



## RÉSULTATS 2024

17 MARS 2025

# SOMMAIRE

<b>1</b>	Synthèse	3
<b>2</b>	Revue des activités	19
<b>3</b>	Annexes	30

# 1 SYNTHÈSE

# SYNTHÈSE DES RÉSULTATS 2024

**Bénéfice net part du Groupe : 1 822 M€, intégrant d'importants mouvements de périmètre**

**Proposition de dividende en hausse de 14 %**

Les évolutions de périmètre et reclassements en activités cédées conformément à la norme IFRS 5, comprennent :

- Bolloré Logistics cédé le 29 février 2024, déjà reclassé en 2023 en activité en cours de cession ;
- La contribution de Vivendi pour les exercices 2024 et 2023. A la suite des opérations de scission/distribution réalisées le 13 décembre 2024, le Groupe ne détient plus le contrôle au sens IFRS10 qu'il exerçait sur Vivendi mais seulement une influence notable.

À compter de cette date, les contributions de Canal+, Louis Hachette Group, Havas et Vivendi figurent donc dans les mises en équivalence opérationnelles.

**Chiffre d'affaires : 3 130 M€, -4% à périmètre et change constants.**

**Résultat opérationnel ajusté (EBITA<sup>(1)(2)</sup>) : 1 M€**, la mise en équivalence de Canal+, Louis Hachette Group, Havas et Vivendi n'intervenant qu'à compter du 14 décembre 2024.

**Résultat net : 1 840 M€** contre 566 M€ en 2023, intégrant la plus-value nette de cession de Bolloré Logistics (+3,6 Mds€) et la moins-value de déconsolidation des sociétés issue de la scission Vivendi (-1,9 Mds€).

**Résultat net part du Groupe : 1 822 M€.**

**Trésorerie nette : 5 306 M€** au 31 décembre 2024.

**Dividende proposé : 0,08 euro par action** (dont 0,02 euro d'acompte déjà versé en septembre 2024), en progression de 14 %.

(1) Voir glossaire.

(2) Dont la contribution des mises en équivalence opérationnelles pour **+209 M€**.

# PRINCIPALES OPÉRATIONS RÉALISÉES (1/2)

## ▪ Cession de Bolloré Logistics à CMA CGM

Le 29 février 2024, le Groupe Bolloré et le Groupe CMA CGM ont annoncé la réalisation de la cession de 100 % de Bolloré Logistics à CMA CGM. Le prix de cession définitif s'établit à 4,8 milliards d'euros, après prise en compte de la dette et de la trésorerie à la date de réalisation. La plus-value nette consolidée s'élève à 3,6 milliards d'euros après impôts.

## ▪ Acquisitions complémentaires de titres UMG

Le 25 et 26 juillet 2024, le Groupe Bolloré a acquis 9,2 millions d'actions UMG NV supplémentaires pour 197 millions d'euros.

## ▪ Cession de 5 % de Socfin

A la suite de la sortie de cote de Socfin en septembre 2024, le Groupe Bolloré a cédé 5 % du capital de Socfin au prix de l'offre publique (32,5 euros / action) à son actionnaire majoritaire. Le Groupe Bolloré détient désormais 34,75 % de Socfin<sup>(1)</sup>.

## ▪ Prise de participation dans Rubis

Le 20 mars 2024, Plantations des Terres Rouges, filiale du Groupe Bolloré, a franchi à la hausse le seuil des 5 % du capital et des droits de vote de la société Rubis. Au 28 février 2025, la participation s'élève à 5,96 %, pour une valeur boursière de 163 millions d'euros.

## ▪ Programme de rachat d'actions Bolloré SE

Au cours de l'exercice 2024, Bolloré a acquis 12 millions d'actions Bolloré pour un montant de 69 millions d'euros.

Au 10 mars 2025, Bolloré SE détient 21,4 millions d'actions (représentant 0,75 % du capital) pour un montant de 123 millions d'euros. Le Conseil d'administration a décidé d'annuler ces actions.

(1) Incluant la détention de Compagnie de l'Odet et Bolloré Participations.

# PRINCIPALES OPÉRATIONS RÉALISÉES (2/2)

- **Fusion-absorption de Compagnie de Cornouaille** par Bolloré SE en juillet 2024. A la suite de la fusion, les participations dans UMG et Vivendi sont désormais détenues directement par Bolloré SE, comme les actions Canal+, Louis Hachette Group et Havas depuis la scission de Vivendi.
- **Fusions par voie d'absorption de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard** par Compagnie du Cambodge et de **Compagnie des Tramways de Rouen** par Financière Moncey au quatrième trimestre 2024.
- **Offres publiques de retrait suivies de retraits obligatoires (OPR-RO) sur Cambodge, Moncey et Artois.**

Bolloré SE a annoncé le 12 septembre 2024 son intention de mettre en œuvre trois offres publiques de retrait suivies de retraits obligatoires (« OPR-RO ») sur les actions de Compagnie du Cambodge, Financière Moncey et Société Industrielle et Financière de l'Artois.

Ces offres publiques alternatives permettent aux actionnaires d'opter soit pour le rachat de leurs titres en espèces, soit pour un échange de leurs titres contre des actions Universal Music Group (UMG), soit pour une combinaison des deux.

Le prix et la parité d'échange en actions UMG ont été relevés le 23 décembre 2024 :

- 110 € soit une prime de 50 %<sup>(1)</sup> ou 4,69 actions UMG pour 1 action Compagnie du Cambodge ;
- 133 € soit une prime de 62 %<sup>(1)</sup> ou 5,67 actions UMG pour 1 action Financière Moncey ;
- 10 627 € soit une prime de 95 %<sup>(1)</sup> ou 453 actions UMG pour 1 action Société Industrielle et Financière de l'Artois.

Le cabinet BM&A, représenté par M. Pierre Béal, en qualité d'expert indépendant, s'est prononcé sur l'équité des conditions financières de chaque projet d'offre publique de retrait suivie d'un retrait obligatoire et les notes en réponse ont été publiées le 17 janvier 2025.

Ce projet pourrait être examiné par le Collège de l'AMF le 25 mars 2025.

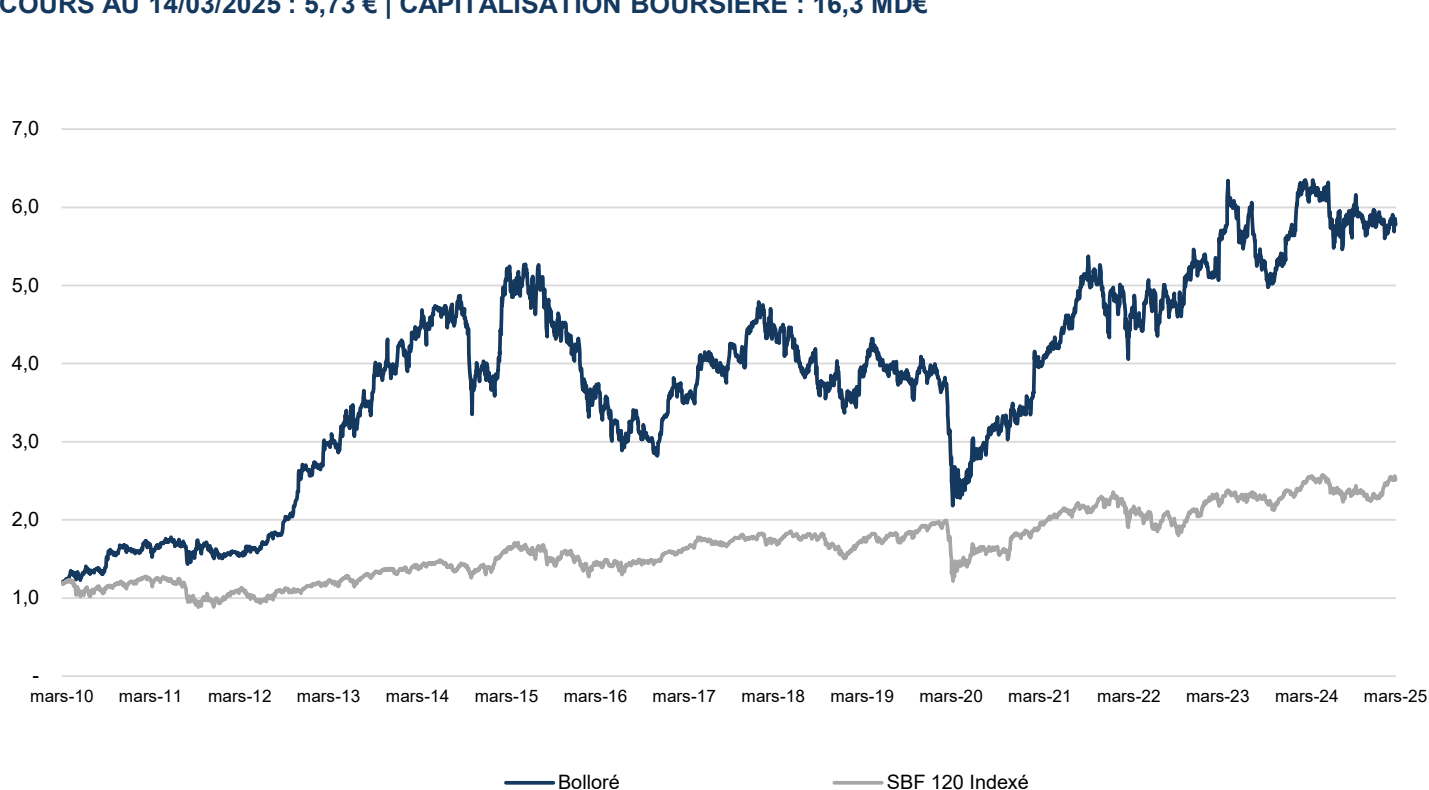
(1) Par rapport au cours de bourse moyen pondéré 1 mois au 11 septembre 2024 (veille de l'annonce du Projet d'OPR-RO).

