

vivendi



DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL
2023

CANAL+
GROUPE

Lagardère

HAVAS
A Vivendi Company

PM
PRISMA MEDIA

G
GAMELOFT

DAILYMOTION

Group Vivendi Africa
gva



Le présent Document d'enregistrement universel a été déposé le 21 mars 2024 auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF »), en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le Document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel qui a été établie au format ESEF (*European Single Electronic Format*) et est disponible sur le site de la société **www.vivendi.com**.

UNE CREATION ORIGINALE CANAL+

D'ARGENT ET DE SANG PARTIE 2

UNE SERIE DE XAVIER GIANNOLI



© Curieuse Films, Nick & Chloé, COURAMIAUD / LAURENT LUFROY.



LA TRAQUE CONTINUE

DES LE 22 JANVIER
SEULEMENT SUR

CANAL+

D'argent et de sang, une Création Originale Canal+

UNE CREATION ORIGINALE CANAL+

1/2000s

ISO 1600
f/ 5.6



B.R.I.

WTF - SOCIÉTÉ ÉDITION DE CANAL+ FILM, S.A.S. au capital de 5 000 000 € - 297 317 814 RCS Nanterre - GROUPE CANAL+ S.A. à Direction et Contrôle de l'Assemblée Générale de 500 000 000 € - 429 020 777 RCS Nanterre - Société de droit français - Siège social : 100 rue de la République - 92015 Nanterre Cedex 9

DECouvrez
LE MAKING-OF
DE CETTE AFFICHE



SEULEMENT
SUR **CANAL+**

B.R.I., une Création Originale Canal+

L'OLYMPIA 130 ANS



Affiche des 130 ans de l'Olympia, Vivendi Village

R. GOSCINNY

Astérix

A. UDERZO

L'IRIS BLANC

Texte FABCARO

Dessins Didier CONRAD





Couvertures de presse et publicités radio, Lagardère News



Campagne Anne de Gaulle, Havas Paris

REFRESHING OUR BRAND.
REVEALING OUR DIFFERENCE.

HAVAS

HAVAS.COM

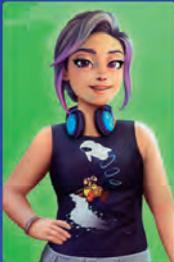
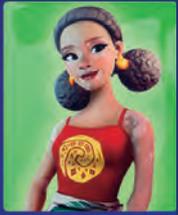
Campagne pour Havas



Couverture de *Harper's Bazaar*, septembre 2023, Prisma Media

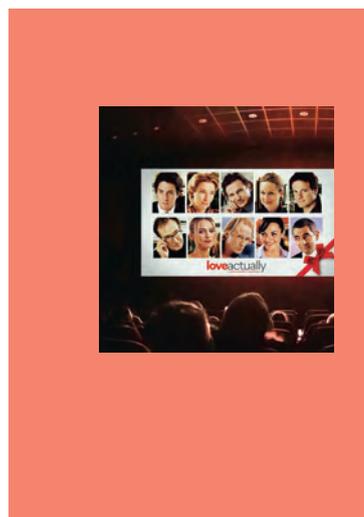


Disney
DREAMLIGHT VALLEY
AVATAR DESIGNER TOOL



©2023 Disney. ©2023 Disney Pixar. ©2023 Gameloft. All rights reserved.

SOMMAIRE



1.

PROFIL DU GROUPE, STRATÉGIE ET PERFORMANCE GLOBALE, ACTIVITÉS DU GROUPE, COMMUNICATION FINANCIÈRE

15

- | | |
|--|----|
| 1. Profil du groupe | 16 |
| 2. Stratégie et performance globale | 22 |
| 3. Activités du groupe, communication financière | 32 |

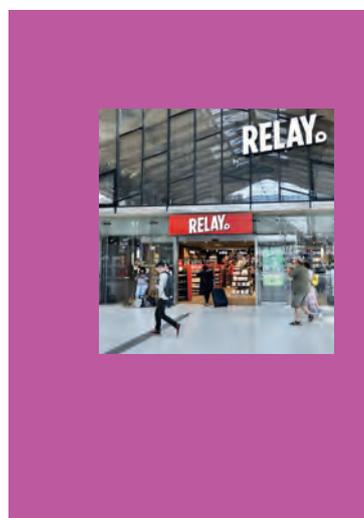


2.

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET CONFORMITÉ

73

- | | |
|---|-----|
| 1. Une démarche RSE au cœur de la stratégie | 74 |
| 2. Une exécution tournée vers la performance | 82 |
| 3. Éthique des affaires et conformité | 99 |
| 4. Engagements RSE | 107 |
| 5. Tableaux de synthèse des indicateurs | 140 |
| 6. Tables | 147 |
| 7. Vérifications des informations extra-financières | 149 |



3.

FACTEURS DE RISQUES, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

159

- | | |
|--|-----|
| 1. Facteurs de risques | 160 |
| 2. Contrôle interne et gestion des risques | 167 |
| 3. Assurances | 172 |
| 4. Variations saisonnières | 173 |
| 5. Matières premières | 173 |
| 6. Énergie | 173 |



4.

GOUVERNANCE, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES, INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

175

- | | |
|---|-----|
| 1. Gouvernance | 176 |
| 2. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux | 219 |
| 3. Informations générales concernant la société | 262 |



5.

RAPPORT FINANCIER ET ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AUDITÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023

277

- | | |
|--|-----|
| 1. Rapport financier de l'exercice 2023 | 280 |
| 2. Annexe au rapport financier | 304 |
| 3. États financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2023 | 305 |
| 4. Information financière pro forma non auditée relative au rapprochement avec Lagardère | 405 |
| 5. Comptes annuels de l'exercice 2023 de Vivendi SE | 409 |



6.

ÉVÉNEMENTS RÉCENTS, PERSPECTIVES

445

- | | |
|-----------------------|-----|
| 1. Événements récents | 446 |
| 2. Perspectives | 447 |



7.

RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL, ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL, RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

449

- | | |
|--|-----|
| 1. Responsable du Document d'enregistrement universel | 450 |
| 2. Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel | 450 |
| 3. Responsables du contrôle des comptes | 451 |
| 4. Tables de concordance | 452 |

ÉDITORIAL



Yannick Bolloré
Président du Conseil de surveillance



Arnaud de Puyfontaine
Président du Directoire

**« 2023 aura été une année
de transformation majeure
pour Vivendi, marquée
notamment par le rapprochement
avec le groupe Lagardère. »**

Comment définiriez-vous l'année 2023 pour Vivendi ?

Yannick Bolloré : 2023 aura été une année de transformation majeure pour Vivendi, marquée notamment par le rapprochement avec le groupe Lagardère, 3^e éditeur mondial de livres grand public et d'éducation, et opérateur international majeur du commerce en zone de transport. Cette année a aussi vu naître la Fondation Vivendi, qui rend tangible notre raison d'être, visant à ouvrir la culture à tous. C'est l'une des manifestations de l'impact positif que nous souhaitons avoir sur la société comme sur l'environnement. En matière de RSE, Vivendi a d'ailleurs poursuivi ses actions avec succès. Et bien sûr, 2023 s'est clôturée avec le lancement de l'étude de faisabilité d'un projet de scission, annoncé mi-décembre.

Arnaud de Puyfontaine : 2023 a aussi vu la poursuite de la bonne dynamique de chacune de nos principales entités qui ont accéléré leur transformation et leur internationalisation. Nombre d'exemples l'attestent dans ce document, comme Groupe Canal+ qui, fort de ses dernières prises de participations stratégiques (MultiChoice Group, Viu, Viaplay), a confirmé sa dynamique à l'international où il compte à présent 16 de ses 26 millions d'abonnés.

Havas affiche l'une des plus fortes croissances du secteur de la communication. Pour répondre aux enjeux de ses clients, le groupe s'est considérablement renforcé par l'intégration de dix nouvelles agences, le lancement de solutions toujours plus innovantes et la signature de partenariats stratégiques, notamment en matière d'IA et de *retail media*.

