



**Lagardère**

**COMMUNIQUÉ  
DE PRESSE**

Paris, le 27 février 2024, 17h35

**Le groupe Lagardère réalise une année 2023 exceptionnelle en franchissant les 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec un Résop record de 520 M€**

**Le Groupe enregistre une forte croissance de son chiffre d'affaires (+14,0%<sup>1</sup>) et un Résop en hausse de 82 M€ par rapport à 2022**

#### **Lagardère Publishing**

**Croissance du chiffre d'affaires (+1,9%<sup>1</sup>) sur une base élevée, malgré un marché peu porteur Résop de 301 M€ avec une marge opérationnelle<sup>2</sup> de 10,7% qui se maintient à un niveau historique**

#### **Lagardère Travel Retail**

**Excellente performance avec un chiffre d'affaires en hausse (+23,4%<sup>1</sup>) porté par les activités en EMEA et le fort développement du réseau**

**Résop sans précédent à 245 M€**

**Acquisitions clés de Marché International et de Tastes on the Fly**

#### **Autres activités**

**Chiffre d'affaires en recul (-3,3%)**

**Entrée en négociations exclusives avec LVMH**

**à la suite d'une offre d'achat sur le titre Paris Match**

**La proposition de dividende ordinaire est de 0,65 € par action<sup>3</sup>, compte tenu de la politique active d'investissement et dans une démarche de réduction de l'endettement net du Groupe**

*« Nous avons réalisé en 2023 des niveaux de performance jamais atteints depuis 15 ans grâce au talent et à l'engagement des équipes du groupe Lagardère. Les deux principaux moteurs tournent à plein et notre croissance valide la stratégie de développement patiemment et méticuleusement construite ces dernières années. Lagardère Publishing maintient un haut niveau d'activité, tant en termes de chiffre d'affaires que de rentabilité, dans le prolongement de la performance de 2022 et malgré un marché de l'édition moins favorable. Ces résultats sont notamment tirés par le succès de best-sellers en France et au Royaume-Uni, dont le dernier album d'Astérix. Lagardère Travel Retail bénéficie pleinement de la croissance du trafic aérien domestique, régional et international à travers ses différentes implantations, en particulier dans la zone*

<sup>1</sup> Par rapport à l'année 2022 en données comparables.

<sup>2</sup> Résop de la branche divisé par le chiffre d'affaires de la branche (indicateur alternatif de performance : voir Glossaire).

<sup>3</sup> Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2024.

EMEA. Tous les indicateurs clés de la branche sont en croissance, avec un chiffre d'affaires qui dépasse les 5 milliards d'euros et un Résop en hausse de +109 M€ sur un an. Les Autres activités bénéficient de la bonne dynamique de Lagardère Live Entertainment, tandis que Lagardère News et Lagardère Radio continuent de se réinventer sur un marché en évolution. » indique **Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de Lagardère SA.**

## Chiffres clés Groupe

Le **chiffre d'affaires** du Groupe en 2023 s'établit à 8 081 M€, soit une évolution de +14,0% vs 2022 en données comparables.

Le **Résop Groupe** s'établit à 520 M€ en 2023 vs 438 M€ en 2022, en forte progression de +82 M€.

Le Résop de Lagardère Publishing s'élève à 301 M€ (vs 302 M€ en 2022) et celui de Lagardère Travel Retail à 245 M€ (vs 136 M€ en 2022).

Le **résultat avant charges financières et impôts (RACFI)** s'établit à 434 M€ en 2023, contre 320 M€ en 2022, et inclut des éléments non récurrents / non opérationnels pour -85 M€.

Le **résultat net ajusté – part du Groupe**<sup>4</sup> ressort à 252 M€, contre 265 M€ en 2022.

À fin décembre 2023, le **free cash-flow du Groupe hors variation de BFR**<sup>4</sup> se situe à 275 M€, contre 294 M€ en 2022. La **variation du BFR** est défavorable de -14 M€ en 2023, vs -73 M€ en 2022.

L'**endettement net**<sup>4</sup> est en hausse à 2 099 M€ au 31 décembre 2023, par rapport à un montant de 1 713 M€ au 31 décembre 2022, notamment en raison des acquisitions.

Le **ratio de levier dette nette / EBITDA récurrent**<sup>4</sup> est de 2,97x, relativement stable par rapport au 31 décembre 2022.

Le Conseil d'Administration s'est réuni le 27 février 2024 pour arrêter les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2023. Les procédures d'audit sur les comptes consolidés du Groupe ont été effectuées. Le rapport d'audit relatif à la certification sera émis à l'issue des vérifications spécifiques en cours de mise en œuvre. Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2024 la distribution d'un **dividende ordinaire** au titre de l'exercice 2023 fixé à 0,65€ par action afin de prendre en compte la politique active d'investissement et de s'inscrire dans une démarche de réduction de l'endettement net du Groupe.

## I. CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSOP

### CHIFFRE D'AFFAIRES

**Au 31 décembre 2023, le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 8 081 M€, soit une évolution de +16,6% en données consolidées et de +14,0% en données comparables.** L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de change défavorable de -83 M€ (dont -50 M€ liés au dollar américain et -17 M€ à la livre sterling). L'effet de périmètre de +242 M€ est lié principalement aux acquisitions de Marché International (+149 M€), Costa Coffee Pologne (+36 M€) et de Tastes on the Fly (+27 M€) par Lagardère Travel Retail, ainsi qu'à l'acquisition de Welbeck Publishing (+33 M€) et à la consolidation de la filiale en Côte d'Ivoire, NEI-CEDA (+14 M€) par Lagardère Publishing.

	Chiffre d'affaires (M€)		Variation vs 2022 (%)	
	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	en données publiées	en données comparables
Lagardère Publishing	2 748	2 809	+2,2	+1,9
Lagardère Travel Retail	3 927	5 018	+27,8	+23,4
Autres activités*	254	254	-	-3,3
<b>LAGARDÈRE</b>	<b>6 929</b>	<b>8 081</b>	<b>+16,6</b>	<b>+14,0</b>

\* Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, JDD Magazine, la licence Elle), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM), Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et le Corporate Groupe.

<sup>4</sup> Indicateur alternatif de performance : voir Glossaire.

## RÉSOP GROUPE

Le Résop Groupe s'établit à 520 M€, en amélioration de +82 M€ par rapport à 2022.

	Résop Groupe (M€)		
	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Variation
Lagardère Publishing	302	301	-1
Lagardère Travel Retail	136	245	+109
Autres activités*	-	(26)	-26
<b>LAGARDÈRE</b>	<b>438</b>	<b>520</b>	<b>+82</b>

\* Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, JDD Magazine, la licence Elle), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM), Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et le Corporate Groupe.

### ● Lagardère Publishing

#### Chiffre d'affaires

**En 2023, le chiffre d'affaires s'établit à 2 809 M€,** soit +2,2% en données publiées et +1,9% en données comparables dans un environnement globalement peu porteur. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre de +50 M€ relatif principalement à l'acquisition de Welbeck Publishing Group et à la consolidation de la filiale en Côte d'Ivoire, NEI-CEDA. L'effet de change négatif de -41 M€ est essentiellement lié à la dépréciation du dollar américain (-21 M€) et de la livre sterling (-15 M€).

Dans un contexte de forte inflation, Lagardère Publishing maintient un haut niveau d'activité à périmètre comparable.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

La France affiche une progression de +6,1%, supérieure à la croissance du marché. Cette belle performance est notamment attribuable à l'illustré, qui bénéficie en 2023 de la parution d'un nouvel album d'Astérix (*L'Iris blanc*) et d'un album illustré (*Astérix et Obélix : L'Empire du Milieu*), mais également d'une très belle année sur le segment jeunesse, en « Dark Romance » avec notamment le succès de la trilogie *Captive* de Sarah Rivens. La Littérature générale fait également une belle année, et ce malgré l'absence de nouveauté de Guillaume Musso en 2023 (contre un titre grand format et deux titres poche en 2022), portée par un nouvel exercice record pour Le Livre de Poche ainsi que de beaux succès éditoriaux en grand format tels que *Son odeur après la pluie* de Cédric Sapin-Defour (Stock) ou *Le Suppléant* du Prince Harry (Fayard).