# SCISSION DE VIVENDI

- Le 9 décembre 2024, les actionnaires de Vivendi réunis en Assemblée générale mixte ont approuvé à plus de 97,5 % des voix le projet de scission partielle de Canal+ et Louis Hachette Group et la distribution de Havas NV. Ces opérations sont intervenues le 13 décembre et la cotation de Canal+ sur le London Stock Exchange, Louis Hachette Group sur Euronext Growth et Havas NV sur Euronext Amsterdam a débuté le 16 décembre 2024.
- A l'issue de cette opération, Bolloré détient directement 30,4 % de Canal+, 30,4 % de Louis Hachette Group, 30,4 % de Havas NV et conserve 29,3 % de Vivendi.
- La survenance de cet évènement a conduit le Groupe Bolloré à réapprécier son implication et ses relations avec Vivendi, ainsi que Canal+, Louis Hachette Group et Havas NV. L'examen des faits et circonstances existants à la date de réalisation de la scission et postérieurement, permet de conclure que le Groupe Bolloré n'exerce qu'une influence notable sur les Groupes Canal+, Louis Hachette Group et Havas NV, et perd le contrôle au sens IFRS10 de Vivendi.
- A compter du 14 décembre 2024, ces quatre sociétés sont mises en équivalence opérationnelles dans les comptes de Bolloré.

# EVOLUTION DU COURS DE BOURSE

COURS AU 14/03/2025 : 5,73 € | CAPITALISATION BOURSIERE : 16,3 MD€

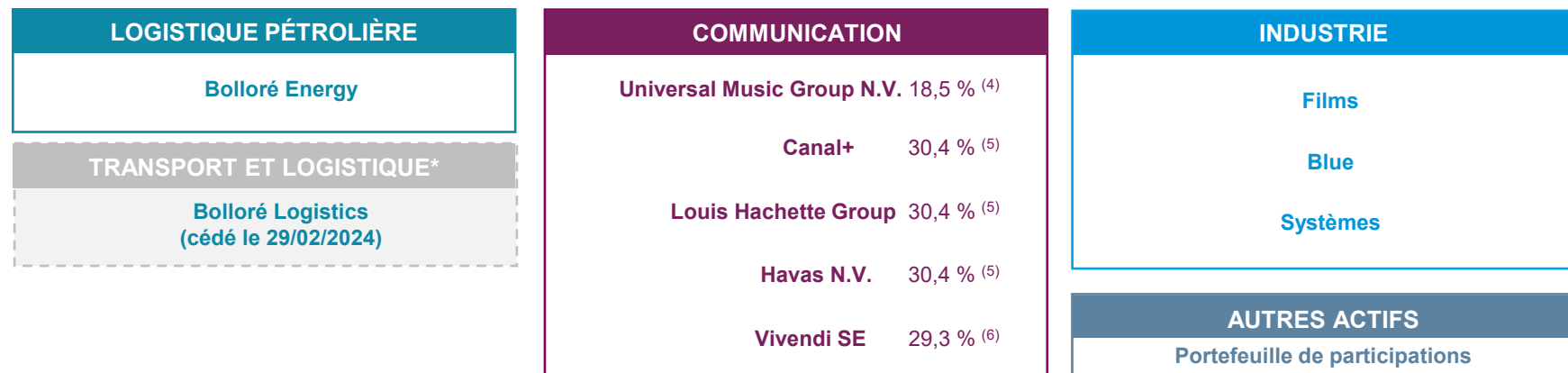
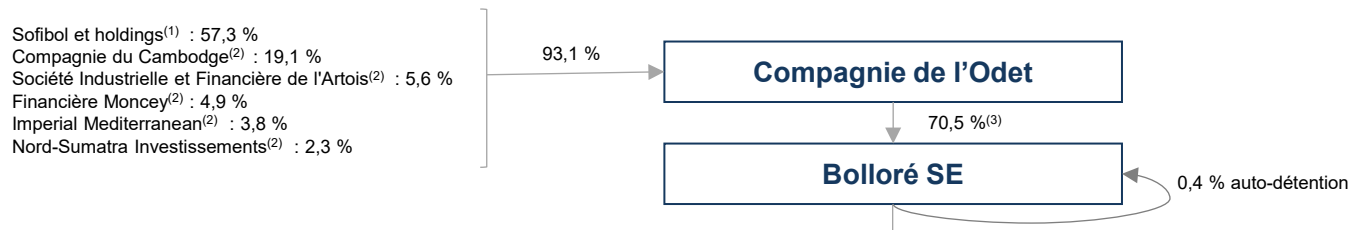


$\Delta$ (%)	Depuis le 01/01/25	15 ans
<b>Bolloré</b>	<b>(4%)</b>	<b>376%</b>
SBF 120	9%	111%



# STRUCTURE DU GROUPE

## ORGANIGRAMME ÉCONOMIQUE AU 31/12/2024 (EN % DU CAPITAL)



(\*) L'activité Bolloré Africa Logistics a été cédée le 21 décembre 2022. L'activité Bolloré Logistics a été cédée le 29 février 2024 et est classée depuis le 8 mai 2023 en activités destinées à être cédées et ont été retraitées dans les comptes consolidés du Groupe en application de la norme IFRS 5.

(1) Directement par Sofibol et holdings contrôlées par Bolloré Participations SE (Famille Bolloré).

(2) Sociétés contrôlées par Bolloré SE.

(3) Dont 0,5 % par des filiales de Bolloré SE.

(4) 18,5 % par Bolloré SE et 0,3 % par Compagnie de l'Odet.

(5) 30,4 % par Bolloré SE et 0,6 % par Compagnie de l'Odet.

(6) 29,3 % par Bolloré SE et 0,6 % par Compagnie de l'Odet.

# RÉSULTATS 2024

en millions d'euros	2024	2023 <sup>(*)</sup>	Variation
Chiffre d'affaires	3 130	3 174	(1%)
<b>EBITDA<sup>(1)</sup></b>	<b>48</b>	104	(54%)
Amortissements et provisions	(47)	(43)	
<b>Résultat opérationnel ajusté (EBITA<sup>(1)</sup>)</b>	<b>1</b>	61	(98%)
Amortissements issus des PPA et autres éléments non inclus dans l'EBITA <sup>(1)</sup>	9	(50)	
Résultat opérationnel	11	11	(1%)
dont mises en équivalence opérationnelles	295	122	
Résultat financier	145	(18)	
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles	30	27	
Impôts	(27)	(31)	
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession	1 681	577	
<b>Résultat net</b>	<b>1 840</b>	566	
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>1 822</b>	268	
Minoritaires	17	298	

(\*) Retraité : conformément à la norme IFRS 5 et pour assurer la comparabilité des résultats, les reclassements en activités cédées ou en cours de cession comprennent la contribution de Vivendi sur les exercices 2023 et 2024 (le Groupe a perdu le contrôle au sens IFRS 10 qu'il exerçait sur Vivendi à l'issue des opérations de scission/distribution réalisées le 13 décembre 2024 par le groupe Vivendi). Pour mémoire, les activités Transport et Logistique du Groupe hors Afrique (ces activités ont été cédées le 29 février 2024) étaient déjà reclassées en activités cédées ou en cours de cession dans la publication des comptes de l'exercice 2023.

(1) Voir glossaire.

# CHIFFRE D'AFFAIRES

en millions d'euros	2024	2023 <sup>(*)</sup>	Croissance publiée	Croissance organique
Bolloré Energy	2 676	2 788	(4%)	(6%)
Industrie	351	314	12%	11%
Autres (Actifs Agricoles, Holdings et autres)	104	71	45%	15%
<b>Total</b>	<b>3 130</b>	<b>3 174</b>	<b>(1%)</b>	<b>(4%)</b>

- **Chiffre d'affaires : -4% à périmètre et taux de change constants**

- Bolloré Energy : -6%, dans un contexte général de baisse des cours, malgré des volumes vendus globalement en hausse ;
- Industrie : +11 %, en raison de la reprise des livraisons des Bluebus à la RATP, du maintien de l'activité Systèmes et d'un retrait des Films.