Le groupe Lagardère a vécu une nouvelle année de forte croissance de ses résultats portée par ses deux principales activités.

Quant à Prisma Media, le leader français dans la presse magazine et digitale s'est développé sur de nouveaux segments. L'édition française de *Harper's Bazaar* ou le lancement de *Mortelle Adèle* sont des réussites. Avec les actifs du pôle M6 Digital Services et les initiatives en *Content to Commerce*, le groupe engage de nouveaux leviers de croissance et poursuit sa consolidation.

Vous avez annoncé étudier un projet de scission. Pourquoi une telle décision ?

Y. B. : Depuis la distribution-cotation d'Universal Music Group en 2021, notre groupe subit une décote de conglomérat très importante. Cette situation limite nos capacités à réaliser des opérations de croissance pour nos filiales, alors qu'elles ont des opportunités de développement considérables. Ce projet de scission tel que présenté par le Directoire, soumis à une étude de faisabilité, est une option qui viserait à libérer pleinement le potentiel de nos différentes activités, qui seraient chacune cotée en Bourse.

Concrètement, pouvez-vous nous en dire plus ?

A. de P. : Ce projet de grande envergure et complexe nécessite d'être étudié en profondeur. À l'heure où nous écrivons ces lignes, l'étude de faisabilité est encore en cours et est, par nature, appelée à évoluer.

« En cette période plus que jamais, les industries culturelles ont la cruciale responsabilité de construire des ponts entre les peuples. »

Les premières réflexions nous ont conduits à recommander de structurer cette scission autour de quatre entités :

- Canal+ ;
- Havas ;
- une société regroupant les actifs dans l'édition et la distribution (comprenant la participation majoritaire de Vivendi dans Lagardère et celle de 100 % dans Prisma Media) ;
- une société d'investissement incluant des participations financières cotées et non cotées.

Au-delà du projet, comment envisagez-vous 2024 ?

Y.B. : 2024 sera certainement une nouvelle année de réinvention. Nous entrons dans une nouvelle ère avec l'émergence de l'IA générative qui révolutionne nos métiers. Si elle ouvre un monde d'opportunités pour nos entités, elle soulève également des défis, notamment en matière de propriété intellectuelle, que nous nous efforçons de relever, voire de dépasser. Plus que jamais, le groupe place la créativité, la passion et l'humain au cœur de sa stratégie, renforcée par la performance de la technologie, des données et de la machine.

Face à ces nouveaux défis, chacune de nos entités va poursuivre ses grandes avancées et aller encore plus loin, encore plus vite... Comme Havas qui s'apprête à révéler sa nouvelle stratégie, structurée autour d'un nouveau système d'exploitation. Le pouvoir des idées créatives de Havas est optimisé par la technologie et l'IA pour que les données, les médias, l'expérience et la production ne fassent plus qu'un au service de ses clients.

A. de P. : Yannick a raison, ce sera certainement une nouvelle année de transformation. J'en profite pour remercier les équipes qui sont mobilisées pour mener avec succès nos grands chantiers. Nous tenons aussi à remercier nos actionnaires pour leur soutien et leur confiance. Le contexte macro économique et géopolitique est certes incertain, mais nos activités ont tous les atouts pour réussir cette année encore.

En cette période plus que jamais, les industries culturelles ont la cruciale responsabilité de construire des ponts entre les peuples. Convaincus de notre rôle à jouer, nous avons le devoir de faciliter l'accès à la culture au plus grand nombre.



1.

Profil du groupe, stratégie et performance globale, activités du groupe, communication financière

PROFIL DU GROUPE	16
1.1. Activités : culture, médias, communication et commerce en zone de transport	16
1.2. Gouvernance	17
1.3. Chiffres clés	18
1.4. Organigramme économique simplifié du groupe	21
STRATÉGIE ET PERFORMANCE GLOBALE	22
2.1. Stratégie	22
2.2. Faits marquants de l'année 2023	23
2.3. Performance globale	26
ACTIVITÉS DU GROUPE, COMMUNICATION FINANCIÈRE	32
3.1. Métiers	32
3.2. Participations mises en équivalence	69
3.3. Autres participations	70
3.4. Communication financière	71

CHAPITRE 1

SECTION 1. PROFIL DU GROUPE

1.1. ACTIVITÉS : CULTURE, MÉDIAS, COMMUNICATION ET COMMERCE EN ZONE DE TRANSPORT

Vivendi est un leader mondial de la culture, des médias, de la communication et du commerce en zone de transport.

Le groupe compte des actifs de premier plan dans la télévision, les séries et le cinéma avec Groupe Canal+, l'édition et le commerce en zone de transport avec Lagardère, la communication et le conseil avec Havas, la presse avec Prisma Media, le jeu vidéo avec Gameloft, les plateformes de distribution de contenus avec Dailymotion et la télécommunication avec GVA. L'année 2023 a notamment signé le rapprochement avec Lagardère, une opération stratégique et d'envergure pour le groupe.

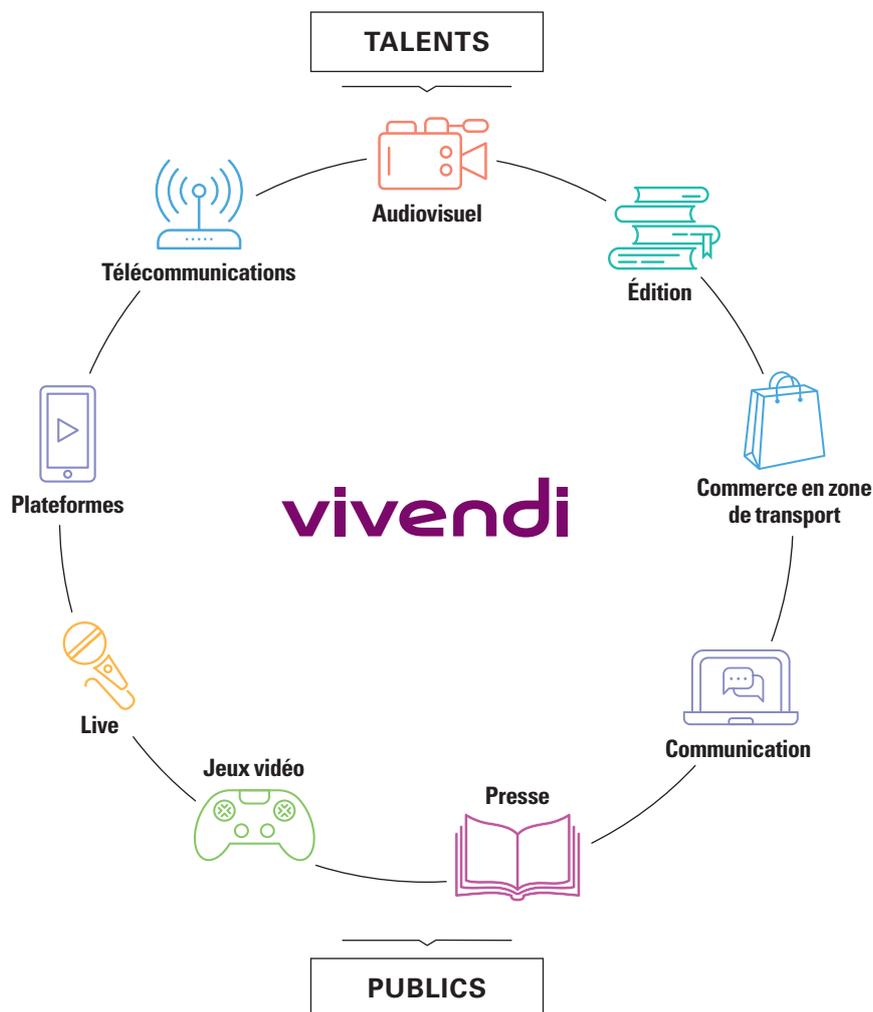
Vivendi possède aussi des participations dans des entités majeures, comme Universal Music Group, Telecom Italia, FL Entertainment, MediaForEurope, Telefonica et Prisa. Via Groupe Canal+, il compte aussi des intérêts dans MultiChoice Group, Viaplay et Viu.