Le Royaume-Uni enregistre une hausse de +6,1% de son activité, grâce notamment à de beaux succès en Trade Adulte, tant en fiction qu'en non-fiction, tels que les deux premiers tomes de la trilogie *The Epyrean* de Rebecca Yarros et des deux titres de Freida McFadden (*The Housemaid* et *The Housemaid's Secret*), mais également grâce au dynamisme des ventes de backlist avec le succès des titres de Ana Huang (saga *Twisted*) ou encore de l'autobiographie de Matthew Perry (parue fin 2022). En revanche, les ventes de Jeunesse sont en repli (absence d'équivalent au phénomène *Heartstopper*).

Aux États-Unis, l'activité est en baisse de -6,8% sur un marché en contraction. Ce repli est notamment attribuable à Grand Central Publishing, qui bénéficiait en 2022 de ventes exceptionnelles du titre de Colleen Hoover (*Verity*), et à Little,Brown Adult qui était portée par le succès de la collaboration Dolly Parton - James Patterson (*Run, Rose, Run*) l'an dernier.

En Espagne/Amérique latine, le chiffre d'affaires est en forte hausse à +17,9%. En Espagne, le segment Éducation est en forte croissance, bénéficiant du pic de la réforme scolaire nationale initiée en 2022, alors que l'activité en Trade est portée par la parution d'un nouvel album d'Astérix. Au Mexique, la croissance est liée à l'excellente année en Trade, notamment grâce aux ventes de dictionnaires.

Le chiffre d'affaires des Fascicules est en baisse de -7,0%, en raison d'une campagne de lancements moins performante au premier semestre 2023, notamment au Japon.

En 2023, le poids du livre audio-numérique représente 4,5 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing (contre 4,3% en 2022). De son côté, la part du livre numérique s'établit à 7,8% (stable par rapport en 2022).

## Résop

Le **Résop s'établit à 301 M€**, stable par rapport à l'année dernière. La rentabilité à 10,7% se maintient donc à un niveau élevé, nettement supérieur aux performances pré-Covid (9,2% en 2019), malgré la poursuite des tensions inflationnistes sur les coûts et en incluant l'effet du projet de transformation des infrastructures logistique et informatique en France sur l'année.

### ● **Lagardère Travel Retail**

#### Chiffre d'affaires

En 2023, le **chiffre d'affaires s'établit à 5 018 M€**, soit +27,8% en données publiées et +23,4% en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de change de -42 M€ principalement lié à la dépréciation du dollar américain (-28 M€) et du yuan chinois (-15 M€), et par un effet de périmètre de +183 M€ lié à l'acquisition de Costa Coffee Pologne (+36 M€), de Marché International (+149 M€) et de Tastes on the Fly (+27 M€).

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, la branche a poursuivi la reprise de son activité avec une hausse du chiffre d'affaires de +15,9% grâce notamment à l'activité soutenue dans les aéroports régionaux.

La zone EMEA (hors France) enregistre une croissance de +26,6% portée par l'augmentation du trafic lié aux touristes internationaux, les excellentes performances de l'Italie et de la Pologne ainsi que l'extension du réseau.

La zone Amériques a continué à progresser avec une hausse de +16,3%, sur une base déjà élevée, bénéficiant d'un contexte économique local favorable (en particulier aux États-Unis) et à la forte reprise du trafic international au Canada.

L'Asie-Pacifique est en forte hausse avec +52,1%, à partir d'une base 2022 faible dans la région à la suite de la réouverture plus tardive de la Chine.

## Résop

Le **Résop de Lagardère Travel Retail** s'établit à un niveau historique à 245 M€, soit +109 M€ vs 2022, en croissance sur l'ensemble des zones géographiques. Cette performance s'explique par l'augmentation du chiffre d'affaires combinée à une bonne maîtrise des marges dans un contexte d'inflation, aux aides gouvernementales aux États-Unis et aux gains d'efficacité apportés par la montée en puissance du plan LEaP.

### ● **Autres activités**

#### Chiffre d'affaires

En 2023, le **chiffre d'affaires** s'établit à 254 M€, stable en données publiées et en recul de -3,3% en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre de +9 M€, principalement lié à l'acquisition d'Euterpe Promotion par Lagardère Live Entertainment.

L'activité des Radios est en baisse de 8,3% en raison du recul des niveaux d'audience du pôle radio malgré le début du retournement de celles d'Europe 1.

L'activité de la Presse est en repli de 9,4% liée à une moindre diffusion, aussi bien en points de vente qu'en matière d'abonnements. Les licences internationales Elle sont globalement stables par rapport à 2022.

L'activité de Lagardère Live Entertainment est en croissance de +8% à la suite d'un effet de base favorable au premier semestre 2023.

## Résop

Le Résop s'établit à -26 M€, en repli de 26 M€ par rapport à 2022, en raison des activités Radio et Presse ainsi que de la hausse des coûts de financement spécifiques à taux variable pour les cessions de créances commerciales.

## II. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2022	2023
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>6 929</b>	<b>8 081</b>
<b>Résop Groupe</b>	<b>438</b>	<b>520</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence	13	(1)
Éléments non récurrents / non opérationnels	(131)	(85)
<i>Dont Impacts IFRS 16 sur les contrats de concession</i>	<i>24</i>	<i>144</i>
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>320</b>	<b>434</b>
Charges financières nettes	(74)	(97)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(61)	(89)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>185</b>	<b>248</b>
Impôts	(33)	(78)
Résultat net des activités abandonnées	35	5
<b>Résultat net</b>	<b>187</b>	<b>175</b>
Intérêts minoritaires	26	31
<b>Résultat net – part du Groupe</b>	<b>161</b>	<b>144</b>

**Le résultat des sociétés mises en équivalence** (avant pertes de valeur) s'établit à -1 M€ au 31 décembre 2023, contre +13 M€ à fin 2022. Cette dégradation s'explique principalement par les difficultés d'activité et les coûts exceptionnels de sortie de contrats gérés par des joint-ventures en Asie du Nord de Lagardère Travel Retail, ainsi que par une moindre contribution de l'activité de mangas aux États-Unis chez Lagardère Publishing.

Au 31 décembre 2023, les **éléments non récurrents / non opérationnels** s'établissent à -85 M€, contre -131 M€ en 2022. Ils comprennent principalement :

- des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -47 M€, dont -46 M€ chez Lagardère Publishing principalement liés à l'arrêt du projet Polaris de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France, des dépréciations de droits d'utilisation aux États-Unis résultant de la rationalisation des surfaces de bureaux (notamment après l'intégration de Workman Publishing) et la dépréciation du goodwill d'Hiboutatillus ;
- l'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions pour -117 M€, dont -103 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession en Amérique du Nord (Paradies Lagardère, HBF et Vino Volo), en Italie (aéroport de Rome et Airst) et en Belgique (IDF), et -13 M€ chez Lagardère Publishing liés aux amortissements des droits d'édition notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- des charges de restructuration pour -75 M€, dont -45 M€ chez Lagardère Publishing en raison principalement de l'arrêt du projet Polaris de transformation logistique et IT en France, et des coûts de réorganisation aux États-Unis et d'intégration de Workman Publishing ; et -29 M€ sur les Autres activités principalement liés aux coûts de réorganisation de la rédaction du *Journal du Dimanche* et du réseau des radios musicales, ainsi qu'aux frais liés à la prise de contrôle de Vivendi SE sur Lagardère SA ;
- des plus et moins-values de cession pour un montant net de +10 M€ composé d'extinctions de garanties accordées lors de cessions réalisées lors des exercices antérieurs sur les Autres activités et Lagardère Travel Retail ;
- l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions à hauteur de +144 M€ chez Lagardère Travel Retail (y compris gains et pertes sur contrats de location). Cet impact inclut un gain non récurrent de +90 M€ lié à la signature d'un avenant à un contrat de concession remplaçant le loyer fixe par un loyer variable. La dette de location et le droit d'utilisation ont été soldés en contrepartie d'un gain sur modification de contrat. L'impact résiduel comprend l'annulation de la charge de loyers fixes des contrats de concessions et l'amortissement des droits d'utilisation.

