,4M€), retard des recrutements et comblements postes vacants (0,4M€).
- ▶ Décalages estimés à 1,3M€ : report des opérations spéciales liées à l'ouverture des jeux olympiques de Tokyo et l'Euro foot (700 K€), report du projet Open Media (600 K€).

Selon les projections effectuées en mai 2020, FMM pourrait dégager un résultat net supérieur aux prévisions initiales (1,7M€ vs 1 M€ au budget initial). En contrepartie, un impact négatif qu'il conviendra de préciser est attendu pour 2021.



# Conclusions : de réels atouts au plan économique et financier pour aborder la période à horizon 2022

---

- ▶ L'état des lieux économique à fin 2019 et les tendances 2020 font apparaître des points forts pour aborder la période qui s'annonce :
  - Un net excédent d'exploitation au plan comptable. Malgré les baisses annoncées de la CAP, les ressources présentent une visibilité dont ne bénéficient pas bon nombre d'acteurs des médias à ce jour.
  - Un niveau de trésorerie sécurisant au plan financier.
  
- ▶ Cette situation doit permettre de dégager des marges de manœuvre pour aborder les sujets structurants à venir :
  - Un projet de PDV qui, si il devait aboutir, permette les meilleures conditions possibles pour ceux qui souhaiteraient partir.
  - Mais aussi et surtout les nombreux chantiers pour l'avenir de FMM et de ses équipes :
    - Le projet d'entreprise : quelle cible ? avec quels moyens et quelle méthode ?
    - Avec quelles conséquences en matière d'emploi, de rémunération et d'organisation.
  
- ▶ Les investigations de la Cour des comptes menées en 2019 sur la période 2013-2018 devraient se traduire par un rapport attendu dans les prochaines semaines. Les éléments le composant seront une matière intéressante à partager avec les IRP dans sa compréhension et ses conséquences.

# Glossaire

---

- ▶ APC : Autres Produits et Charges
- ▶ BFR : Besoin en Fonds de Roulement
- ▶ CA : Chiffre d'Affaires
- ▶ CAF : Capacité d'AutoFinancement
- ▶ CAP : Contribution Audiovisuelle Publique
- ▶ CET : Compte Epargne Temps
- ▶ CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi
- ▶ CP : Congés Payés
- ▶ CSE : Comité Social et Economique
- ▶ FMM : France Médias Monde
- ▶ PDV : Plan de Départs Volontaires
- ▶ PIDR : Provision Indemnités Départs en Retraite
- ▶ REX : Résultat d'Exploitation
- ▶ RN : Résultat Net
- ▶ RTT : Réduction du Temps de Travail
- ▶ SI : Système d'Information
- ▶ VNC : Valeur Nette Comptable