Le groupe étudie la faisabilité d'un projet de scission de ses activités en quatre entités cotées qui seraient Groupe Canal+, Havas, Lagardère –

Prisma Media et une société d'investissement détenant des participations cotées et non cotées.

Cette initiative viserait à externaliser la vraie valeur des actifs de Vivendi qui souffre, en Bourse, d'une forte décote de conglomérat totalement injustifiée. L'objectif consisterait à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes du groupe.

Par la stratégie mise en place depuis 2014, Vivendi a accompagné Groupe Canal+ et Havas dans leur transformation et leur internationalisation, et leur a permis de se développer avec succès et d'atteindre la taille critique. Ils peuvent désormais mener leur propre trajectoire de croissance. Devenant des *pure players* indépendants tout comme Lagardère – Prisma Media, le projet de cotation en Bourse leur permettrait de pleinement libérer leur potentiel de développement dans un contexte international marqué par de nombreuses opportunités d'investissement. Leur statut de leader n'en serait que renforcé.



1.2. GOUVERNANCE

À la date du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Yannick Bolloré
Président

Philippe Bénacín (*)
Vice-Président, membre référent

Cyrille Bolloré

Sébastien Bolloré

Paulo Cardoso
Membre représentant les salariés

Laurent Dassault (*)

Véronique Driot-Argentin

Maud Fontenoy (*)

Cathia Lawson-Hall (*)

Sandrine Le Bihan
Membre représentant les actionnaires salariés ⁽²⁾

Michèle Reiser (*)

Katie Stanton (*)

Lucie Strnadova
Membre représentant les salariés

13

MEMBRES

55%

D'INDÉPENDANTS ⁽¹⁾

55%

DE FEMMES ⁽¹⁾

3

COMITÉS SPÉCIALISÉS

- Comité d'audit
- Comité de gouvernance, nomination et rémunération
- Comité RSE

DIRECTOIRE

Arnaud de Puyfontaine, Président

Frédéric Crépin

François Laroze

Claire Léost

Céline Merle-Béral

Maxime Saada

6

MEMBRES

33%

DE FEMMES

COMITÉ EXÉCUTIF

Arnaud de Puyfontaine

Frédéric Crépin

François Laroze

Claire Léost

Céline Merle-Béral

Maxime Saada

Raphaël de Andréis

Hala Bavière

Lorella Gessa

Félicité Herzog

Pierre Laurent

Alexandre de Rochefort

Michel Sibony

13

MEMBRES

38%

DE FEMMES

(*) Membre indépendant.

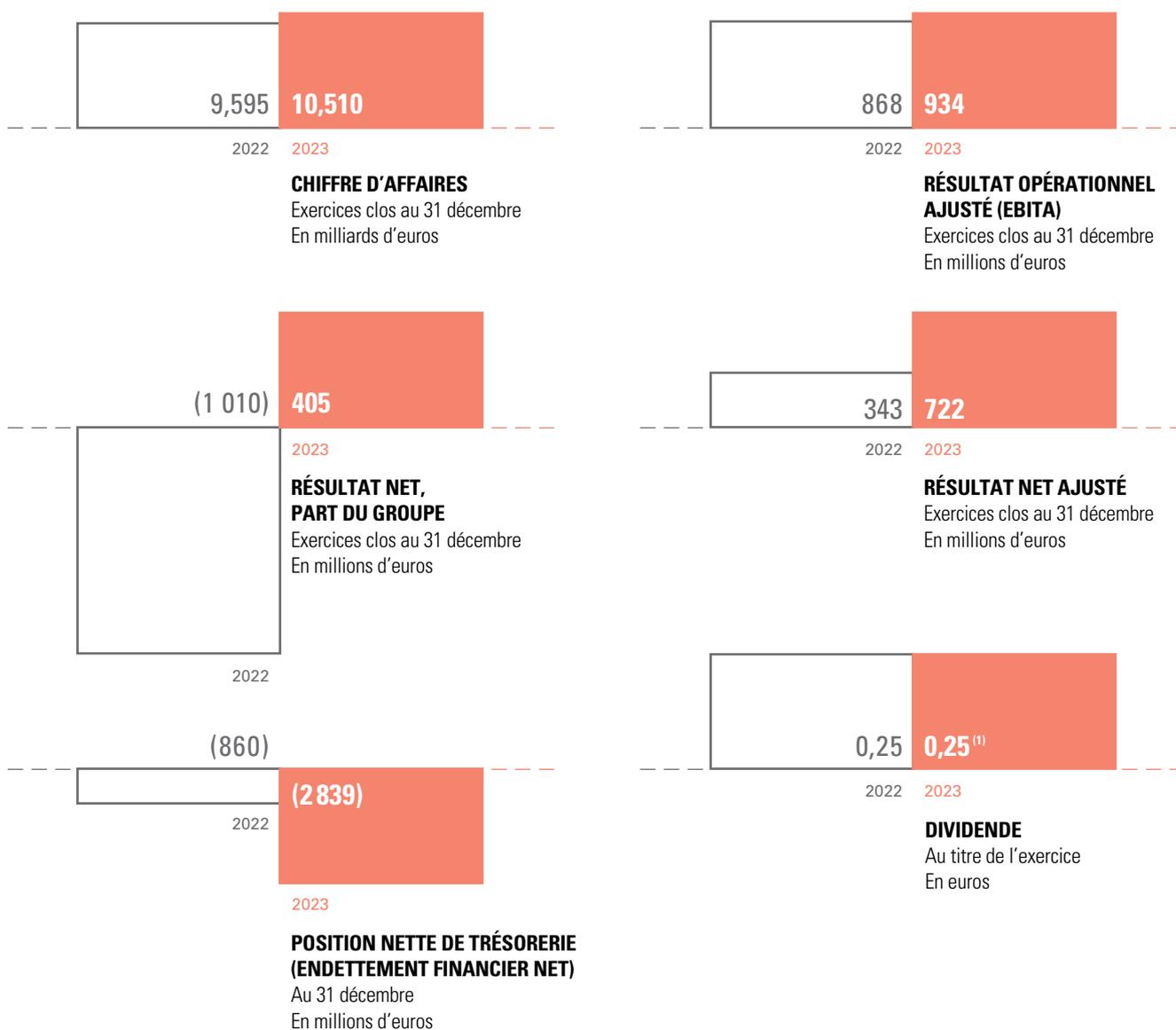
(1) Hors prise en compte des deux membres représentant les salariés.

(2) Membre désigné en application des dispositions de l'alinéa 2 de l'article 8-I.1. des statuts.

1.3. CHIFFRES CLÉS

À la suite de la prise de contrôle de Lagardère par Vivendi en date du 21 novembre 2023, Lagardère est consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023. Pour rappel, à compter du 31 décembre 2022, Editis est présenté comme une activité cédée en application de la norme IFRS 5 jusqu'au 21 juin 2023, date de la déconsolidation d'Editis conformément à la norme IFRS 10. Le 14 novembre 2023, Vivendi a finalisé la cession d'Editis.