**Les charges financières nettes** s'établissent à -97 M€ en 2023, en augmentation par rapport à 2022 principalement en raison de la hausse des taux d'intérêt sur la dette à taux variable.

**Les charges d'intérêt sur dettes de location** s'élèvent à -89 M€ à fin décembre 2023, contre -61 M€ en 2022, soit une hausse de -28 M€ en lien avec l'augmentation des dettes de location et des taux d'actualisation.

Au 31 décembre 2023, **la charge d'impôt** comptabilisée s'établit à -78 M€, soit une augmentation de 45 M€ par rapport à 2022 du fait de la reprise d'activité sur l'ensemble des zones géographiques et de l'effet d'impôt différé lié au gain sur modification d'un contrat de concession.

Le **résultat net des activités abandonnées** de +5 M€ à fin décembre 2023 intègre le complément de prix de la cession de Lagardère Sports lié à la fin du litige avec la Confédération africaine de football.

**Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le résultat net total s'élève à +175 M€, dont +144 M€ pour la part du Groupe.**

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à +31 M€ en 2023, contre +26 M€ en 2022. La variation s'explique principalement par la reprise de l'activité chez Lagardère Travel Retail, notamment en Asie du Nord.

### **RÉSULTAT NET AJUSTÉ – PART DU GROUPE**

**Le résultat net ajusté – part du Groupe** (qui exclut les éléments non récurrents / non opérationnels) s'élève à **252 M€**, contre 265 M€ en 2022.

(M€)	2022	2023
<b>Résultat net</b>	<b>187</b>	<b>175</b>
Charges de restructuration	+38	+75
Plus et moins-values de cession	-7	-10
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et mises en équivalence	+9	+47
Amortissements des actifs incorporels et autres éléments liés aux acquisitions	+115	+117
Impact IFRS 16 sur les contrats de concession	+23	-68
Effets d'impôt relatif aux transactions ci-dessus	-32	-39
Résultat net des activités abandonnées	-35	-5
<b>Résultat net ajusté</b>	<b>298</b>	<b>292</b>
Part des minoritaires	-33	-40
<b>Résultat net ajusté – part du Groupe</b>	<b>265</b>	<b>252</b>

### **III. AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS**

#### **SOMME DES FLUX GÉNÉRÉS PAR LES OPÉRATIONS ET D'INVESTISSEMENTS**

(M€)	2022	2023
<b>Flux générés par les opérations avant variation de BFR et avant impôts payés (MBA)</b>	<b>524</b>	<b>611</b>
Variation du BFR (Besoin en Fonds de Roulement)	(73)	(14)
Impôts payés	(57)	(70)
<b>Flux générés par les opérations</b>	<b>394</b>	<b>527</b>
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels	(173)	(266)
<b>Free cash-flow</b>	<b>221</b>	<b>261</b>
<i>Dont free cash-flow avant variation du BFR</i>	<i>294</i>	<i>275</i>
Investissements financiers	(210)	(383)
Cessions d'actifs financiers	45	48
<b>Somme des flux générés par les opérations et d'investissements</b>	<b>56</b>	<b>(74)</b>

La **marge brute d'autofinancement** ressort à +611 M€, contre +524 M€ en 2022.

La **variation du besoin en fonds de roulement** s'établit à -14 M€, contre -73 M€ en 2022. Cette moindre dégradation est attribuable à Lagardère Publishing pour +55 M€, en lien notamment avec une baisse des niveaux de stocks qui

avaient fortement augmenté en 2022 du fait des contraintes de sécurisation des approvisionnements. Chez Lagardère Travel Retail, la variation est favorable et en amélioration par rapport à 2022 qui avait pourtant connu une plus forte croissance d'activité, ce qui avait eu un impact favorable sur les dettes fournisseurs. Cette amélioration en 2023 s'explique par une bonne gestion des stocks et par des actions sur les créances fiscales.

**Les impôts payés** représentent -70 M€ à fin décembre 2023, en hausse de -13 M€ par rapport à 2022. Cette évolution est liée à l'amélioration de l'activité en 2022 et en 2023, principalement aux États-Unis et en Europe.

**Les flux générés par les opérations s'élèvent donc à +527 M€ au 31 décembre 2023, contre +394 M€ à fin 2022.**

**Les investissements incorporels et corporels** s'élèvent à -269 M€ et sont en hausse de -92 M€ par rapport à 2022 notamment chez Lagardère Travel Retail (-72 M€), avec la reprise de l'activité et la mise en œuvre de projets d'investissements liés à des gains d'appels d'offres, et chez Lagardère Publishing (-16 M€) avec le plan de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France.

Au 31 décembre 2022, le **free cash-flow du Groupe** s'établit à 261 M€, vs 221 M€ en 2022.

**Les investissements financiers** s'élèvent à -383 M€ au 31 décembre 2023. Ils concernent principalement Lagardère Travel Retail et correspondent notamment à la prise de participation de 49% dans Extimé Duty Free Paris, aux acquisitions de Tastes on the Fly et Marché International et au financement des coentreprises dans le Pacifique et en Asie. En 2022, les investissements financiers s'élevaient à -210 M€ et correspondaient principalement à l'acquisition de Creative Table Holdings Ltd et aux augmentations de capital de Société de Distribution Aéroportuaire et de Lagardère & Connexions chez Lagardère Travel Retail, ainsi qu'aux acquisitions de Welbeck Publishing Group, Paperblanks et Bragelonne chez Lagardère Publishing.

**Les cessions d'actifs financiers** s'élèvent à +34 M€ et incluent essentiellement la fin de l'encaissement du montant négocié lors de la résolution du litige avec la Confédération africaine de football.

Au total, la somme des **flux générés par les opérations et d'investissements** représente au 31 décembre 2023 un décaissement net de -74 M€, contre un encaissement net de +56 M€ au 31 décembre 2022.

#### **IV. LIQUIDITÉ**

**La situation de liquidité du Groupe continue d'être solide**, avec 3 079 M€ de liquidités disponibles, dont 467 M€ de trésorerie et placements financiers au bilan, 982 M€ de montant non tiré de la facilité de crédit renouvelable et 1 630 M€ de capacité d'emprunt accordée par Vivendi SE. **Le levier de dette nette/EBITDA récurrent s'établit à 2,97x.**

Les covenants de la facilité de crédit renouvelable sont ainsi respectés au 31 décembre 2023.

L'**endettement net** est en hausse à 2 099 M€ au 31 décembre 2023, par rapport à 1 713 M€ au 31 décembre 2022, en lien principalement avec les investissements financiers réalisés au cours de l'année.

#### **V. FAITS MARQUANTS DEPUIS LE 13 OCTOBRE 2023**

##### **Mise en œuvre de l'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère avec l'agrément de l'Arcom**

Le 26 octobre 2023, le protocole d'accord régissant les modalités d'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2 et RFM) a été conclu avec l'autorisation du Conseil d'Administration de Lagardère SA et l'agrément de l'Arcom. Lagardère Radio SAS, société de tête du pôle radios a ainsi été transformée en société en commandite par actions dont Monsieur Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, Monsieur Arnaud Lagardère est désormais seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale (cf. communiqué de presse du 26 octobre 2023).

##### **Finalisation de l'acquisition de Tastes on the Fly par Lagardère Travel Retail**

Le 1<sup>er</sup> novembre 2023, Lagardère Travel Retail a finalisé l'acquisition de Tastes on the Fly, acteur primé de la restauration en Amérique du Nord. Annoncée le 6 septembre 2023, cette acquisition confirme l'ambition de Lagardère Travel Retail de consolider sa position de leader sur le segment Foodservice dans les aéroports de la région.

##### **Nomination de M. Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général de Hachette Livre**

Le 8 novembre 2023, le Conseil d'Administration de Hachette Livre a décidé de nommer Monsieur Arnaud Lagardère en tant que Président-Directeur Général de Hachette Livre en remplacement de Monsieur Pierre Leroy. Madame Stéphanie Ferran a été nommée Directrice Générale Déléguée de Hachette Livre.