- **En données publiées, le chiffre d'affaires est en baisse de 1 %, après +76 M€ de variations de périmètre (correspondant essentiellement à l'acquisition de Sicarbu par Bolloré Energy en juillet 2023) et +6 M€ d'effets de change.**

(\*) Retraité : Conformément à la norme IFRS 5 et pour assurer la comparabilité des résultats, les reclassements en activités cédées ou en cours de cession comprennent la contribution de Vivendi sur les exercices 2023 et 2024 (le Groupe a perdu le contrôle au sens IFRS 10 qu'il exerçait sur Vivendi à l'issue des opérations de scission/distribution réalisées le 13 décembre 2024 par le groupe Vivendi). Pour mémoire, les activités Transport et Logistique du Groupe hors Afrique (ces activités ont été cédées le 29 février 2024) étaient déjà reclassées en activités cédées ou en cours de cession dans la publication des comptes de l'exercice 2023.

# RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (EBITA)

en millions d'euros	2024	2023 <sup>(*)</sup>	Croissance publiée
<b>Bolloré Energy<sup>(1)</sup></b>	<b>45</b>	44	2%
<b>Communication</b>	<b>207</b>	169	23%
UMG	224	169	
Canal+ <sup>(2)</sup>	(12)	-	
Louis Hachette Group <sup>(2)</sup>	(6)	-	
Havas <sup>(2)</sup>	0	-	
Vivendi <sup>(2)</sup>	1	-	
<b>Industrie<sup>(1)</sup></b>	<b>(179)</b>	(114)	(57%)
Autres (Actifs Agricoles, Holdings et autres)	(71)	(38)	(90%)
<b>EBITA Groupe Bolloré</b>	<b>1</b>	61	(98%)

## ▪ EBITA : 1 M€, contre 61 M€ en 2023

- Bolloré Energy : +2 %, grâce à une bonne tenue des volumes et des marges ;
- Communication : +23 %, croissance liée essentiellement à l'augmentation de la contribution d'UMG (+33 % par rapport à celle de 2023), portée par une nouvelle progression de ses résultats ;
- Industrie : en baisse de -65 M€ en données brutes par rapport à 2023, principalement liée à des éléments exceptionnels non récurrents provenant de la précédente génération de batterie et malgré une amélioration de la rentabilité de l'activité Films packaging notamment.

(1) Avant frais de groupe.

(2) Mises en équivalence opérationnelles pour la période allant du 14 décembre au 31 décembre 2024.

(\*) Retraité : conformément à la norme IFRS 5 et pour assurer la comparabilité des résultats, les reclassements en activités cédées ou en cours de cession comprennent la contribution de Vivendi sur les exercices 2023 et 2024. Le Groupe a perdu le contrôle au sens IFRS 10 qu'il exerçait sur Vivendi à l'issue des opérations de scission/distribution réalisées le 13 décembre 2024 par le groupe Vivendi. Pour mémoire, les activités Transport et Logistique du Groupe hors Afrique (ces activités ont été cédées le 29 février 2024), étaient déjà reclassées en activités cédées ou en cours de cession dans les comptes de l'exercice 2023.

# RÉSULTAT FINANCIER ET MISES EN ÉQUIVALENCE NON-OPÉRATIONNELLES

## RÉSULTAT FINANCIER

en millions d'euros	2024	2023	Variation (M€)
Dividendes et revenus de VMP nets	28	18	10
Coût net du financement	173	(3)	176
Autres charges et produits financiers	(56)	(33)	(23)
<b>Résultat financier</b>	<b>145</b>	<b>(18)</b>	<b>163</b>

- **Le résultat financier** bénéficie principalement de l'impact positif de l'augmentation des produits de placements suite à la cession de Bolloré Logistics et du remboursement des financements sur titres de Compagnie de Cornouaille, fusionnée avec Bolloré SE. Enfin, il intègre la hausse des dividendes reçus à la suite de la prise de participation dans Rubis.

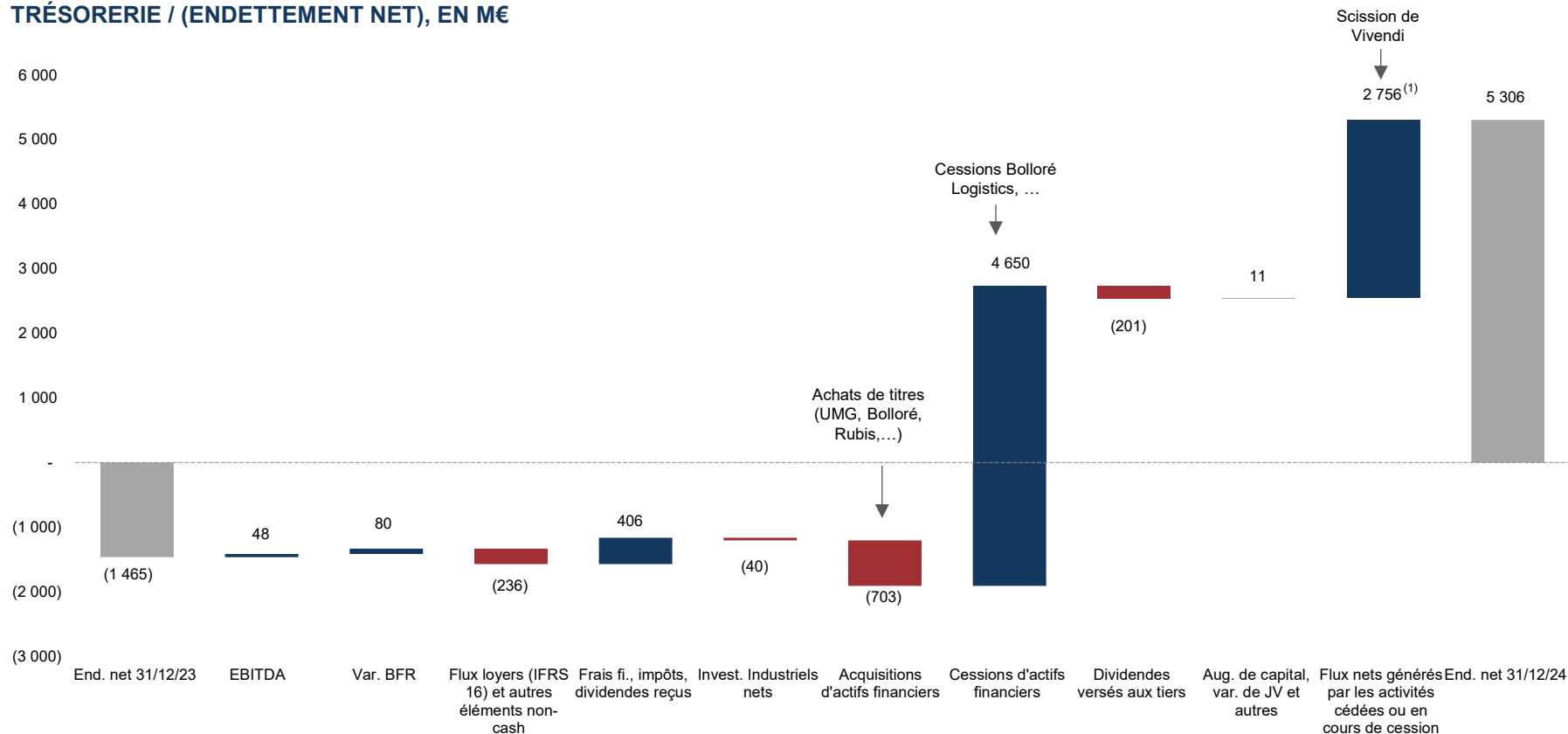
## RÉSULTAT DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

en millions d'euros	2024	2023	Variation (M€)
Part dans le résultat net des sociétés MEE non opérationnelles	30	27	3

- **Le résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles** intègre la quote-part de résultat net du Groupe Socfin jusqu'à sa déconsolidation en septembre 2024, intervenue suite à l'entrée en vigueur du pacte d'actionnaires consécutif à l'offre de retrait sur les titres Socfin et la cession par le Groupe Bolloré de 5 % du capital de Socfin.

# ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT NET

## TRÉSORERIE / (ENDETTEMENT NET), EN M€



(1) Sortie au 13 décembre 2024 de l'endettement net de Vivendi (3,8 Mds €) et prise en compte des flux générés par les activités de Vivendi entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 13 décembre 2024 (-1 Md €).