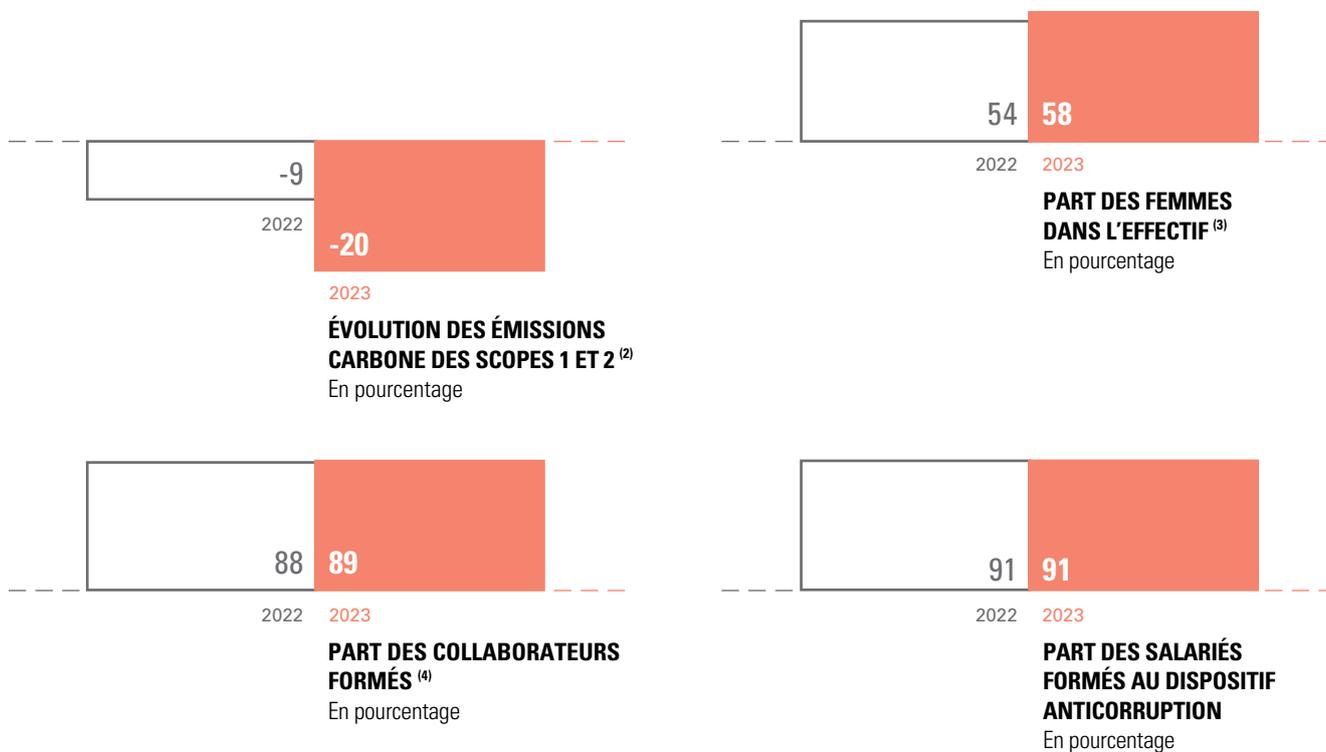
INDICATEURS FINANCIERS



(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2024.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA), le résultat net ajusté et la position nette de trésorerie (ou l'endettement financier net), mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme des informations complémentaires qui ne peuvent se substituer à toute mesure des performances opérationnelles et financières à caractère strictement comptable, et Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe. La Direction de Vivendi utilise ces indicateurs dans un but informatif, de gestion et de planification car ils permettent d'exclure la plupart des éléments non opérationnels et non récurrents de la mesure de la performance des métiers. De plus, il convient de souligner que d'autres sociétés peuvent définir et calculer ces indicateurs de manière différente. Il se peut donc que les indicateurs utilisés par Vivendi ne puissent être directement comparés à ceux d'autres sociétés. Chacun de ces indicateurs est défini dans la section 1. du rapport financier du chapitre 5 ou, à défaut, dans la note 1 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 du chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

EFFECTIF PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ⁽⁵⁾Total collaborateurs **72 958**

EUROPE

41 288

AMÉRIQUE DU NORD

14 864

ASIE-OCÉANIE

9 319

AMÉRIQUE DU SUD ET CENTRALE

4 285

AFRIQUE

3 202CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ⁽⁶⁾

FRANCE

4,642 MDS€

EUROPE

2,657 MDS€

AMÉRIQUES

1,678 MD€

AFRIQUE

0,990 MD€

ASIE-OCÉANIE

0,543 MD€

(2) Les scope 1 et scope 2 *market based* correspondent aux émissions directes et indirectes liées à l'énergie consommée par le groupe (consommation d'électricité, consommation de vapeur ou de froid, combustion d'hydrocarbures...). L'évolution 2023 est calculée à partir des données 2023 et 2022 telles que publiées dans la section 4.1.2.1. du chapitre 2. Les données sont hors Lagardère ; se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1. du chapitre 2. L'évolution 2022 est calculée à partir des données 2022 et 2021 non retraitées (i.e. y compris Editis) telles que publiées en page 98 du Document d'enregistrement universel 2022 du groupe Vivendi (section 4.1.2.1. du chapitre 2).

(3) Données telles que publiées en section 5.2. du chapitre 2, i.e. y compris Lagardère en 2023 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1. du chapitre 2) et hors Editis en 2022.

(4) Données telles que publiées en section 5.2. du chapitre 2, i.e. hors Lagardère en 2023 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1. du chapitre 2) et hors Editis en 2022.

(5) Données telles que publiées dans le chapitre 2, i.e. y compris Lagardère (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1. du chapitre 2).

(6) Pour rappel, Vivendi consolide Lagardère par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023. Pour une présentation des données pro forma sur 12 mois, se reporter à la section 4. du chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