### **Finalisation du rapprochement avec Vivendi SE**

Le 21 novembre 2023, suite à la réalisation complète des deux engagements demandés par la Commission européenne, portant sur les cessions d'Editis et de *Gala*, le rapprochement entre les groupes Lagardère et Vivendi est devenu effectif. Vivendi SE dispose depuis cette date du plein exercice de tous les droits de vote attachés à sa participation au capital de Lagardère SA.

### **Nominations au sein du groupe Lagardère et de Lagardère News**

Le 29 novembre 2023, Monsieur Maxime Saada a été nommé Vice-Président du groupe Lagardère. Il intègre le Comité Exécutif du groupe Lagardère.

Le 1<sup>er</sup> décembre 2023, Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général du groupe Lagardère, a annoncé plusieurs nominations au sein du groupe Lagardère et de Lagardère News. Au sein du groupe Lagardère, Monsieur Michel Sibony a été nommé Chargé de mission auprès du Président-Directeur Général, en charge des achats et de la performance. Au sein de Lagardère News, Monsieur Gérald-Brice Viret a été nommé Chargé de mission pour les médias (à l'exclusion du pôle Lagardère Radio contrôlé par Monsieur Arnaud Lagardère). Monsieur Serge Nedjar a été nommé Chargé de mission pour l'Information.

### **Entrée de M. Yannick Bolloré au Conseil d'Administration de Lagardère SA**

Le 8 décembre 2023, le Conseil d'Administration de Lagardère SA a décidé, à l'unanimité, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de coopter Monsieur Yannick Bolloré en qualité d'administrateur de Lagardère SA. Cette nomination sera soumise à la ratification de l'Assemblée Générale du 25 avril 2024.

### **Extension de la période d'exercice des droits de cession d'actions Lagardère SA attribués dans le cadre de l'OPA**

Le 11 décembre 2023, Lagardère a pris acte de l'extension jusqu'au 15 juin 2025 de la période d'exercice des droits de cession d'actions Lagardère SA attribués en 2022 dans le cadre de l'offre publique d'achat, suite à l'approbation de l'assemblée générale des bénéficiaires.

### **Acquisition de l'intégralité du capital de Mama Éditions par Hachette Livre**

Le 14 décembre 2023, Hachette Livre a acquis l'intégralité du capital de Mama Éditions, maison d'édition de référence sur le marché de l'érotisme. Actuellement diffusée et distribuée par Dilisco, Mama Éditions rejoindra la distribution de Hachette Livre et restera diffusée par Dilisco.

### **Nomination de M. Arnaud de Puyfontaine au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE du Conseil**

Le 27 février 2024, le Conseil d'Administration de Lagardère SA a décidé, à l'unanimité de désigner M. Arnaud de Puyfontaine en qualité de membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

### **Perspectives concernant le titre Paris Match**

Lagardère SA a reçu une offre d'achat concernant le titre Paris Match émanant du groupe LVMH.

Dans sa séance du 27 février 2024, le Conseil d'Administration a décidé d'entamer des discussions exclusives avec ce dernier.

Les instances représentatives du personnel seraient consultées sur ce projet de cession en temps opportun.

## **VI. 2024**

Dans un environnement géopolitique et macroéconomique incertain, le groupe Lagardère demeure confiant dans sa capacité à maintenir un niveau élevé de résultats, grâce au dynamisme et à la réactivité de ses équipes, et à la présence géographique diversifiée de ses deux principales branches :

- malgré des marchés moins porteurs et des tensions sur les coûts, Lagardère Publishing devrait maintenir des performances similaires à celles de 2023 ;
- avec un trafic aérien mondial soutenu, en dépit des tensions géopolitiques et des incertitudes quant à la reprise du tourisme chinois à l'international, Lagardère Travel Retail dispose d'un potentiel de croissance de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité, notamment grâce à ses initiatives d'optimisation opérationnelle.

## VII. CALENDRIER<sup>5</sup>

- **Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2024** : mardi 25 avril 2024 à 8h00.
- **Dividende ordinaire** : le dividende ordinaire est proposé à 0,65 € par action au titre de l'exercice 2023. Les dates de détachement et de mise en paiement de ce dividende ordinaire proposées à l'Assemblée Générale seront arrêtées par le Conseil d'Administration et communiquées au marché le 19 mars 2024 après clôture.
- **Assemblée Générale annuelle des actionnaires** : mardi 25 avril 2024 à 10h00 aux Folies Bergère.
- **Résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2024** : mardi 23 juillet 2024 à 17h35.

\*\*\*

## VIII. ANNEXES

### CHIFFRE D'AFFAIRES DU 4<sup>e</sup> TRIMESTRE 2023

Au quatrième trimestre 2023, le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'établit à 795 M€, soit +5,8% en données publiées et +6,1% en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de change négatif de -15 M€, essentiellement lié à la dépréciation du dollar américain (-12 M€), ainsi que par un effet de périmètre de +12 M€.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail s'établit à 1 299 M€, soit +18,9% en données publiées et +15,2% en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de change négatif de -20 M€, lié essentiellement à la dépréciation du dollar américain (-16 M€), ainsi que par un effet de périmètre de +55 M€.

Le chiffre d'affaires des Autres activités est de 73 M€, soit une baisse de -3,8% en données publiées et -9,6% en données comparables par rapport à l'année 2022. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet périmètre de +5 M€.

(M€)	Chiffre d'affaires (M€)		Variation vs 2022 (%)	
	T4 2022	T4 2023	en données publiées	en données comparables
Lagardère Publishing	752	795	+5,8	+6,1
Lagardère Travel Retail	1 093	1 299	+18,9	+15,2
Autres activités*	76	73	-3,8	-9,6
<b>LAGARDÈRE</b>	<b>1 921</b>	<b>2 167</b>	<b>+12,9</b>	<b>+10,7</b>

\* Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, JDD Magazine, la licence Elle), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM), Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et le Corporate Groupe.

\*\*\*

<sup>5</sup> Ces dates sont susceptibles d'être modifiées.

## **CHANGEMENT DE PÉRIMÈTRE ET CHANGE**

En 2023 :

L'écart de chiffre d'affaires entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change défavorable de -83 M€ (dont -50 M€ liés au dollar américain et -17 M€ à la livre sterling), ainsi que par un effet de périmètre positif de +242 M€ qui se décompose de la manière suivante :

- effet des opérations de croissance externe pour +284 M€ avec principalement l'acquisition de Marché International, Costa Coffee Pologne et de Tastes on the Fly par Lagardère Travel Retail, ainsi qu'à l'acquisition de Welbeck Publishing et à la première consolidation de la filiale en Côte d'Ivoire, NEI-CEDA par Lagardère Publishing ;
- incidence des cessions pour -42 M€ incluant principalement l'effet de la création de la joint-venture incorporant les activités de Lagardère Travel Retail en Australie et en Nouvelle-Zélande, comptabilisé comme une cession

## **IX. GLOSSAIRE**

Lagardère utilise des indicateurs alternatifs de performance qui constituent les indicateurs clés de la mesure de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Ils sont suivis par le Comité Exécutif pour évaluer la performance et conduire les activités, ainsi que par les investisseurs pour suivre la performance opérationnelle, en complément des agrégats financiers définis par l'IASB. Ces indicateurs sont calculés à partir d'éléments issus des états financiers consolidés en IFRS et sont réconciliés soit dans le présent communiqué de presse, soit dans le document de présentation des résultats annuels 2023, soit dans l'annexe aux comptes annuels consolidés condensés.

### ➤ **Chiffre d'affaires à données comparables**

Le chiffre d'affaires à données comparables est utilisé par le Groupe pour analyser la variation du chiffre d'affaires hors effets de périmètre et de change.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- le chiffre d'affaires de la période retraité des entrées du périmètre de consolidation et le chiffre d'affaires de la période précédente retraité des sorties du périmètre de consolidation intervenues pendant la période ;
- le chiffre d'affaires de la période précédente et le chiffre d'affaires de la période, retraités sur la base des taux de change applicables la période précédente.

Le périmètre de consolidation s'entend comme étant l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Les entrées de périmètre correspondent aux regroupements d'entreprises (titres de participation ou activités acquises), et les sorties de périmètre correspondent aux pertes de contrôle (cessions de titres de participation ou d'activités entraînant l'arrêt de la consolidation par intégration globale).