# BILAN – LIQUIDITÉ (1/2)

## CAPITAUX PROPRES ET ENDETTEMENT NET

en millions d'euros	2024	2023	Variation
<b>Capitaux propres</b>	<b>25 747</b>	36 406	(10 658)
dont part du Groupe	25 448	23 075	2 372
<b>Endettement net du Groupe (Trésorerie)<sup>(1)</sup></b>	<b>(5 306)</b>	1 465	(6 772)
<b>Gearing (%)<sup>(2)</sup></b>	<b>na</b>	4%	

### ▪ **Capitaux propres : 25,7 Mds €**

- Baisse des capitaux propres totaux : -10,7 Mds €, essentiellement liée à la sortie des intérêts minoritaires de Vivendi.
- Hausse des capitaux propres part du groupe : +2,4 Mds € du fait principalement de la plus-value de cession de Bolloré Logistics.

### ▪ **Trésorerie nette : 5,3 Mds €**

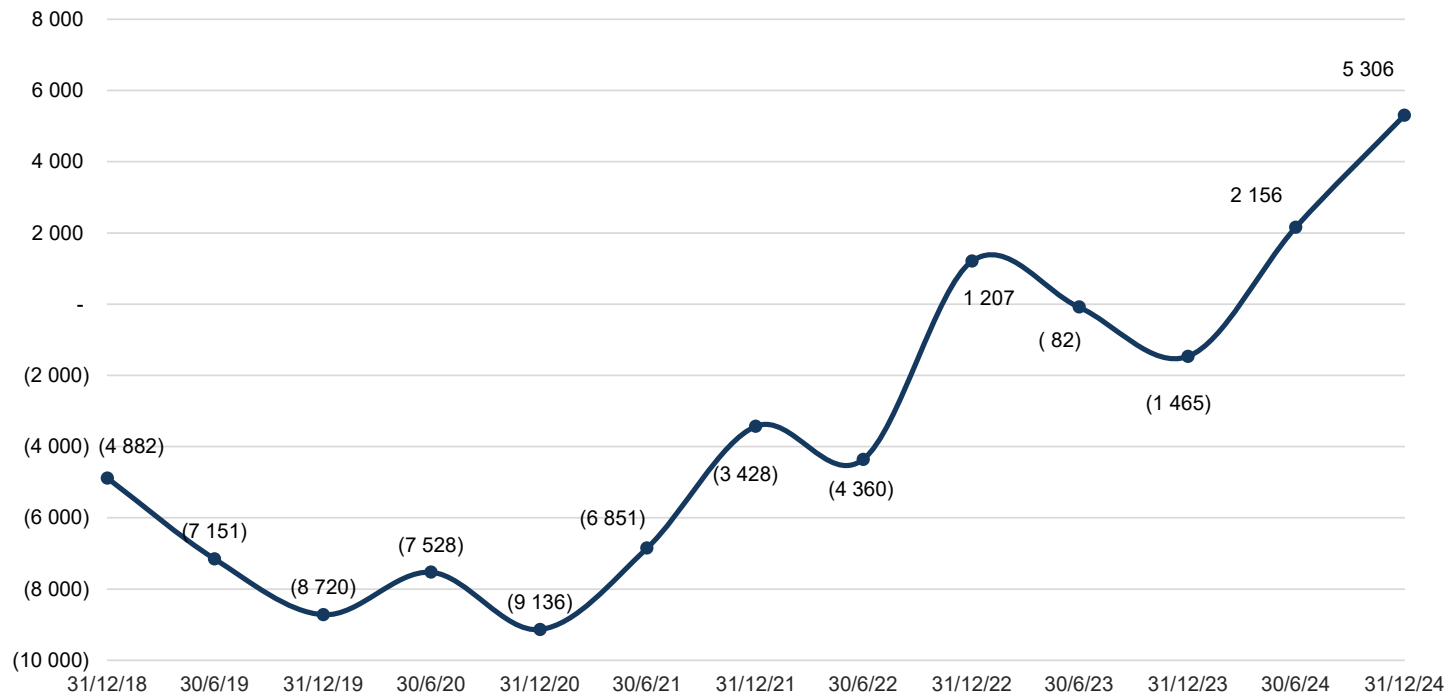
- Hausse de la trésorerie nette : +6,8 Mds €, principalement à la suite de la cession de Bolloré Logistics et de la sortie de l'endettement net de Vivendi SE au 13 décembre 2024.
- **Liquidité du Groupe** : à fin décembre 2024, le Groupe Bolloré dispose de 8 Mds € de disponibilités et de lignes confirmées.

(1) Intègre le montant du gage-espèces concernant les projets d'OPR-RO sur Moncey, Cambodge et Artois (296 M€).

(2) Gearing = ratio endettement net / fonds propres.

# BILAN – LIQUIDITÉ (2/2)

## ÉVOLUTION DE LA TRÉSORERIE / (ENDETTEMENT NET), EN M€



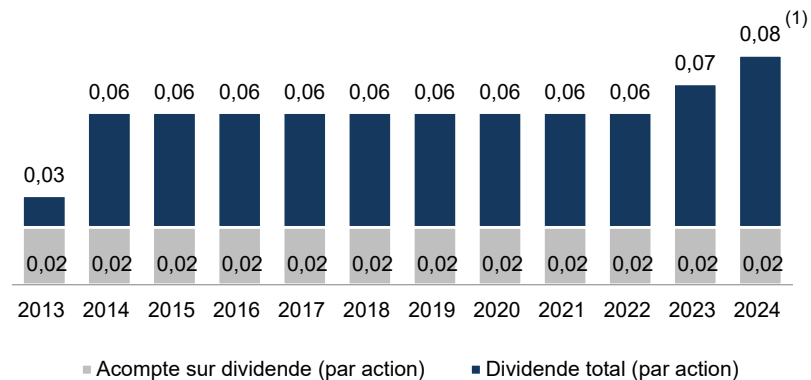


# DIVIDENDE

## DIVIDENDE 2024 BOLLORÉ

- **Proposition de dividende : 0,08 € (+14 %)** dont 0,02 € d'acompte déjà versé en septembre 2024.
- Assemblée générale : 21 mai 2025
- Détachement dividende : 10 juin 2025
- Paiement du solde de 0,06 €, en espèces : 12 juin 2025
- Montant du dividende annuel : 227 M€ <sup>(2)</sup>

## ÉVOLUTION DES DIVIDENDES VERSÉS (€ PAR ACTION)



(1) Proposition de distribution soumise à l'Assemblée générale le 21 mai 2025.

(2) Sur la base de 2 840,3 millions d'actions hors actions auto-détenues au 31 décembre 2024.

## ENVIRONNEMENT : Adapter nos activités au changement climatique par l'innovation de nos produits et services et l'atténuation de notre empreinte carbone

- 92 % des collaborateurs formés aux enjeux environnementaux et à la lutte contre le dérèglement climatique.
- Stratégie climat validée par le Conseil d'administration en décembre 2023.

### Scope 1&2

Objectif de réduction de 42% du Scope 1&2 à l'horizon 2030 par rapport à 2022 en tenant compte des engagements pris par Vivendi en mars 2023, en alignement avec une trajectoire permettant de limiter le réchauffement climatique à 1,5°C

### Scope 3

Objectif de réduction de 30% du poste « Combustion des produits pétroliers vendus » grâce en particulier aux investissements de Bolloré Energy dans les biocarburants

## SOCIAL : Développer les compétences de chacun et préserver des conditions de travail sûres pour tous, y compris dans notre chaîne de valeur

- 77 % des entités disposant d'un site industriel ont déployé un système de management HSE.
- Mise à jour des chartes Diversité, Inclusion et Achats Responsables.

## GOVERNANCE : Agir avec intégrité, transparence et éthique dans la conduite de nos affaires

- Un **Conseil d'administration** composé de 13 administrateurs, dont 36 % d'indépendants et 45 % de femmes.
- Un **Comité exécutif** composé de 14 membres, dont 50 % de femmes.  
Fonctions représentées : *direction financière, ressources humaines, juridique, fiscale, achats, RSE et compliance.*
- **Executive Session** des administrateurs indépendants depuis 2022.
- **Formation RSE** des administrateurs indépendants depuis 2023 (1 à 2 fois par an).
- Intégration d'un **critère RSE dans la rémunération** des mandataires sociaux.
- **CSRD 2024** : implémentation par le Groupe de la directive européenne, en vue de la publication en avril 2025 du premier rapport de durabilité audité par les CAC.

## NOTATIONS 2024

MSCI MSCI ESG RESEARCH LLC

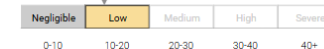
**Score ESG Global = BB**

Echelle de notation :  
CCC – B – BB – BBB – A – AA – AAA

SUSTAINALYTICS

**Score ESG Global = Low Risk (12,7)**

Echelle de notation :



→ Degré d'exposition au risque + note relative à la maîtrise du risque.

CDP  
DISCLOSURE LEADER ACTION

**Score « Climate Change » = B**

→ Echelle de notation : de A à D-  
→ La note B ou B- témoigne d'une prise de conscience accrue des questions écologiques.