CANAL+
GROUPE

Lagardère

Group Vivendi Africa
gva

vivendi
creationunlimited

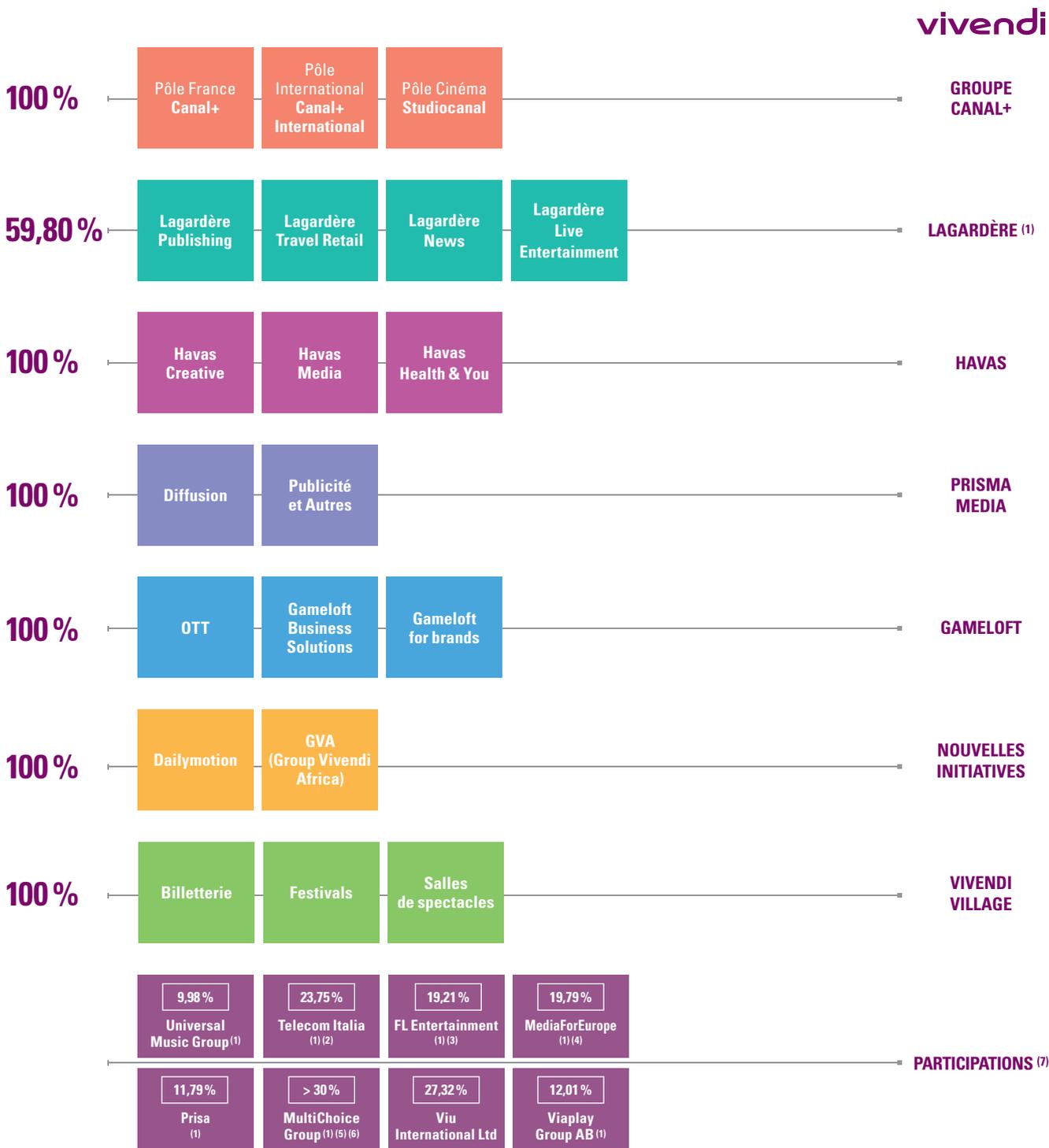
HAVAS

DAILYMOTION

PM
PRISMA MEDIA


GAMELOFT

1.4. ORGANIGRAMME ÉCONOMIQUE SIMPLIFIÉ DU GROUPE



(1) Société cotée.

(2) Sur la base du nombre total d'actions ordinaires avec droits de vote.

(3) Sur la base du nombre total d'actions ordinaires.

(4) À la suite de l'accord transactionnel entre Vivendi, Fininvest et MediaForEurope (précédemment dénommée « Mediaset ») finalisé le 22 juillet 2021, Vivendi s'est engagé à céder sur le marché, sur une période de cinq ans, la totalité de la participation de 19,19 % dans MediaForEurope détenue par Simon Fiduciaria. Fininvest a acquis 5 % du capital de MediaForEurope, détenu directement par Vivendi, qui reste actionnaire de MediaForEurope à hauteur de sa part résiduelle de 4,02 %, qu'il sera libre de conserver ou de vendre à tout moment.

(5) La réglementation sud-africaine interdit à tout investisseur étranger (hors pays de l'Union africaine ayant conclu des accords bilatéraux) de détenir un intérêt financier direct ou indirect de plus de 20 % des droits de vote ou de contrôler une société détentrice d'une licence de télédiffusion commerciale. Les statuts de MultiChoice Group limitent donc à 20 % les droits de vote de l'ensemble des actionnaires étrangers avec, le cas échéant, une réduction de leurs droits de vote à due proportion (mécanisme dit de « scale back »).

(6) Groupe Canal+ a franchi le seuil de 35 % de MultiChoice Group (se reporter au paragraphe 3.2.1. du présent chapitre).

(7) Au 31 décembre 2023.

SECTION 2. STRATÉGIE ET PERFORMANCE GLOBALE

2.1. STRATÉGIE

Depuis 2014, Vivendi est engagé dans la construction d'un leader mondial des contenus, des médias et de la communication, mettant en œuvre une stratégie ambitieuse axée sur la transformation, l'internationalisation et l'intégration de ses activités. Cette stratégie d'accompagnement et d'expansion a permis à ses actifs de se transformer avec succès et de croître.

Groupe Canal + connaît une très forte dynamique

Canal+, autrefois une chaîne de télévision principalement française, est devenue aujourd'hui un groupe audiovisuel mondial implanté en Europe, en Afrique, en Asie-Pacifique, aux Caraïbes et dans l'Océan Indien. Il est présent dans plus de 50 pays, où il édite 130 chaînes spécifiques, tirant désormais sa croissance de l'international où il compte 16 de ses 26 millions d'abonnés. Dans le domaine cinématographique, Groupe Canal+ détient Studiocanal, le leader européen du cinéma dont les créations multiplient les succès commerciaux et les récompenses. Après avoir fait l'acquisition de M7, puis de SPI, Groupe Canal+ a pris des participations stratégiques dans des entreprises telles que MultiChoice Group, Viu ou encore Viaplay, démontrant ainsi sa capacité à identifier et saisir des opportunités prometteuses dans toutes les géographies.

GVA développe dans 8 pays d'Afrique, sous la marque Canalbox, un réseau de fibre optique qui permet de connecter les populations locales au très haut débit et d'avoir ainsi accès aux solutions de vidéo par Internet.

Une des plateformes leaders dans la distribution de vidéos sur Internet, Dailymotion, a lancé en mai 2023 une nouvelle application pour toucher une audience plus large, notamment les jeunes, pour être également une alternative positive des réseaux sociaux dominants et apporter plus de nuances aux débats quotidiens. Il est surtout la première audience vidéo en France avec 49,7 millions d'utilisateurs uniques par mois consommant des vidéos via le *player* de Dailymotion.

Havas affiche l'une des plus belles croissances du secteur de la communication

Havas, l'un des leaders mondiaux de la communication, du marketing et du conseil, opère dans plus de 100 pays et réunit plus de 23 000 collaborateurs. Au cours des deux dernières années, il a mené un rythme soutenu d'acquisitions ciblées renforçant ainsi son champ d'expertises et son maillage géographique. Le groupe a également lancé de nombreuses solutions innovantes pour répondre aux besoins de ses clients et signé un accord majeur avec Adobe permettant à toutes ses agences d'exploiter l'IA générative d'Adobe et d'offrir des expériences client personnalisées en temps réel, sans compromettre la qualité ou la cohérence des marques.

Lagardère, un leader dans l'édition et le travel retail

En 2023, le rapprochement avec Lagardère, que la Commission européenne a validé le 21 novembre, a constitué une étape majeure pour Vivendi dans son ambition de devenir un leader de l'édition. Lagardère est un groupe de dimension mondiale présent dans plus de 40 pays, comptant plus de 36 000 salariés, et qui réalise 75 % de son chiffre d'affaires à l'international. Il est le troisième éditeur de livres grand public et d'éducation dans le monde, et un opérateur international majeur du commerce en zone de transport. Il rassemble également des métiers de la presse et du spectacle vivant. Il a une histoire riche, des marques reconnues et des valeurs communes à celles de Vivendi.

Prisma Media, leader français dans la presse magazine, déjà fort de plus de 20 marques à son actif, s'est brillamment lancé dans le secteur du luxe, de la mode et du lifestyle, avec notamment la création de l'édition française de *Harper's Bazaar*, le magazine féminin iconique d'origine américaine. Ce lancement tout comme celui de *Mortelle Adèle* et de *Les clés de mon énergie*, le rachat de *Côté Maison* et la prise de participation majoritaire dans *Milk* ont conforté la place de Prisma Media de numéro un de la presse magazine et digitale en France.

Editeur mondial majeur de jeux vidéo présent dans treize pays, Gameloft a effectué avec succès un virage stratégique. À l'origine éditeur de jeux vidéo mobiles, il est aujourd'hui créateur de jeux multirécompensés pour PC, consoles et plateformes numériques.

Vivendi possède également un portefeuille unique de participations cotées et non cotées dans des groupes de divertissements majeurs, comme Universal Music Group, leader mondial de la musique ; Telecom Italia, le leader des télécommunication en Italie également présent au Brésil ; FL Entertainment, le leader indépendant de la production de contenu et des paris sportifs en ligne ; MediaForEurope, un leader européen du secteur télévisuel, de la production audiovisuel, de la presse et de l'Internet ; Telefonica, le leader des télécommunications des marchés de langues espagnole et portugaise, et Prisa, le leader des médias et de l'éducation en Espagne et dans le monde hispanophone.