L'écart entre les données consolidées et les données comparables est expliqué en partie VIII - Annexes du présent communiqué.

### ➤ **Résop (Résop Groupe)**

Le Groupe utilise comme indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) qui se calcule de la façon suivante à partir du résultat avant charges financières et impôts :

#### **Résultat avant charges financières et impôts**

Éléments à exclure :

- Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur
- Plus ou moins-values de cession d'actifs
- Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence
- Charges nettes de restructuration
- Éléments liés aux regroupements d'entreprises :
  - Frais liés aux acquisitions
  - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
  - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions
- Litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle
- Éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
  - Annulation des charges fixes de location\* pour les contrats de concession
  - Amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession
  - Gains et pertes sur contrats de location

\* L'annulation des charges fixes de location équivaut au remboursement des dettes de location, ainsi que l'impact sur le besoin en fonds de roulement et les intérêts payés associés dans le tableau des flux de trésorerie.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté dans le document de présentation des résultats annuels 2023.

#### ➤ **Marge opérationnelle**

La marge opérationnelle est calculée en divisant le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) par le chiffre d'affaires.

#### ➤ **EBITDA récurrent sur 12 mois glissants**

L'EBITDA récurrent se calcule en ajoutant au résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) les dividendes reçus des sociétés consolidées par mise en équivalence, en déduisant les amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles, les amortissements de coûts d'obtention de contrats, et l'annulation des charges fixes de location\*\* des contrats immobiliers et autres, et en ajoutant l'EBITDA récurrent des activités abandonnées.

\*\* L'annulation des charges fixes de location équivaut au remboursement des dettes de location, ainsi que l'impact sur le besoin en fonds de roulement et les intérêts payés associés dans le tableau des flux de trésorerie.

Le calcul de l'EBITDA récurrent est détaillé dans le document de présentation des résultats annuels 2023.

#### ➤ **Résultat net ajusté – part du Groupe**

Le résultat net ajusté – part du Groupe est calculé à partir du résultat net en excluant les éléments non récurrents et non opérationnels, l'effet d'impôt associé, puis en déduisant la part des intérêts minoritaires, de la façon suivante :

#### **Résultat net**

Éléments à exclure :

- Plus ou moins-values de cession d'actifs
  - Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence
  - Charges nettes de restructuration
  - Éléments liés aux regroupements d'entreprises :
    - Frais liés aux acquisitions
    - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
    - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions
  - Litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle
  - Impact fiscal des éléments ci-dessus
  - Mouvements non récurrents des impôts différés
  - Éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
    - Annulation des charges fixes de location\*\*\* pour les contrats de concession
    - Amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession
    - Charges d'intérêts sur dettes de location pour les contrats de concession
    - Gains et pertes sur contrats de location
  - Résultat net ajusté attribuable aux intérêts minoritaires : résultat net attribuable aux intérêts minoritaires et part des intérêts minoritaires des éléments ci-dessus
- = Résultat net ajusté – part du Groupe**

\*\*\* L'annulation des charges fixes de location équivaut au remboursement des dettes de location, ainsi que l'impact sur le besoin en fonds de roulement et les intérêts payés associés dans le tableau des flux de trésorerie.

Le rapprochement entre le résultat net et le résultat net ajusté – part du Groupe est présenté partie II – Principaux éléments du compte de résultat du présent communiqué.

#### ➤ **Free cash-flow**

Le free cash-flow est calculé en ajoutant aux flux générés par l'activité avant variation de BFR, les flux de remboursement des dettes de location et intérêts associés, les flux de variation de BFR et d'impôts payés ainsi que les flux nets de trésorerie liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles.

Le rapprochement entre les flux de trésorerie opérationnels et le free cash-flow est présenté partie III – Autres éléments financiers du présent communiqué.

#### ➤ **Free cash-flow avant variation de BFR**

Le free cash-flow avant variation de BFR est calculé en déduisant la variation de BFR du free cash-flow.

#### ➤ **Endettement net (Dette nette)**

L'endettement net est calculé en additionnant les éléments suivants :

- Placements financiers et trésorerie et équivalents de trésorerie
- Instruments de couverture affectés à la dette
- Dettes financières non courantes
- Dettes financières courantes

= **Endettement net**

Le rapprochement entre les positions au bilan et l'endettement net est détaillé dans le document de présentation des résultats annuels 2023.

\*\*\*

**La présentation des résultats annuels 2023 du groupe Lagardère sera retransmise en direct, ce jour à 18h00 (heure de Paris), sur le site Lagardère ([www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)).**

**Les slides de présentation seront disponibles dès le début du webcast.**

**Une version différée de ce webcast sera ensuite mise en ligne dans le courant de la soirée.**

\*\*\*

*Créé en 1992, Lagardère est un groupe de dimension mondiale présent dans plus de 40 pays, comptant environ 31 300 collaborateurs et ayant dégagé un chiffre d'affaires de 8 081 M€ en 2023. Le Groupe repose sur trois branches : Lagardère Publishing (Livres, Livres numériques, Fascicules, Papeterie, Jeux de société et Jeux sur mobiles), Lagardère Travel Retail (Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration) et Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, JDD Magazine, la licence Elle). Dans le périmètre du Groupe figurent également les actifs de Lagardère Live Entertainment et de Lagardère Paris Racing. En outre le Groupe consolide dans ses comptes Lagardère Radio SCA dont il détient l'intégralité du capital et ses filiales (Europe 1, Europe 2 et RFM) contrôlées par M. Arnaud Lagardère. Le marché de référence du titre Lagardère est Euronext Paris. [www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)*

**Avertissement :**

*Certaines déclarations figurant dans ce document ne se rapportent pas à des faits historiquement avérés, mais constituent des projections, estimations et autres données à caractère prévisionnel basées sur l'opinion des dirigeants. Ces déclarations traduisent les opinions et hypothèses qui ont été retenues à la date à laquelle elles ont été faites. Elles sont sujettes à des risques et incertitudes connus et inconnus à raison desquels les résultats futurs, la performance ou les événements à venir peuvent significativement différer de ceux qui sont indiqués ou induits dans ces déclarations. Nous vous invitons à vous référer au Document d'enregistrement universel de Lagardère SA le plus récent déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers pour obtenir des informations complémentaires concernant ces facteurs, risques et incertitudes. Lagardère SA n'a aucunement l'intention ni l'obligation de mettre à jour ou de modifier les déclarations à caractère prévisionnel susvisées. Lagardère SA ne peut donc être tenue pour responsable des conséquences pouvant résulter de l'utilisation qui serait faite de ces déclarations.*

**Contact Presse**

[presse@lagardere.fr](mailto:presse@lagardere.fr)

**Contact Relations Investisseurs**

Emmanuel Rapin

tél. 01 40 69 17 45

[erapin@lagardere.fr](mailto:erapin@lagardere.fr)

## ANNEXES

### X. EXTRAIT DES COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2023

Les comptes consolidés du groupe Lagardère sont établis conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board), et adoptées dans l'Union européenne au 31 décembre 2023. Ils seront publiés en intégralité dans le Document d'enregistrement universel 2023.

Les procédures d'audit sur les comptes consolidés du Groupe ont été effectuées. Le rapport d'audit relatif à la certification sera émis à l'issue des vérifications spécifiques en cours de mise en œuvre.

Un extrait des comptes consolidés, comprenant les états financiers primaires et des extraits de notes annexes, est présenté ci-après :

#### COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(M€)	2023	2022
Chiffre d'affaires	8 081	6 929
Produits annexes	50	48
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>8 131</b>	<b>6 977</b>
Achats et variation de stocks	(2 981)	(2 530)
Charges externes	(2 233)	(1 950)
Charges de personnel	(1 759)	(1 549)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions	(177)	(171)
Amortissements des droits d'utilisation	(379)	(328)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	(112)	(113)
Charges de restructuration	(75)	(38)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	10	7
Gains et pertes sur contrats de location (*)	94	41
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(47)	(9)
Autres charges	(64)	(91)
Autres produits	36	61
Contribution des sociétés mises en équivalence	(10)	13
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>434</b>	<b>320</b>
Produits financiers	21	17
Charges financières	(118)	(91)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(89)	(61)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>248</b>	<b>185</b>
Charge d'impôts	(78)	(33)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>170</b>	<b>152</b>
Résultat net des activités abandonnées	5	35
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>175</b>	<b>187</b>
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	144	161
Intérêts minoritaires	31	26
<i>Résultat net par action – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</i>		
<i>Résultat net par action de base (en €)</i>	1,02	1,15
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	1,01	1,14
<i>Résultat net des activités poursuivies par action – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</i>		
<i>Résultat net par action de base (en €)</i>	0,98	0,90
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	0,97	0,90

(\*) Incluent les gains et pertes sur modifications de contrats et les loyers variables négatifs.