Ethifinance

**Score = 59/100**

	Gouvernance	Social	Environnement	Parties prenantes externes
Notation 2024	72	69	82	77
Tendance 2022-2023	↗	↗	↗	↘
Notation globale 2024	59			

→ Echelle de notation : de 0 à 100

# 2 REVUE DES ACTIVITÉS

# LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

## BOLLORÉ ENERGY

en millions d'euros	2024	2023	Variation	Croissance organique
Chiffre d'affaires	2 676	2 788	(4%)	(6%)
EBITA	45	44	2%	2%
Investissements	13	10		

- **Chiffre d'affaires** : -6 % à périmètre et taux de change constants. L'année 2024 est impactée par des effets prix défavorables compte tenu de la baisse des cours des produits pétroliers, malgré une hausse globale des volumes vendus.
- **EBITA** : 45 M€, +2 % à périmètre et taux de change constants
  - Les résultats de l'activité distribution en France sont en recul, impactés par la baisse des volumes de fioul domestique. Les résultats de la logistique et des activités en Suisse et en Allemagne sont en progression.
- **Investissements et développements**
  - Après l'achat de Sicarbu Ouest en 2023, acquisition du fonds de commerce Chantelat en novembre 2024 et développement du réseau de stations-services en Allemagne. Poursuite du renouvellement du parc camion pour l'activité de Distribution Détail.
  - Poursuite des investissements de DRPC pour accueillir les nouvelles générations de carburant.

# COMMUNICATION

## UNIVERSAL MUSIC GROUP (UMG)

### Chiffres clés

M€	2024	2023	Δ %	Δ org. %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>11 834</b>	11 108	+ 7%	+ 8%
Recorded Music	8 901	8 461	+ 5%	+ 6%
<i>dont Streaming &amp; Subscription</i>	<i>6 038</i>	<i>5 700</i>	<i>+ 6%</i>	<i>+ 7%</i>
Publishing	2 121	1 956	+ 8%	+ 9%
Merchandising	842	706	+ 19%	+ 19%
Eliminations	(30)	(15)		
<b>EBITDA ajusté <sup>(1)</sup></b>	<b>2 661</b>	2 369	+ 12%	+ 14%
<b>Résultat net ajusté <sup>(2)</sup></b>	<b>1 782</b>	1 626	+ 10%	
<b>Dette nette / (Trésorerie)</b>	<b>2 098</b>	1 689	+ 24%	
Dividende (€ / par action)	0,52	0,51	+ 2%	
MEO dans l'EBITA de Bolloré <sup>(3)</sup>	224	169		

Résultats publiés par UMG

### Commentaires et faits marquants

- **Chiffre d'affaires** : porté par la croissance du streaming payant (+6,8 % en organique) et l'édition musicale (+9,0 %).
- **EBITDA ajusté** : la marge d'EBITDA ajusté progresse de +1,2 % à 22,5 %, sous l'effet de la croissance des revenus et des économies de coûts (75 M€ en cumul en 2024).
- **Résultat net et résultat net ajusté** : 2 086 M€ +65,7 % et ajusté des effets de réévaluations des participations dans Spotify et Tencent, le résultat net ajusté ressort à 1 782 M€, +9,6 %.
- **Dividende final** proposé au titre de 2024 : 0,28€ par action (512 M€) portant le dividende total 2024 à 0,52€ par action (951 M€).

(1) & (2) voir glossaire.

(3) Calculé sur la base d'un résultat net ajusté (uniquement des variations de juste valeur dans Spotify et Tencent Music Entertainment) de 1 222 M€ en 2024 et 937 M€ en 2023.

### Paramètres boursiers

	Au 31/12/2024
Cours de bourse (€/action)	24,72 €
# actions du capital (M)	1 829
<b>Capitalisation boursière (M€)</b>	<b>45 220</b>
Dividende sur l'exercice 2024 (€ / par action)	0,52 €
<u>Participation de Bolloré:</u>	
Nombre d'actions (M)	339
% du capital	18,5%
<b>Valorisation (M€) (i)</b>	<b>8 372</b>
Dividendes à recevoir au titre de l'exercice 2024 (M€) (ii)	176
<b>Rendement (ii)/(i)</b>	<b>2%</b>

### Actionnariat au 31/12/2024

Actionnaire	Nombre d'actions (M)	% du capital
Bolloré SE	339	18,5%
Cie de l'Odet	6	0,3%
Vivendi SE	182	9,9%
Tencent Holdings	363	19,8%
Flottant	940	51,4%
<b>Total</b>	<b>1 829</b>	<b>100%</b>

# COMMUNICATION

## GRUPE CANAL+

### Chiffres clés

M€	2024	2023	Δ %	Δ org. %
<b>Abonnés (millions)</b>	26,94	26,82	+ 0,4%	
Dont autodistribués	19,90	19,54	+ 1,9%	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>6 449</b>	6 223	+ 3,6%	+ 2,3%
<b>EBITA (avant except.)</b>	<b>503</b>	477	+ 5,4%	+ 4,2%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>(147)</b>	(61)		
<b>Résultat net ajusté</b>	<b>(33)</b>	177		
<b>Dette nette / (Trésorerie)</b>	<b>355</b>	3 746		
Dividende (€ / par action)	0,02	na		
MEO dans l'EBITA de Bolloré	(12)	-		

Résultats publiés par Canal+

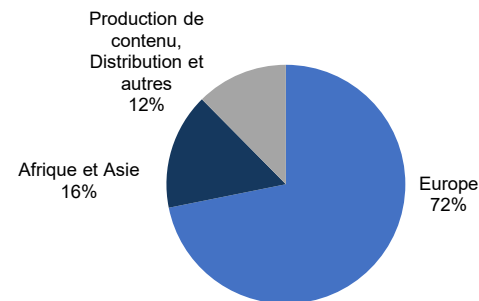
### Commentaires et faits marquants

- **Chiffre d'affaires** : croissance portée par la zone Afrique et Asie, +3,9 % en organique (progression de la TV payante et de GVA) et par l'activité de Production de contenus et distribution, +11,6 % en organique. L'Europe progresse légèrement (+0,6 %) grâce aux bonnes performances de la TV payante en France et Pologne.
- **EBITA** : la progression s'explique par l'amélioration de la profitabilité en Europe et dans la Production de contenus chez Studio Canal et Dailymotion.
- **Résultat net part du Groupe et Résultat net ajusté** : impacté essentiellement par des éléments non récurrents de l'EBITA (-122 M€) liés à la réorganisation de la TV gratuite en France (sortie de la TNT, fermeture de C8) et l'arrêt de droits (L1 et contrat Disney) et enfin par les contributions négatives des MEE non opérationnelles (-158 M€ pour Multichoice, Viu et Viaplay).

### Paramètres boursiers

	Au 31/12/2024
Cours de bourse (€/action)	2,46 €
# actions du capital (M)	992
<b>Capitalisation boursière (M€)</b>	<b>2 440</b>
Dividende sur l'exercice 2024 (€ / par action)	0,02 €
<u>Participation de Bolloré:</u>	
Nombre d'actions (M)	302
% du capital	30,4%
<b>Valorisation (M€)</b>	<b>743</b>
Dividendes à recevoir en 2025 (M€)	6
<b>Rendement</b>	<b>1%</b>

### Chiffre d'affaires par segment au 31/12/2024



# COMMUNICATION

## LOUIS HACHETTE GROUP

### Chiffres clés

M€	2024	2023 PF	Δ %	Δ org. %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9 235</b>	8 390	+10%	+8%
<b>EBITA</b>	<b>510</b>	490	+4%	
dont Lagardère	498	462	+8%	
dont Prisma Media et Autres	13	28	-54%	
<b>Résultat net part du Groupe ajusté</b>	<b>173</b>	164		
<b>Dette nette / (Trésorerie)</b>	<b>1 826</b>	2 207		
Dividende (€ / par action)	0,06	na		
MEO dans l'EBITA de Bolloré	(6)	-		

Résultats publiés par Louis Hachette Group

### Commentaires et faits marquants

- **Chiffre d'affaires** : hausse liée à la bonne performance de Lagardère (+8,5 % en organique), malgré la légère baisse de Prisma Media (-2 % en organique).
- **EBITA** : la progression provient principalement de Lagardère Travel Retail et dans une moindre mesure de Lagardère Publishing. Prisma Media est impacté par la cession de Gala (2023), un recul de l'activité et la hausse des charges de restructuration.