Vivendi a accompagné avec succès la transformation et l'internationalisation de ses actifs qui sont devenus leaders de leurs secteurs d'activité respectifs. Toutefois, depuis la distribution-cotation d'Universal Music Group en 2021, le groupe subit une décote de conglomérat très élevée, diminuant significativement sa valorisation et limitant ses capacités à réaliser des opérations de croissance externe pour ses filiales. Afin de libérer pleinement le potentiel de développement de l'ensemble de ses activités, le Directoire de Vivendi a proposé, le 13 décembre 2023, au Conseil de surveillance – ce que ce dernier a autorisé – la possibilité d'étudier la faisabilité d'un projet de scission du groupe en plusieurs entités, qui seraient chacune cotées en Bourse. Ce projet serait structuré autour de Groupe Canal+, Havas, une société regroupant les actifs dans l'édition et la distribution en zone de transport (Lagardère et Prisma Media), ainsi qu'une société d'investissement détenant des participations financières cotées et non cotées dans les secteurs de la culture, des médias et du divertissement.

Dans le cadre de l'étude de faisabilité du projet de scission, Vivendi travaille avec ses banques et ses conseils afin d'analyser et d'affiner de nombreux points financiers, juridiques, fiscaux, et de gouvernance... Elle devra surtout démontrer que cet important et stratégique projet de scission apportera de la valeur à l'ensemble des parties prenantes de Vivendi.

2.2. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2023



JANVIER

- **Groupe Canal+** et Orange signent un protocole d'accord en vue de l'acquisition par Groupe Canal+ d'OCS et d'Orange Studio.
- **Havas** prend une participation majoritaire dans HRZN, une agence créative spécialisée dans la communication de marque en ligne en Allemagne, ainsi qu'une participation minoritaire dans Trinity Life Sciences, leader mondial dans le conseil en santé.
- **Dailymotion** propose une offre *player* vidéo payante à destination des entreprises.
- **GVA** : Canalbox reçoit l'autorisation d'être fournisseur d'accès Internet FTTH national au Nigeria et au Ghana. Les réseaux FTTH seront déployés en 2024.

FÉVRIER

- **Groupe Canal+** diffuse avec succès la 48^e cérémonie des César. Suivie par plus de 1,7 million de téléspectateurs, la cérémonie a enregistré sa meilleure audience depuis 2020, en hausse de 30 % par rapport à 2022. En digital, 20,6 millions de vidéos ont été visionnées, en augmentation de 65 % par rapport à 2022. Groupe Canal+ a soutenu 9 des 12 films récompensés. Ces 9 films, préfinancés sur script par le groupe, ont cumulé 18 César sur les 21 remis.
- **Prisma Media** lance le premier numéro de l'édition française de *Harpers' Bazaar*.

MARS

- Le plan de réduction des émissions de carbone de **Vivendi** est validé par SBTi et sa note auprès du CDP progresse à A-.
- **Groupe Canal+** : Studiocanal investit dans Birdie Pictures, une société de production britannique.

Pour la première fois, Canal+ fait son entrée dans le classement annuel Kantar BrandZ des 50 marques françaises les plus puissantes dans le monde.

- **Havas** : créé en 2021 en France, Havas Play se déploie à l'international, consolidant l'expertise du réseau à la croisée de l'*entertainment* (musique, sport, jeu vidéo et autres domaines d'activation des fans).

AVRIL

- **Groupe Canal+** et Apple signent un partenariat pluriannuel et multiterritoire relatif au service de streaming audiovisuel AppleTV+. L'offre concerne la France et la Suisse puis sera étendue à la République tchèque et à la Slovaquie.
- **Groupe Canal+** annonce l'acquisition des 30 % qu'il ne détenait pas encore dans SPI International, un groupe de distribution de contenus et d'édition de chaînes thématiques.
- **Studiocanal** investit dans la société de production britannique Strong Film & Television.
- **Havas** acquiert au Canada Noise Digital, une agence spécialisée dans la performance digitale et l'analyse des données.

MAI

- Au festival de Cannes, **Groupe Canal+** a financé dès l'étape du scénario la Palme d'or, le prix de la Mise en scène et 10 des films récompensés toutes sélections confondues.
- **Studiocanal** réalise son premier investissement aux États-Unis, en prenant une participation minoritaire dans The Picture Company.
- **Prisma Media** prend une participation majoritaire dans Milk, une société éditrice de magazines haut de gamme dans la décoration et la mode.
- **Dailymotion** lance sa nouvelle application pour toucher une audience plus large, notamment les jeunes, et apporter une alternative positive, offrant plus de nuances et de bienveillance, aux réseaux sociaux dominants.

JUILLET

- **Groupe Canal+** prend 12 % du capital de Viaplay, leader de la télévision payante dans les pays nordiques. Il devient le premier actionnaire de Viaplay et poursuit son expansion à l'international.
- **Havas** acquiert une participation majoritaire dans Uncommon Creative Studio, l'agence créative indépendante en forte croissance la plus primée du Royaume-Uni. Cet investissement est un signe de son engagement continu en faveur de la créativité.

En Inde, marché clé pour le groupe, Havas rachète PivotRoots, une des principales agences de communication et de marketing numérique du pays.

- **Gameloft Business Solutions** annonce la disponibilité d'une nouvelle version de *SongPop*, la franchise de quiz musical pour voiture, pour le nouveau Renault Espace.

Gameloft for brands lance *Combo! Kids The Gaming Media Network*, une offre média conçue pour permettre aux marques d'échanger efficacement avec la génération Alpha et ses parents, dans un environnement sécurisé.

- **Vivendi Village** : un concert mémorable de Lana Del Rey, dont toutes les places ont été vendues en quatre minutes, se tient à l'Olympia.
- Canalbox se lance à Kampala (Ouganda), 12^e réseau FTTH de **GVA**.

AOÛT

- En France, DAZN arrive dans les offres sport de Canal+ et la chaîne Canal+ Ligue 1 dans l'application DAZN. Avec ce partenariat, **Groupe Canal+** consolide sa position d'acteur majeur du sport en Europe.



JUIN

- **Vivendi** obtient de la Commission européenne l'autorisation de se rapprocher de Lagardère, autorisation subordonnée à la réalisation des cessions d'Editis et du magazine *Gala*.

- **Groupe Canal+** et PCCW Limited signent un partenariat relatif à Viu, un service de streaming leader en Asie. Groupe Canal+ devient actionnaire minoritaire de Viu grâce à un investissement échelonné de 300 millions de dollars, dont un montant initial de 200 millions de dollars lui permettant d'en détenir 26,1 %. À son issue, Groupe Canal+ disposera d'une option pour augmenter sa participation à 51 %. Groupe Canal+ franchit ainsi une étape majeure afin de faire de l'Asie un nouveau moteur de croissance.

- **Groupe Canal+** renforce son partenariat avec MultiChoice Group dont il détient, au 30 juin 2023, 32,6 % du capital.

- **Havas** revoit son identité visuelle et son architecture de marque pour la première fois depuis vingt ans, dans un souci de modernité et de meilleure lisibilité. Le groupe renforce son positionnement unique et réaffirme son ADN : celui d'un leader créatif et centré sur ses clients.

- La campagne *Anne de Gaulle* de Havas Paris reçoit le Grand Prix for Good, trois Gold, un Silver et un Bronze au Festival international de la créativité à Cannes.

- **Prisma Media** lance *Les Clés de mon énergie*, un magazine de développement personnel, et *Mortelle Adèle*, un magazine pour enfants.

SEPTEMBRE

- **Vivendi** est sponsor officiel *entertainment* de la Coupe du monde de rugby France 2023. Vivendi et **Groupe Canal+** sont partenaires du Festival international de Venise (Mostra), pour la deuxième année consécutive. Vivendi et Valiuz, l'alliance data retail la plus puissante du marché français (55 millions de clients uniques et 17 enseignes partenaires prestigieuses), concluent un partenariat stratégique.