## ÉTAT GLOBAL DES GAINS ET PERTES CONSOLIDÉS

(M€)	2023	2022
<b>Résultat net consolidé (1)</b>	<b>175</b>	<b>187</b>
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées (*)	(17)	(5)
Variation de juste valeur des titres non consolidés	-	-
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net (2)</b>	<b>(17)</b>	<b>(5)</b>
Variation des écarts de conversion	(32)	60
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	6	(26)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (*)	-	-
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net (3)</b>	<b>(26)</b>	<b>34</b>
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2)+(3)</b>	<b>(43)</b>	<b>29</b>
<b>Total des gains et pertes consolidés (1)+(2)+(3)</b>	<b>132</b>	<b>216</b>
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	103	186
Intérêts minoritaires	29	30

(\*) Nets d'impôts.

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

(M€)		2023	2022
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>170</b>	<b>152</b>
Impôts sur le résultat		78	33
Charges financières nettes		186	135
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>		<b>434</b>	<b>320</b>
Dotations aux amortissements		663	608
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		60	(16)
(Gain) perte sur cessions d'actifs et sur contrats de location		(103)	(46)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		6	5
Résultat des sociétés mises en équivalence		10	(13)
Variation du besoin en fonds de roulement		(20)	(79)
<b>Flux générés par l'activité</b>		<b>1 050</b>	<b>779</b>
Impôts payés		(70)	(57)
<b>Flux opérationnels</b>	(A)	<b>980</b>	<b>722</b>
<b>Investissements</b>			
- Incorporels et corporels		(269)	(177)
- Titres de participation		(383)	(150)
- Trésorerie sur entrée de périmètre		42	(15)
- Autres actifs non courants		(42)	(45)
<b>Total investissements</b>	(B)	<b>(652)</b>	<b>(387)</b>
<b>Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé</b>			
Prix de vente des immobilisations cédées			
- Incorporelles et corporelles		3	4
- Titres de participation		24	21
- Trésorerie sur sortie de périmètre		-	(2)
Diminution des autres actifs non courants		10	19
<b>Total cessions</b>	(C)	<b>37</b>	<b>42</b>
Intérêts encaissés	(D)	14	7
<b>Flux d'investissements</b>	F=(B)+(C)+(D)	<b>(601)</b>	<b>(338)</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	(G)=(A)+(F)	<b>379</b>	<b>384</b>
<b>Opérations sur les capitaux propres</b>			
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		1	1
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		-	-
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires		(15)	(1)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(183)	(70)
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(47)	(35)
<b>Total des opérations sur les capitaux propres</b>	(H)	<b>(244)</b>	<b>(105)</b>
<b>Mouvements financiers</b>			
- Augmentation des dettes financières		810	74
- Diminution des dettes financières		(757)	(73)
<b>Total des mouvements des dettes financières</b>	(I)	<b>53</b>	<b>1</b>
Intérêts payés	(J)	(100)	(79)
Diminution des dettes de location	(J)	(354)	(241)
Intérêts sur dettes de location	(J)	(99)	(87)
<b>Flux de financement</b>	(K)=(H)+(I)+(J)	<b>(744)</b>	<b>(511)</b>
<b>Autres mouvements</b>			
- Différences de conversion sur la trésorerie		7	(7)
- Autres éléments		(3)	2
<b>Total des autres mouvements</b>	(L)	<b>4</b>	<b>(5)</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	(M)=(G)+(K)+(L)	<b>(361)</b>	<b>(132)</b>
<b>Trésorerie début de période</b>		<b>746</b>	<b>878</b>
<b>Trésorerie fin de période</b>		<b>385</b>	<b>746</b>

**BILAN CONSOLIDÉ**

<b>ACTIF (M€)</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>
Immobilisations incorporelles	1 099	986
Écarts d'acquisition	1 695	1 640
Droits d'utilisation	2 070	1 640
Immobilisations corporelles	740	661
Titres mis en équivalence	158	83
Autres actifs non courants	184	183
Impôts différés - Actif	275	310
<b>Actifs non courants</b>	<b>6 221</b>	<b>5 503</b>
Stocks et en-cours	842	833
Créances clients et comptes rattachés	1 013	957
Autres actifs courants	780	840
Placements financiers	-	-
Trésorerie	467	851
<b>Actifs courants</b>	<b>3 102</b>	<b>3 481</b>
<b>Actifs destinés à être cédés</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total Actif</b>	<b>9 323</b>	<b>8 984</b>

**BILAN CONSOLIDÉ**

<b>PASSIF (M€)</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>
Capital social	861	861
Primes d'émission	-	-
Réserves et résultats non distribués	(34)	(31)
Résultat de l'exercice (part du Groupe)	144	161
Autres éléments du résultat global	(134)	(92)
<b>Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe</b>	<b>837</b>	<b>899</b>
Intérêts minoritaires	119	131
<b>Capitaux propres</b>	<b>956</b>	<b>1 030</b>
Provisions pour retraites et obligations assimilées	89	67
Provisions pour risques et charges non courantes	117	121
Dettes financières non courantes	382	1 647
Dettes de location non courantes	1 947	1 634
Autres passifs non courants	42	54
Impôts différés - Passif	280	268
<b>Passifs non courants</b>	<b>2 857</b>	<b>3 791</b>
Provisions pour risques et charges courantes	122	111
Dettes financières courantes	2 191	920
Dettes de location courantes	425	388
Fournisseurs et comptes rattachés	1 392	1 379
Autres passifs courants	1 380	1 365
<b>Passifs courants</b>	<b>5 510</b>	<b>4 163</b>
<b>Passifs liés à des actifs destinés à être cédés</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total Passif</b>	<b>9 323</b>	<b>8 984</b>

## ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(M€)	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>861</b>	-	<b>64</b>	<b>(71)</b>	<b>8</b>	<b>(47)</b>	<b>815</b>	<b>124</b>	<b>939</b>
Impact de l'application rétrospective de la décision	-	-	(29)	-	-	-	(29)	-	(29)
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2022</b>	<b>861</b>	-	<b>35</b>	<b>(71)</b>	<b>8</b>	<b>(47)</b>	<b>786</b>	<b>124</b>	<b>910</b>
Résultat net de la période	-	-	161	-	-	-	161	26	187
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	-	-	(5)	-	56	(26)	25	4	29
<b>Total des gains et pertes consolidés de la période</b>	-	-	<b>156</b>	-	<b>56</b>	<b>(26)</b>	<b>186</b>	<b>30</b>	<b>216</b>
Distribution de dividendes	-	-	(70)	-	-	-	(70)	(35)	(105)
Variation de capital de la société mère (*)	-	-	(14)	14	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Variation des actions propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunérations sur base d'actions	-	-	11	-	-	-	11	-	11
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	1	-	-	-	1	-	1
Variation de périmètre et autres	-	-	(14)	-	(1)	-	(15)	11	(4)
<b>Solde au 31 décembre 2022</b>	<b>861</b>	-	<b>105</b>	<b>(57)</b>	<b>63</b>	<b>(73)</b>	<b>899</b>	<b>131</b>	<b>1 030</b>
Résultat net de la période	-	-	144	-	-	-	144	31	175
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	-	-	(17)	-	(30)	6	(41)	(2)	(43)
<b>Total des gains et pertes consolidés de la période</b>	-	-	<b>127</b>	-	<b>(30)</b>	<b>6</b>	<b>103</b>	<b>29</b>	<b>132</b>
Distribution de dividendes	-	-	(183)	-	-	-	(183)	(47)	(230)
Variation de capital de la société mère (*)	-	-	(3)	3	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Variation des actions propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunérations sur base d'actions	-	-	18	-	-	-	18	-	18
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	5	-	-	-	5	(2)	3
Variation de périmètre et autres	-	-	(4)	-	-	(1)	(5)	7	2
<b>Solde au 31 décembre 2023</b>	<b>861</b>	-	<b>65</b>	<b>(54)</b>	<b>33</b>	<b>(68)</b>	<b>837</b>	<b>119</b>	<b>956</b>

(\*) Augmentation de capital réalisée par incorporation de réserves et réduction de capital réalisée par annulation d'actions propres.