### Paramètres boursiers

Louis Hachette Group (LHG)		Au 31/12/2024
Cours de bourse (€/action)		1,51 €
# actions du capital (M)		992
<b>Capitalisation boursière (M€)</b>		<b>1 498</b>
Dividende sur l'exercice 2024 (€ / par action)		0,06 €
<u>Participation de Bolloré:</u>		
Nombre d'actions (M)		302
% du capital		30,4%
<b>Valorisation (M€)</b>		<b>456</b>
Dividendes à recevoir en 2025 (M€)		18
<b>Rendement</b>		<b>4%</b>
<u>Participation de LHG dans Lagardère:</u>		
Cours de bourse Lagardère (€/action)		20,30 €
% du capital		66,5%
<b>Valorisation (M€)</b>		<b>1 907</b>
Dividendes à recevoir par LHG en 2025 (M€)		63
<b>Rendement</b>		<b>3%</b>

### EBITA Lagardère par métier au 31/12/2024

(en millions d'euros)	2024	Δ %
Publishing	295	+35%
Travel Retail	258	+7%
Autres activités	(54)	
<b>Total</b>	<b>498</b>	

# COMMUNICATION

## HAVAS

### Chiffres clés

M€	2024	2023	Δ %	Δ org. %
<b>Revenu net</b> (*)	<b>2 736</b>	2 695	+ 1,5%	- 0,8%
<b>EBIT ajusté</b> (*)	<b>338</b>	327	+ 3,4%	
Marge d'EBIT ajusté (%)	12,4%	12,1%		
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>173</b>	167	+ 3,6%	
<b>Dette nette / (Trésorerie)</b>	<b>(211)</b>	(430)		
Dividende (€ / par action)	0,08	na		
MEO dans l'EBITA de Bolloré	0,3	-		

Résultats publiés par Havas

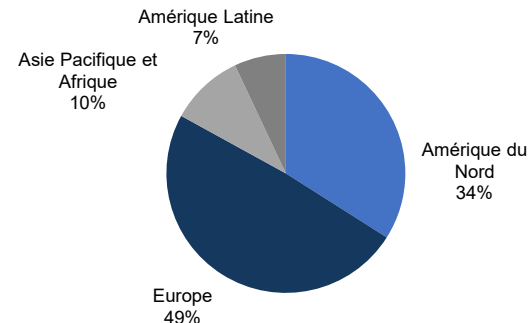
### Commentaires et faits marquants

- **Revenu net** (\*) : en baisse en organique compte tenu du recul de l'activité en Amérique du Nord (-6,6 %) liée à la perte de certains clients (Pfizer). Les autres zones géographiques affichent des croissances organiques solides : Amérique Latine (+14,7 %), Europe (+1,2 %) et APAC & Afrique (+1,1 %).
- **EBIT ajusté** : la progression s'explique principalement par une bonne maîtrise des coûts de personnel.
- **Résultat net part du Groupe** : retraité de charges financières non récurrentes (-9 M€), il aurait été de 182 M€.
- **Proposition à l'AG du 28 mai 2025** : (i) d'un programme de rachat d'actions jusqu'à 10 % du capital ; (ii) d'un regroupement d'actions (10 actions ordinaires regroupées en 1 seule action ordinaire) ; (iii) d'un dividende à 0,08 € par action.

### Paramètres boursiers

	Au 31/12/2024
Cours de bourse (€/action)	1,62 €
# actions du capital (M)	992
<b>Capitalisation boursière (M€)</b>	<b>1 609</b>
Dividende sur l'exercice 2024 (€ / par action)	0,08 €
<u>Participation de Bolloré:</u>	
Nombre d'actions (M)	302
% du capital	30,4%
<b>Valorisation (M€)</b>	<b>490</b>
Dividendes à recevoir en 2025 (M€)	24
<b>Rendement</b>	<b>5%</b>

### Chiffre d'affaires par zone géographique au 31/12/2024





# COMMUNICATION VIVENDI

## Chiffres clés

M€	2024	2023	Δ %	Δ org. %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>297</b>	312	- 5%	- 5%
<b>EBITA</b>	<b>(1)</b>	(33)	+ 97%	+ 97%
<b>Résultat opérationnel (RO)</b>	<b>(264)</b>	(61)	- 333%	
<b>Résultats des opérations poursuivies après IS</b>	<b>(183)</b>	265		
Résultats des activités cédées (IFRS 5)	(5 709)	193		
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>(6 004)</b>	405		
<b>Dette nette / (Trésorerie)</b>	<b>2 072</b>	2 839		
Dividende (€ / par action)	0,04	0,25		

MEO dans l'EBITA de Bolloré

1

-

Résultats publiés par Vivendi

## Commentaires et faits marquants

- **Chiffre d'affaires (CA)** : la baisse du CA est liée au recul du CA de Gameloft, impacté par l'absence de lancement de nouveaux jeux majeurs en 2024, malgré la progression continue du CA PC/console (42 % du CA) en croissance de +10 % par rapport à 2023.
- **EBITA** : progression grâce à la contribution d'UMG mise en équivalence opérationnelle (+28 M€ vs 2023) et à la hausse de l'EBITA de Gameloft (+3 M€ vs 2023) bénéficiant du plan de réduction de coûts (fermeture des studios, investissements plus sélectifs notamment en marketing).
- **Résultat net part du Groupe** : comprend les moins-values de déconsolidation de Canal+, Louis Hachette Group et Havas (-5,9 Mds€), la dépréciation de Gameloft (-140 M€) et l'impact de l'accord transactionnel conclu le 28 juin 2024 avec l'ensemble des investisseurs institutionnels (-96 M€).

## Paramètres boursiers

	Au 31/12/2024
Cours de bourse (€/action)	2,57 €
# actions du capital (M)	1 030
<b>Capitalisation boursière (M€)</b>	<b>2 650</b>
Dividende sur l'exercice 2024 (€ / par action)	0,04 €
<u>Participation de Bolloré:</u>	
Nombre d'actions (M)	302
% du capital	29,3%
<b>Valorisation (M€)</b>	<b>777</b>
Dividendes à recevoir en 2025 (M€)	12
<b>Rendement</b>	<b>2%</b>

## Portefeuille de participations cotées

Au 31/12/2024	Nombre d'actions	(%) d'intérêt	Valeur de marché (M€)
Telecom Italia	3 640	17,04%	898
Banjay Group	81	19,21%	691
MediaForEurope	112	19,78%	397
Telefonica	59	1,04%	232
Lagardère	7	4,73%	136
Prisa	129	11,87%	39
UMG	182	9,94%	4 494
<b>Total</b>			<b>6 887</b>

Portefeuille publié par Vivendi

en millions d'euros	2024	2023	Variation	Croissance organique
Chiffre d'affaires	351	314	12%	11%
EBITA	(179)	(114)	(57%)	(57%)
Investissements	23	21		

- **Chiffre d'affaires : +11%** à périmètre et taux de change constants.  
Progression de l'activité en 2024 portée par la reprise des ventes Bluebus à la RATP.
- **EBITA : -179 M€**, en baisse de -65 M€ en données brutes par rapport à l'exercice 2023, principalement liée à une augmentation des pertes de Blue, en lien avec des éléments exceptionnels non récurrents provenant de la précédente génération de batterie et ceci malgré une amélioration de la rentabilité de l'activité Films packaging notamment. Les résultats des activités de Systèmes sont stables.

## BLUE

### ▪ Batteries (Blue Solutions)

- Poursuite de la feuille de route technologique en vue de développer une batterie solide 50 % plus dense énergétiquement que les batteries Li-Ion actuelles. Ceci dans un contexte de marché difficile marqué par la crise que traverse le secteur automobile.
- Signature de contrats de co-développement avec des partenaires internationaux de premier plan, portant les domaines d'applications de ces batteries à de nouveaux secteurs tels que la mobilité légère ou encore l'électronique grand public.

### ▪ Bluebus

- Livraison et mise en circulation réussie de 232 bus électriques à la RATP et à la ville de Paris dans le cadre des Jeux Olympiques.
- Livraisons de 39 Bluebus 6m en 2024 contre 26 bus 6m en 2023 .
- Carnet de commande de 70 bus 6m à fin 2024 dépassant les niveaux de 2023.
- Premières commandes et livraisons européennes, en Italie, de Bluebus 6m équipés de batteries Li-Ion.

## BOLLORÉ INNOVATIVE THIN FILMS

- Poursuite de l'amélioration graduelle de la rentabilité, portée par l'activité Packaging, grâce à la bonne tenue des volumes de vente en lien avec la maîtrise des prix d'achat des matières premières (électricité notamment et résines) dans un contexte de marché où les prix de vente restent sous pression du fait notamment de la concurrence asiatique.
- Poursuite de la stratégie de montée en gamme sur des marchés à fort potentiel afin de répondre à la croissance des volumes en films industriels ultrafins diélectriques (utilisés notamment pour la transition énergétique) et des films réticulés à forte valeur ajoutée (pour l'industrie alimentaire notamment).
- Bolloré Innovative Thin Films a entamé un plan d'investissement important de près de 30 M€ pour ses deux activités industrielles en Bretagne .