- **Groupe Canal+**, déjà détenteur des droits de diffusion de la Premier League anglaise de football pour la période 2022-2025, prolonge son contrat jusqu'à la fin de la saison 2027-2028.

- **GameLoft** : *Disney Speedstorm* est lancé en *free-to-play* sur PC et consoles, et arrivera bientôt sur mobile. Disponible en accès anticipé à l'achat d'un pack fondateur depuis avril 2023, ce changement de modèle économique marque le véritable lancement du jeu. *Disney Speedstorm* est le premier jeu de GameLoft à sortir sur mobile après un lancement sur consoles et PC et son second jeu *cross-platform* et *console-first* après *Disney Dreamlight Valley*.

- **Havas** acquiert, via H/Advisors, Australian Public Affairs, l'un des cabinets de conseil en affaires publiques et en communication stratégique les plus importants et prestigieux d'Australie. C'est une étape importante du plan de croissance stratégique de H/Advisors dans la région APAC.

Havas signe un partenariat mondial avec Mirakl, le numéro un des solutions de marketplace, pour créer le réseau d'acteurs indépendants du retail media le plus puissant du marché.

- **Prisma Media** lance le kiosque numérique Pass Presse, également inclus dans les offres Canal+.

OCTOBRE

- **Havas** étend son partenariat stratégique avec Adobe, transformant toute la chaîne de création de contenus du groupe. Toutes les agences de Havas vont pouvoir exploiter l'IA générative du géant américain.

- **Prisma Media** rachète M6 Digital Services qui devient Digital Prisma Players.

NOVEMBRE

- **Vivendi** finalise son rapprochement avec Lagardère à la suite de la clôture des cessions d'Editis et du magazine *Gala*.

- **Havas** prend une participation majoritaire dans PR Pundit, l'une des premières agences de relations publiques d'Inde, et, via H/Advisors, rachète Klareco Communications à Singapour.

- **GVA** : Canalbox obtient l'autorisation d'être fournisseur d'accès Internet au Bénin et prévoit le lancement des opérations en 2024.

DÉCEMBRE

- Depuis la distribution-cotation d'Universal Music Group en 2021, **Vivendi** subit une décote de conglomérat très élevée. Le groupe annonce qu'il étudie un projet de scission en plusieurs entités, chacune cotée en Bourse.

- Viaplay confirme la participation de **Groupe Canal+** à sa recapitalisation. Canal+ s'engage activement dans ce soutien et détiendra à l'issue de la recapitalisation une part de 29,33 %.

- **Havas** a acquis l'agence hambourgeoise Eprofessional, l'une des entités pionnières du marketing digital en Allemagne.

- *Disney Dreamlight Valley* quitte sa période d'*early access* et dévoile une nouvelle extension payante *Disney Dreamlight Valley: A Rift in Time*. En parallèle, **GameLoft** annonce la disponibilité du jeu sur mobile, en exclusivité sur Apple Arcade.

- **Prisma Media** rachète Côté Maison, un éditeur spécialisé dans la décoration haut de gamme.

- **Vivendi Village** : à l'occasion des 130 ans de l'Olympia, premier music-hall de Paris, Canal+ lui consacre une Création Documentaire, *L'Olympia, du rêve à la scène*, tandis que sort le livre *L'Olympia, scène de légendes*.



2.3. PERFORMANCE GLOBALE

2.3.1. LE MODÈLE D'AFFAIRES

Ce schéma constitue une représentation systémique et synthétique du groupe, de sa création de valeur économique, du partage de cette valeur entre ses différentes parties prenantes pour l'année 2023 et de ses contributions à la société. Il s'apprécie au regard des éléments de stratégie détaillés dans la section 2.1. du présent chapitre.

LES RESSOURCES

Ressources naturelles

- Consommation totale d'énergie : 127 340 MWh ⁽¹⁾

(1) Donnée telle que publiée en section 5. du chapitre 2, i.e. hors Lagardère. Se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1. du chapitre 2.

Contenus

- 2,02 Mds€ d'investissements dans les contenus
- Diversité de genres et investissements dans les créations locales

Ressources financières

- Capitaux propres : 17,24 Mds€
- Dette nette : 2,839 Mds€

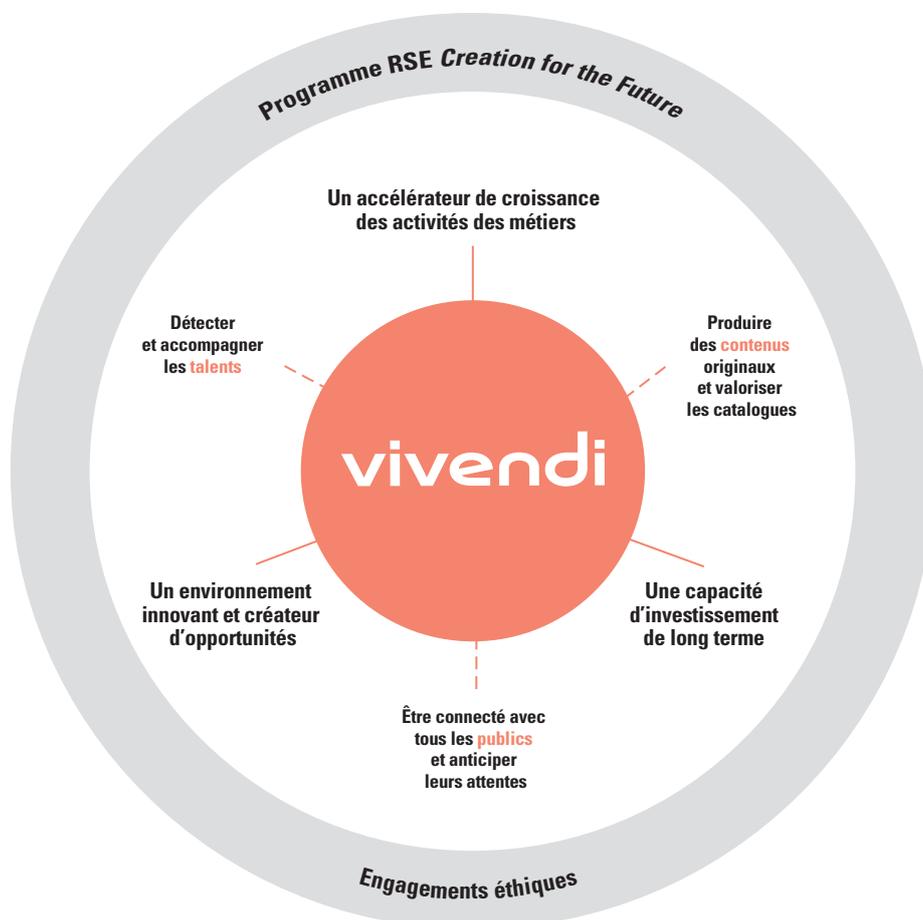
Talents

- 72 958 collaborateurs
- Dont 58 % de femmes

Ancrage local

- Présence dans près de 90 pays

LES ACTIVITÉS





LA VALEUR PARTAGÉE AVEC LES PARTIES PRENANTES

**Développement
des talents
et des compétences**

2,32 Mds€
Traitements et salaires
396 025⁽¹⁾
Heures de formation

**Soutien
à l'écosystème**

7,52 Mds€
Somme versée aux fournisseurs
et prestataires de services

**Partage de la valeur
avec les actionnaires**

0,29 Md€
Dividendes ordinaires
et rachats d'actions

**Contribution
à l'effort
de lutte contre
le changement climatique**

-20 %⁽¹⁾
Évolution
des émissions carbone
(scopes 1 et 2)

**Partage de la valeur
avec les États et
les collectivités locales**

0,88 Md€
Impôts et charges sociales



LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE

Vivendi contribue à construire des sociétés plus ouvertes,
inclusives et responsables

Il soutient
une création plurielle et inventive
qui nourrit l'esprit et crée du lien

Grâce à ses métiers,
il favorise un accès plus large
à la culture et à l'éducation

Il renforce
la sensibilisation aux enjeux
et opportunités du XXI^e siècle

(1) Donnée telle que publiée en section 5. du chapitre 2, i.e. hors Lagardère. Se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1. du chapitre 2.