## XI. INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

### COMPTE DE RÉSULTAT 2023

(M€)	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total
Chiffre d'affaires	2 819	5 018	254	8 091
Chiffre d'affaires inter-branches	(10)	-	-	(10)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>2 809</b>	<b>5 018</b>	<b>254</b>	<b>8 081</b>
Produits annexes consolidés	11	12	27	50
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>2 820</b>	<b>5 030</b>	<b>281</b>	<b>8 131</b>
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	<b>301</b>	<b>245</b>	<b>(26)</b>	<b>520</b>
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	3	(4)	-	(1)
Charges de restructuration	(45)	(1)	(29)	(75)
Plus et moins-values de cession	(1)	4	7	10
Pertes de valeur (*)	(46)	(1)	-	(47)
<i>Sociétés intégrées</i>	<i>(46)</i>	<i>(1)</i>	-	<i>(47)</i>
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	-	-	-	-
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(15)	(101)	-	(116)
<i>Sociétés intégrées</i>	<i>(15)</i>	<i>(92)</i>	-	<i>(107)</i>
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	-	<i>(9)</i>	-	<i>(9)</i>
Frais liés aux acquisitions et cessions	-	(4)	(1)	(5)
Ajustement de prix post acquisition	2	2	-	4
Impact IFRS 16 des contrats de concessions (**)	-	144	-	144
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>199</b>	<b>284</b>	<b>(49)</b>	<b>434</b>
<b>Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>				
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(39)	(127)	(11)	(177)
Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres	(33)	(13)	(22)	(68)
Coût des plans d'actions gratuites	(7)	(7)	(4)	(18)

(\*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

(\*\*) Le détail de l'impact IFRS 16 sur les contrats de concession et sur les gains et pertes de location est fourni dans le tableau ci-après.

(M€)	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total
<b>Impact IFRS 16 des contrats de concessions</b>	-	<b>144</b>	-	<b>144</b>
Gains et pertes sur contrats de location	-	94	-	94
Amortissements des droits d'utilisation	-	(311)	-	(311)
Diminution des dettes de location	-	270	-	270
Intérêts payés sur dettes de location	-	86	-	86
Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location	-	5	-	5

## COMPTE DE RÉSULTAT 2022

(M€)	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total
Chiffre d'affaires	2 757	3 927	254	6 938
Chiffre d'affaires inter-branches	(9)	-	-	(9)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>2 748</b>	<b>3 927</b>	<b>254</b>	<b>6 929</b>
Produits annexes consolidés	9	12	27	48
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>2 757</b>	<b>3 939</b>	<b>281</b>	<b>6 977</b>
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	<b>302</b>	<b>136</b>	<b>-</b>	<b>438</b>
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	6	7	-	13
Charges de restructuration	(4)	-	(34)	(38)
Plus et moins-values de cession	4	-	3	7
Pertes de valeur (*)	(1)	(8)	-	(9)
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(17)	(92)	-	(109)
Frais liés aux acquisitions et cessions	(1)	(2)	-	(3)
Ajustement de prix post acquisition	-	(3)	-	(3)
Impact IFRS 16 des contrats de concessions (**)	2	22	-	24
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>291</b>	<b>60</b>	<b>(31)</b>	<b>320</b>
<b>Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>				
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(36)	(125)	(10)	(171)
Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres	(35)	(13)	(21)	(69)
Coût des plans d'actions gratuites	(5)	(3)	(3)	(11)

(\*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

(\*\*) Le détail de l'impact IFRS 16 sur les contrats de concession et sur les gains et pertes de location est fourni dans le tableau ci-après.

(M€)	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total
<b>Impact IFRS 16 des contrats de concessions</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>24</b>
Gains et pertes sur contrats de location	2	39	-	41
Amortissements des droits d'utilisation	-	(259)	-	(259)
Diminution des dettes de location	-	167	-	167
Intérêts payés sur dettes de location	-	70	-	70
Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location	-	5	-	5

## FINANCEMENT 2023

(M€)	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
<b>Flux générés par l'activité</b>	<b>283</b>	<b>811</b>	<b>(44)</b>	<b>1 050</b>
Diminution des dettes de location (*)	(47)	(286)	(21)	(354)
Intérêts payés sur dettes de location (*)	(7)	(88)	(4)	(99)
<b>Flux générés par les opérations avant impôts payés</b>	<b>229</b>	<b>437</b>	<b>(69)</b>	<b>597</b>
Impôts payés	(68)	(18)	16	(70)
<b>Flux générés par les opérations</b>	<b>161</b>	<b>419</b>	<b>(53)</b>	<b>527</b>
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(64)	(194)	(8)	(266)
- <i>Acquisitions</i>	(64)	(196)	(9)	(269)
- <i>Cessions</i>	-	2	1	3
<b>Free cash-flow</b>	<b>97</b>	<b>225</b>	<b>(61)</b>	<b>261</b>
<b><i>dont free cash-flow avant variation de BFR</i></b>	<b><i>159</i></b>	<b><i>161</i></b>	<b><i>(45)</i></b>	<b><i>275</i></b>
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	3	(379)	27	(349)
- <i>Acquisitions</i>	3	(388)	2	(383)
- <i>Cessions</i>	-	9	25	34
Intérêts encaissés	10	4	-	14
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-
<b>Somme des flux générés par les opérations et d'investissements</b>	<b>110</b>	<b>(150)</b>	<b>(34)</b>	<b>(74)</b>

(\*) Les flux de trésorerie liés aux dettes de location sont présentés en flux de financement dans l'état des flux de trésorerie consolidé.

## FINANCEMENT 2022

(M€)	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
<b>Flux générés par l'activité</b>	<b>238</b>	<b>566</b>	<b>(25)</b>	<b>779</b>
Diminution des dettes de location (*)	(39)	(184)	(18)	(241)
Intérêts payés sur dettes de location (*)	(9)	(71)	(7)	(87)
<b>Flux générés par les opérations avant impôts payés</b>	<b>190</b>	<b>311</b>	<b>(50)</b>	<b>451</b>
Impôts payés	(104)	(4)	51	(57)
<b>Flux générés par les opérations</b>	<b>86</b>	<b>307</b>	<b>1</b>	<b>394</b>
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(49)	(123)	(1)	(173)
- <i>Acquisitions</i>	(49)	(124)	(4)	(177)
- <i>Cessions</i>	-	1	3	4
<b>Free cash-flow</b>	<b>37</b>	<b>184</b>	<b>-</b>	<b>221</b>
<b><i>dont free cash-flow avant variation de BFR</i></b>	<b>155</b>	<b>138</b>	<b>1</b>	<b>294</b>
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(54)	(127)	9	(172)
- <i>Acquisitions</i>	(68)	(140)	(2)	(210)
- <i>Cessions</i>	14	13	11	38
Intérêts encaissés	3	2	2	7
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-
<b>Somme des flux générés par les opérations et d'investissements</b>	<b>(14)</b>	<b>59</b>	<b>11</b>	<b>56</b>

(\*) Les flux de trésorerie liés aux dettes de location sont présentés en flux de financement dans l'état des flux de trésorerie consolidé.