### ▪ IER / Automatic Systems

- Croissance soutenue de l'activité Automatic Systems (AS), grâce aux bonnes performances enregistrées sur le segment Piétons en particulier en Amérique du Nord et sur le segment Passagers (transports publics et aéroports).
- La progression d'AS est partiellement compensée par le recul du chiffre d'affaires d'IER, impacté principalement par le repli de l'activité Easier.
- La rentabilité du Groupe IER/AS est en repli malgré les bons résultats opérationnels d'Automatic Systems après une année 2023 impactée par une attaque informatique.

### ▪ Polyconseil

Le bon niveau d'activité sur les grands comptes a permis de compenser le repli observé sur les marchés publics. Polyconseil poursuit son développement en accompagnant ses clients vers des solutions intégrant l'IA générative.

# PORTEFEUILLE DE TITRES COTÉS

Au 31 décembre 2024	Capitalisation boursière (M€)	(%) d'intérêt	Valeur de marché (M€)
<u>Communication<sup>(*)</sup> :</u>			
	45 220	18,5%	8 372
<b>CANAL+</b>	2 436	30,4%	741
	1 498	30,4%	456
<b>HAVAS</b>	1 609	30,4%	490
<b>vivendi</b>	2 650	29,3%	777
<u>Autres :</u>			
	2 463	6,0%	147
Autres <sup>(1)</sup>	107		11
Groupe Socfin <sup>(2)</sup>			246
<b>Total</b>			<b>11 240</b>

(\*) Ces participations sont mises en équivalence dans les comptes du Groupe.

(1) Dont 20,8 % dans Bigben et 3,2 % dans Nacon.

(2) Participation directe dans Socfinaf, Socfinasia et Socfin (cette dernière à la valeur de retrait de cote).

# 3 ANNEXES

# COMPARABILITÉ DES COMPTES

- **Conformément à la norme IFRS 5** et pour assurer la comparabilité des résultats, les reclassements en activités cédées ou en cours de cession comprennent la contribution de Vivendi sur les exercices 2023 et 2024 (le Groupe a perdu le contrôle au sens IFRS 10 qu'il exerçait sur Vivendi à l'issue des opérations de scission / distribution réalisées le 13 décembre 2024 par le groupe Vivendi).

Pour mémoire, les activités Transport et Logistique du Groupe hors Afrique (cédées le 29 février 2024) étaient déjà reclassées en activités cédées ou en cours de cession dans la publication des comptes de l'exercice 2023.

- **Indicateurs de performance**

- Au 31 décembre 2024, le Groupe Bolloré n'a pas modifié la définition des indicateurs de performance, et notamment l'EBITA, qui sont comparables à ceux du 31 décembre 2023. Les données de l'EBITA et du résultat opérationnel sont présentées avant frais de Groupe.

- **Évolution du périmètre de consolidation**

- Bolloré Logistics a été cédé le 29 février 2024 ;
- Vivendi (et l'ensemble de ses filiales) n'est plus consolidé par intégration globale à compter du 13 décembre 2024 ;
- Canal+ , Havas, Louis Hachette Group et Vivendi sont mis en équivalence opérationnelle depuis le 14 décembre 2024 ;
- Vivendi a finalisé la cession des activités de festivals et billetterie à l'international le 6 juin 2024.

- **Evolution des principales devises**

Taux moyen	2024	2023	Variation
USD	1,08	1,08	0%
GBP	0,85	0,87	(3%)
PLN	4,31	4,54	(5%)
CHF	0,95	0,97	(2%)
CNY	7,79	7,66	2%
RON	4,97	4,95	1%
CAD	1,48	1,46	2%
INR	90,53	89,30	1%
ZAR	19,83	19,95	(1%)

# BILAN CONSOLIDÉ 2024

Actif - En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Goodwill	134	9 765
Actifs de contenus non courants		593
Autres immobilisations incorporelles	67	6 399
Immobilisations corporelles	563	3 163
Titres mis en équivalence	10 897	13 516
Autres actifs financiers non courants	9 166	10 682
Impôts différés	3	482
Autres actifs non courants	1	49
<b>Actifs non courants</b>	<b>20 831</b>	<b>44 649</b>
Stocks et en-cours	214	1 308
Actifs de contenus courants		1 276
Clients et autres débiteurs	690	6 594
Impôts courants	15	233
Autres actifs financiers courants	721	332
Autres actifs courants	13	386
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 187	5 640
Actifs relatifs aux activités en cours de cession		2 825
<b>Actifs courants</b>	<b>6 839</b>	<b>18 595</b>
<b>Total Actif</b>	<b>27 670</b>	<b>63 244</b>

Passif - En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Capital	456	472
Primes liées au capital	715	1 304
Réserves consolidées	24 277	21 299
<b>Capitaux propres, part du Groupe</b>	<b>25 448</b>	<b>23 075</b>
Intérêts minoritaires	300	13 330
<b>Capitaux propres</b>	<b>25 747</b>	<b>36 406</b>
Dettes financières non courantes	124	3 246
Provisions pour avantages au personnel	23	433
Autres provisions non courantes	222	565
Impôts différés	51	1 414
Autres passifs non courants	23	2 870
<b>Passifs non courants</b>	<b>443</b>	<b>8 529</b>
Dettes financières courantes	272	4 178
Provisions courantes	47	437
Fournisseurs et autres créditeurs	1 137	10 832
Impôts courants	4	122
Autres passifs courants	19	907
Passifs relatifs aux activités en cours de cession		1 832
<b>Passifs courants</b>	<b>1 479</b>	<b>18 309</b>
<b>Total Passif</b>	<b>27 670</b>	<b>63 244</b>



# ANALYSE DE LA CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2024

Chiffre d'Affaires (en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> trimestre			2 <sup>ème</sup> trimestre			3 <sup>ème</sup> trimestre			4 <sup>ème</sup> trimestre		
	2 024	2023(1)	2023(*)	2 024	2023(1)	2023(*)	2 024	2023(1)	2023(*)	2 024	2023(1)	2023(*)
Bolloré Energy	655	740	712	661	664	641	688	672	668	672	775	766
Industrie	75	74	74	104	74	74	92	86	85	81	82	81
Autres (Actifs Agricoles, Holdings et autres)	20	17	15	26	24	18	29	24	18	28	25	20
<b>Total</b>	<b>751</b>	<b>831</b>	<b>801</b>	<b>790</b>	<b>762</b>	<b>733</b>	<b>809</b>	<b>781</b>	<b>772</b>	<b>780</b>	<b>881</b>	<b>867</b>

Analyse de la variation de la croissance du Chiffre d'Affaires	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>ème</sup> trimestre	3 <sup>ème</sup> trimestre	4 <sup>ème</sup> trimestre
<b>Δ publiée</b>	<b>-6,3%</b>	<b>7,7%</b>	<b>4,8%</b>	<b>-10,0%</b>
impact des variations de périmètre	-3,0%	-3,9%	-1,2%	-1,2%
impact des variations de devises	-0,4%	-0,1%	0,0%	-0,2%
<b>Δ organique</b>	<b>-9,7%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,6%</b>	<b>-11,4%</b>

(\*) Retraité : Conformément à la norme IFRS 5 et pour assurer la comparabilité des résultats, les reclassements en activités cédées ou en cours de cession comprennent la contribution de Vivendi sur les exercices 2023 et 2024 (le Groupe a perdu le contrôle au sens IFRS 10 qu'il exerçait sur Vivendi à l'issue des opérations de scission/distribution réalisées le 13 décembre 2024 par le groupe Vivendi). Pour mémoire, les activités Transport et Logistique du Groupe hors Afrique (ces activités ont été cédées le 29 février 2024) étaient déjà reclassées en activités cédées ou en cours de cession dans la publication des comptes de l'exercice 2023.

(1) A périmètre et change constants.

# COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 2024

en millions d'euros	2024	2023 <sup>(*)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 130</b>	<b>3 174</b>
Achats et charges externes	(2 976)	(3 015)
Frais de personnel	(276)	(262)
Amortissements et provisions	(123)	(44)
Autres produits opérationnels	41	73
Autres charges opérationnelles	(80)	(37)
<b>Résultat opérationnel avant prise en compte des résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles</b>	<b>(284)</b>	<b>(111)</b>
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	295	122
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
Charges d'intérêts et autres charges liées au financement	(60)	(136)
Revenus des créances et autres produits liés au financement	233	133
Coût net du financement	173	(3)
Autres produits financiers	73	68
Autres charges financières	(101)	(84)
<b>Résultat financier</b>	<b>145</b>	<b>(18)</b>
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	30	27
Impôts sur les résultats	(27)	(31)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>159</b>	<b>(11)</b>
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession	1 681	577
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>1 840</b>	<b>566</b>
Résultat net consolidé, part du Groupe	1 822	268
Intérêts minoritaires	17	298
<b>Résultat par action<sup>(1)</sup> (en euros) :</b>		
<b>par action</b>	<b>2024</b>	<b>2023<sup>(*)</sup></b>
<b>Résultat net part du Groupe :</b>		
- de base	0,64	0,09
- dilué	0,64	0,09
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies :</b>		
- de base	0,06	(0,00)
- dilué	0,05	(0,00)
<b>Résultat net part du Groupe des activités cédées ou en cours de cession :</b>		
- de base	0,59	0,10
- dilué	0,59	0,10

(\*) Retraité : Conformément à la norme IFRS 5 et pour assurer la comparabilité des résultats, les reclassements en activités cédées ou en cours de cession comprennent la contribution de Vivendi sur les exercices 2023 et 2024 (le Groupe a perdu le contrôle au sens IFRS 10 qu'il exerçait sur Vivendi à l'issue des opérations de scission/distribution réalisées le 13 décembre 2024 par le groupe Vivendi). Pour mémoire, les activités Transport et Logistique du Groupe hors Afrique (ces activités ont été cédées le 29 février 2024) étaient déjà reclassées en activités cédées ou en cours de cession dans la publication des comptes de l'exercice 2023.

# TABLEAU DE FLUX 2024

en millions d'euros	2024	2023 <sup>(1)</sup>
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
Résultat net part du Groupe dans le résultat des activités poursuivies	156	(11)
Part des intérêts minoritaires dans le résultat des activités poursuivies	3	0
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>159</b>	<b>(11)</b>
Charges et produits sans effet sur la trésorerie	(161)	(45)
Autres retraitements	(173)	13
Dividendes reçus	231	206
Impôts sur les sociétés décaissés	10	(20)
Investissements de contenus, nets	0	0
Incidence des variations des autres éléments du besoin en fonds de roulement	80	3
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies</b>	<b>145</b>	<b>146</b>
<b>Flux d'investissement</b>		
Décaissements liés à des acquisitions	(681)	(451)
Encaissements liés à des cessions	6	14
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	4 449	(197)
<b>Flux nets de trésorerie sur investissements liés aux activités poursuivies</b>	<b>3 773</b>	<b>(633)</b>
<b>Flux de financement</b>		
Décaissements	(2 260)	(1 562)
Encaissements	31	180
Intérêts nets décaissés sur emprunts	160	(29)
Intérêts nets décaissés sur contrats IFRS 16	(1)	(1)
<b>Flux nets de trésorerie sur opérations de financement liées aux activités poursuivies</b>	<b>(2 071)</b>	<b>(1 412)</b>
Incidence des variations de cours des devises	(0)	2
Incidence du reclassement des activités cédées ou en cours de cession	(2 197)	(415)
Autres	0	35
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>(349)</b>	<b>(2 278)</b>
Trésorerie à l'ouverture	5 402	7 680
Trésorerie à la clôture	5 053	5 402

(1) Retraité : Conformément à la norme IFRS 5 et pour assurer la comparabilité des résultats, les reclassements en activités cédées ou en cours de cession comprennent la contribution de Vivendi sur les exercices 2023 et 2024 (le Groupe a perdu le contrôle de fait qu'il exerçait sur Vivendi à l'issue des opérations de scission/distribution réalisées le 13 décembre 2024 par le groupe Vivendi). Pour mémoire, les activités Transport et Logistique du Groupe hors Afrique (ces activités ont été cédées le 29 février 2024) étaient déjà reclassées en activités cédées ou en cours de cession dans la publication des comptes de l'exercice 2023.

# VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)

	Nombre d'actions hors autocontrôle et d'auto-détention	Capital	Primes	Titres d'auto-contrôle et d'auto-détention	Juste valeur des actifs financiers		Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	TOTAL
					recyclable	non recyclable						
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2022</b>	<b>2 932 673 612</b>	<b>472</b>	<b>1 304</b>	<b>(35)</b>	<b>23</b>	<b>6 051</b>	<b>32</b>	<b>(53)</b>	<b>15 476</b>	<b>23 269</b>	13 298	<b>36 567</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>(98 315 134)</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>(595)</b>	<b>(2)</b>	<b>28</b>	<b>(7)</b>	<b>0</b>	<b>(506)</b>	<b>(1 081)</b>	(480)	<b>(1 561)</b>
Augmentation de capital	785 000	0,1	-	-	-	-	-	-	(0)	-	-	-
Acquisitions / Cessions de titres d'auto-contrôle ou d'auto-détention	(99 100 134)	-	-	(595)	-	-	-	-	(5,2)	(600)	-	(600)
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	-	-	(170)	(170)	(239)	(409)
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	-	-	13	13	8	21
Variations de périmètre	-	-	-	-	(2)	24	(6)	2	(435)	(417)	(284)	(702)
Autres variations	-	-	-	-	(0)	5	(1)	(1)	92	94	35	129
<b>Eléments du résultat global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>655</b>	<b>(40)</b>	<b>(6)</b>	<b>268</b>	<b>887</b>	512	<b>1 399</b>
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	268	268	298	566
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	9	655	(40)	(6)	-	618	215	833
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2023</b>	<b>2 834 358 478</b>	<b>472</b>	<b>1 304</b>	<b>(630)</b>	<b>31</b>	<b>6 734</b>	<b>(15)</b>	<b>(59)</b>	<b>15 238</b>	<b>23 075</b>	13 330	<b>36 406</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>(9 412 442)</b>	<b>(16)</b>	<b>(589)</b>	<b>469</b>	<b>(26)</b>	<b>227</b>	<b>38</b>	<b>56</b>	<b>(535)</b>	<b>(376)</b>	(13 254)	<b>(13 630)</b>
Augmentation de capital	2 493 500	0	-	-	-	-	-	-	(0)	-	-	-
Acquisitions / Cessions de titres d'auto-contrôle ou d'auto-détention	(11 905 942)	(16)	(589)	469	-	-	-	-	(0,5)	(137)	(0)	(137)
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	-	-	(198)	(198)	(327)	(525)
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	-	-	17	17	24	41
Variations de périmètre	-	-	-	-	(27)	228	38	62	(390)	(89)	(12 952)	(13 041)
Autres variations	-	-	-	-	1	(2)	(0)	(6)	38	31	1	32
<b>Eléments du résultat global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>(2)</b>	<b>852</b>	<b>69</b>	<b>6</b>	<b>1 822</b>	<b>2 748</b>	223	<b>2 972</b>
Résultat de la période	-	-	-	-	-	-	-	-	1 822	1 822	17	1 840
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(2)	852	69	6	-	926	206	1 132
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2024</b>	<b>2 824 946 036</b>	<b>456</b>	<b>715</b>	<b>(161)</b>	<b>3</b>	<b>7 813</b>	<b>92</b>	<b>4</b>	<b>16 525</b>	<b>25 448</b>	300	<b>25 747</b>

# GLOSSAIRE

- **Croissance organique** : à taux de change et périmètre constants.
- **Revenu net (Havas Group)** : correspond au chiffre d'affaires après déduction des coûts refacturables aux clients.
- **Résultat opérationnel ajusté (EBITA)** : correspond au résultat opérationnel avant les amortissements et les dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (« PPA » : *Purchase Price Allocation*), les dépréciations des écarts d'acquisition et les badwill liés aux regroupements d'entreprises, les autres produits et charges liés aux litiges avec les actionnaires ou concernant les métiers sur lesquels le groupe n'opère plus, et l'impact IFRS 16 des contrats de concessions.
- **Résop (Lagardère)** : mesure à caractère non strictement comptable, considérée comme une mesure de la performance des secteurs opérationnels de Lagardère. Pour calculer le Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop), l'incidence des éléments comptables suivants est éliminée de l'EBITA : les charges restructurations, la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles, les gains et pertes de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles, les dividendes reçus des participations non consolidées et les gains et pertes sur contrats de location (hors concession).
- **EBIT ajusté HAVAS** : correspond au résultat net hors impôts sur le revenu, intérêts, autres produits et charges financiers, dépréciation des écarts d'acquisition, ajustements de complément de prix et charges de restructuration.
- **EBITDA** : résultat opérationnel avant amortissements et dépréciations et impact IFRS 16 des contrats de concessions.
- **EBITDA ajusté UMG** : EBITDA ajusté du coût des rémunérations en action non cash et de certains éléments non récurrents jugés comme significatifs par le management et ayant une incidence sur la marche normale des affaires.
- **Résultat net part du Groupe ajusté UMG** : Résultat net ajusté du résultat financier non lié au financement (dont variation de juste valeur de Spotify et Tencent Music Entertainment), des paiements fondés sur des actions, des amortissements de catalogues et des effets d'impôts associés à ces ajustements.
- **Endettement financier net / Position nette de trésorerie** : somme des emprunts au coût amorti, minorés de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, actifs financiers de gestion de trésorerie ainsi que des instruments financiers dérivés nets (actifs ou passifs) ayant pour sous-jacent un élément de l'endettement financier net, ainsi que des dépôts en numéraire adossés à des emprunts.