**BILAN 2023**

(M€)	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
Actifs sectoriels	3 542	4 586	563	8 691
Titres mis en équivalence	28	124	6	158
Passifs sectoriels	(1 941)	(3 308)	(545)	(5 794)
<b>Fonds opérationnels employés</b>	<b>1 629</b>	<b>1 402</b>	<b>24</b>	<b>3 055</b>
<b>Actifs et passifs destinés à être cédés</b>				-
<b>Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé</b>				<b>(2 099)</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>				<b>956</b>

**BILAN 2022**

(M€)	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
Actifs sectoriels	3 587	3 859	601	8 047
Titres mis en équivalence	28	48	7	83
Passifs sectoriels	(2 020)	(2 787)	(580)	(5 387)
<b>Fonds opérationnels employés</b>	<b>1 595</b>	<b>1 120</b>	<b>28</b>	<b>2 743</b>
<b>Actifs et passifs destinés à être cédés</b>				-
<b>Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé</b>				<b>(1 713)</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>				<b>1 030</b>

## **XII. INFORMATIONS PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE**

### **CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**

Le chiffre d'affaires par zone géographique (basée sur le lieu de la vente avec les clients) est le suivant :

<b>(M€)</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Union européenne (hors France)	2 419	1 789
USA	1 911	1 833
France	1 890	1 705
Royaume-Uni	570	545
Asie-Océanie	595	496
Autres Amérique du Nord (Canada principalement)	203	181
Autres pays européens	155	132
Moyen-Orient	114	68
Autres (Afrique, Amérique latine)	224	180
<b>Total</b>	<b>8 081</b>	<b>6 929</b>

### **ACTIFS SECTORIELS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**

Les actifs sectoriels, correspondant à tous les actifs hors trésorerie et titres mis en équivalence, sont les suivants par zone géographique (pays ou zone de domiciliation des entités) :

<b>(M€)</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>
USA	2 671	2 511
Union européenne (hors France)	2 309	1 823
France	2 078	2 093
Royaume-Uni	823	876
Asie-Océanie	352	348
Autres pays européens	42	56
Canada	100	73
Moyen-Orient	195	170
Autres (Afrique, Amérique latine)	121	97
<b>Total</b>	<b>8 691</b>	<b>8 047</b>

### **INVESTISSEMENTS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES)**

Les investissements sur immobilisations incorporelles et corporelles par zone géographique sont les suivants (pays ou zone de domiciliation des entités) :

<b>(M€)</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
USA	94	49
France	72	40
Union européenne (hors France)	67	44
Royaume-Uni	11	11
Asie-Océanie	6	22
Canada	3	2
Autres pays européens	2	1
Moyen-Orient	7	3
Autres	7	5
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>177</b>

### XIII. ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net est un indicateur alternatif de performance calculé à partir d'éléments issus des comptes consolidés et dont la réconciliation est présentée ci-dessous :

(M€)	31.12.2023	31.12.2022
Placements financiers et trésorerie	467	851
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif	7	3
Dettes financières non courantes (*)	(382)	(1 647)
Dettes financières courantes (*)	(2 191)	(920)
<b>Endettement financier net</b>	<b>(2 099)</b>	<b>(1 713)</b>

(\*) Au 31 décembre 2023, les dettes financières courantes et non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (7) M€ et (2) M€ respectivement, contre (8) M€ et (19) M€ respectivement au 31 décembre 2022.

La composition des dettes financières est la suivante :

(M€)	31.12.2023	31.12.2022
Emprunts obligataires	-	1 292
Emprunts auprès d'établissements de crédit	39	256
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	55	65
Autres dettes financières	286	15
<b>Dettes financières non courantes hors instruments de couverture affectés à la dette</b>	<b>380</b>	<b>1 628</b>
Instruments de couverture affectés à la dette	2	19
<b>Dettes financières non courantes</b>	<b>382</b>	<b>1 647</b>
Emprunts obligataires	1 300	350
Emprunts auprès d'établissements de crédit	189	3
Crédit syndiqué	-	-
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	-	1
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN (**))	-	5
Billets de trésorerie (NEU CP (**))	561	371
Autres dettes financières	134	182
<b>Dettes financières courantes hors instruments de couverture affectés à la dette</b>	<b>2 184</b>	<b>912</b>
Instruments de couverture affectés à la dette	7	8
<b>Dettes financières courantes</b>	<b>2 191</b>	<b>920</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>2 573</b>	<b>2 567</b>

Les principaux mouvements de l'exercice 2023 sont les suivants :

- le 13 avril 2023, le solde de l'emprunt obligataire émis en 2016 a été remboursé à hauteur de 350 M€. Cet emprunt obligataire portait intérêt au taux de 2,75 % ;
- le 21 novembre 2023, la prise de contrôle de Vivendi SE sur le groupe Lagardère a entraîné l'activation des clauses de changement de contrôle des emprunts obligataires et des prêts Schuldschein, permettant aux prêteurs de demander le remboursement 45 jours après la notification faite le 22 novembre 2023 pour les trois emprunts obligataires (soit un nominal total de 1 300 M€), et pendant une période de 45 jours pour les prêts Schuldschein pour 252,5 M€ ;

- le 12 décembre 2023, Lagardère SA a signé une convention de prêt avec Vivendi SE permettant de tirer jusqu'à 1 900 M€. Au 31 décembre 2023, le montant tiré est de 270 M€. L'échéance de cette convention de prêt est au 31 mars 2025 ;
- le 27 décembre 2023, l'activation des clauses de changement de contrôle sur les prêts Schuldschein a engendré le remboursement anticipé de 27 M€ à la date de paiement des intérêts. Le solde est dû au 26 juin 2024 pour 190,5 M€ et au 26 juin 2026 pour 35 M€ ;
- la ligne de crédit syndiqué a été utilisée d'avril 2023 à décembre 2023 pour un montant maximum tiré de 350 M€. Aucun montant n'est tiré sur un total disponible de 982 M€ au 31 décembre 2023 ;
- poursuite du programme de billets de trésorerie avec un plafond à 850 M€. Les émissions s'élèvent à 561 M€ au 31 décembre 2023 (dont 511 M€ en euros et 50 M€ en dollars US), contre 371 M€ au 31 décembre 2022.

Au 31 décembre 2023, la totalité du solde des emprunts obligataires a été classée en dettes financières courantes pour 1 300 M€, car la période de demande de remboursement anticipé des prêteurs était encore ouverte jusqu'au 5 janvier 2024.

À l'issue de cette période, le 12 janvier 2024 :

- un montant de 1 203,2 M€ de nominal et de 7 M€ d'intérêts a été remboursé. Le solde restant dû de 96,8 M€ est à échéance 2024 pour 39,5 M€, à échéance 2026 pour 48,8 M€ et à échéance 2027 pour 8,5 M€ ;
- un montant complémentaire de 1 210 M€ a été tiré sur la convention de prêt avec Vivendi SE, portant le montant total tiré à 1 480 M€, à échéance au 31 mars 2025. Le solde non tiré de ladite convention est de 420 M€.

**Les variations de l'endettement financier net**, pour les exercices 2023 et 2022, s'analysent comme suit :

(M€)	2023	2022
<b>Endettement financier net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(1 713)</b>	<b>(1 535)</b>
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	(74)	56
Intérêts payés	(100)	(79)
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	2	1
Cessions (acquisitions) de titres d'autocontrôle	-	-
Cessions (acquisitions) d'intérêts minoritaires	(15)	(1)
Dividendes	(230)	(105)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	8	(20)
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	23	(15)
Incidence des effets de change et divers	-	(15)
<b>Endettement financier net au 31 décembre</b>	<b>(2 099)</b>	<b>(1 713)</b>

#### **XIV. AUTRES ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT**

##### **Affacturation et cessions de créances commerciales**

À fin décembre 2023, le montant des créances cédées et déconsolidées au titre des contrats d'affacturation et d'escompte s'élève à 262 M€, contre 244 M€ à fin décembre 2022.

Les sommes qui doivent être reversées aux banques au titre des créances encaissées dans le cadre de la gestion de leur recouvrement, ainsi que la part du risque conservé dans les créances cédées représentent une dette financière de 42 M€ à fin décembre 2023, contre 58 M€ à fin décembre 2022.

Lagardère conserve également une exposition dans les créances cédées principalement représentée par le fonds de garantie et le fonds de réserve constitués par la banque à hauteur de 3 M€ au 31 décembre 2023, contre 2 M€ au 31 décembre 2022.