2.3.2. LES AXES DE CRÉATION DE VALEUR

■ 2.3.2.1. Vivendi, moteur de performance globale

Vivendi est un socle sur lequel ses métiers peuvent s'appuyer pour mieux répondre aux besoins de leurs clients, accompagner leur stratégie et accélérer leur développement. L'appartenance au groupe, qui a permis aux entités d'acquérir la maturité, le soutien des capacités de financement et la stabilité de l'actionnariat sont des facteurs clés pour dégager une performance globale, durable et solide.

Un levier de croissance pour les métiers	<p>Un pôle d'expertises en appui</p> <p>Les métiers trouvent auprès de Vivendi les expertises nécessaires pour réaliser leurs acquisitions et nouer des partenariats commerciaux. Le groupe les accompagne dans l'évaluation des risques et la prise de décision.</p> <p>Le développement dans de nouveaux métiers</p> <p>Le développement dans de nouveaux métiers, comme la presse magazine avec l'acquisition de Prisma Media, et l'édition et le travel retail avec Lagardère, permet à Vivendi de compléter ses activités et offre à ses entités des opportunités de collaboration porteuses de croissance.</p> <p>Un groupe international présent sur de nombreuses activités du divertissement</p> <p>La présence de plusieurs métiers du divertissement dans le groupe a constitué un atout significatif pour signer des partenariats, plus particulièrement avec les grands acteurs du marché.</p>
Une capacité d'investissement sur le long terme	<p>Un accompagnement de long terme et la présence d'un actionnaire stable</p> <p>Vivendi accompagne ses métiers dans leurs phases de développement économique et technologique, qui peuvent durer plusieurs années. Parallèlement, la présence d'un actionnaire stable au capital du groupe favorise une stratégie et un développement cohérents.</p> <p>Des capacités de financement significatives</p> <p>Vivendi a la capacité de financer les opérations de croissance interne et externe de ses métiers. Il compte des lignes de crédit long terme (1) s'élevant à 3,2 milliards d'euros au 31 décembre 2023.</p>
Un environnement innovant et créateur d'opportunités	<p>Des initiatives entrepreneuriales s'appuyant sur la diversité des métiers</p> <p>Lancer des projets communs entre les métiers a permis de mieux répondre aux évolutions des marchés et de se différencier.</p> <p>À titre d'exemple, en 2023, deux filiales de Vivendi, Prisma Media Solutions et Canal+ Brand Solutions, ont apporté leurs expertises au groupe Yves Rocher qui souhaitait toucher, via la télévision segmentée, les populations les plus enclines à acheter ses produits. Cette innovation a reçu en décembre 2023 le prix Or aux Minted Awards dans la catégorie « Meilleur dispositif de télé segmentée ».</p> <p>L'innovation comme stratégie de croissance</p> <p>L'innovation est l'un des piliers de la croissance de Vivendi. Elle s'appuie sur une capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> partager l'information et le savoir-faire au sein du groupe tout en développant des liens avec l'écosystème de l'innovation et en investissant dans des sociétés innovantes ; mettre en place des moyens pour lancer des projets innovants au sein des métiers. <p>La révolution de l'IA</p> <p>L'intelligence artificielle (IA) générative impulse une véritable révolution en permettant de créer instantanément des textes, des images, des sons et des vidéos. Vivendi a recours depuis de nombreuses années à des outils d'intelligence artificielle. Groupe Canal+ a créé la plateforme myCanal et Havas propose de l'achat d'espace programmatique, qui utilisent tous deux des algorithmes. L'usage au sein du groupe de l'IA générative s'inscrit dans cette continuité, avec pour objectif de réduire certains coûts de production de contenus pour investir plus encore dans la qualité des contenus, la création et la réflexion, et augmenter les performances.</p> <p>Dès 2023, Vivendi a accompagné ses équipes via des modules ciblés et des formations.</p> <p>Opérationnellement, le groupe se concentre sur la manière dont l'IA peut l'aider à élever le niveau de la créativité et à faire croître ses activités, à travers des outils propriétaires différenciants et des partenariats avec des acteurs de la tech. Havas a notamment signé un accord majeur avec Adobe.</p> <p>L'IA soulève néanmoins d'importants problèmes de confidentialité, de propriété intellectuelle, ainsi que des questions sociétales et éthiques, en induisant des <i>fake news</i>, des <i>deepfakes</i> et des biais. Vivendi a attentivement suivi la législation sur l'IA de l'Union européenne, travaille aux enjeux de protection des contenus originaux et a publié une charte éthique interne d'utilisation de l'IA.</p>

(1) Voir note 21.3. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos du 31 décembre 2023 du chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

■ 2.3.2.2. Les axes de performance globale

DÉTECTER ET ACCOMPAGNER LES TALENTS

La capacité à révéler et à accompagner les talents constitue l'un des piliers de la performance de Vivendi. Les talents, dans toute leur diversité, contribuent à l'originalité des contenus et des services, et répondent aux différentes sensibilités des publics.

En interne, le groupe développe les talents pour qu'ils puissent s'adapter au monde complexe et en rapide transformation d'aujourd'hui et créer les conditions de succès individuels et collectifs. Les entités de Vivendi proposent des environnements de travail attractifs et des nouveaux modes d'organisation plus inclusifs pour favoriser la collaboration et le mieux-être ensemble. Le groupe s'attache également à reconnaître les parcours dans leur diversité et à offrir des opportunités de grandir, d'apprendre et d'entreprendre.

En externe, la détection et l'accompagnement des talents sont assurés par des équipes multiculturelles capables d'analyser les tendances, de tisser des liens de confiance, de soutenir des programmes d'incubation et de multiplier les approches de repérage. La fidélisation des talents passe notamment par la capacité à leur proposer un ensemble de services (promotion des contenus, gestion des droits de propriété, partenariats avec des marques...).



Plus de **60** premiers et seconds films soutenus par Canal+ et Ciné+

Leader européen de la production et distribution de longs-métrages et de séries TV, avec **14** sociétés de production situées dans les **7** principaux marchés d'Europe et **1** située aux États-Unis, ainsi qu'une présence en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Chine

Plus de **90 000** heures de formation offertes à des talents hors France métropolitaine, principalement en Afrique



352 707 heures de formation dispensées au sein du groupe Lagardère

364 jeunes talents francophones dans les sphères de la culture et des médias soutenus par la Fondation Jean-Luc Lagardère depuis 1990

Plus de **120** prix littéraires décernés à des ouvrages des maisons d'édition de Lagardère Publishing en France et à l'étranger

4 FAB Awards, **1** Moodie Award, **1** DFNI-Frontier Award, **1** Travel Retail Award ainsi que **1** Top Employer en Italie ont récompensé l'excellence des équipes de Lagardère Travel Retail

Plus de **30** mobilités internationales au sein de Lagardère Travel Retail

Près de **100** alternants et plus de **500** jeunes scolarisés accueillis tout au long de l'année afin de découvrir les métiers de la presse et de la radio pour Lagardère News et Lagardère Radio

Plus de **500** dates d'artistes confirmés ou émergents accueillies dans les salles gérées par Lagardère Live Entertainment



Sentiment d'appartenance à leur agence ou au groupe pour **77 %** de collaborateurs (enquête *HavaSay* – janvier 2024 – taux de participation 83 %)

8 programmes talents et **6 624** participants (*NextGen, Emerge, Femmes Forward, FF Academy, Frida, Havas Minds Mental Health Awareness Training, Havas Minds Learning Sessions, Havas Minds Collective*)

Au festival des Cannes Lions, **19** prix obtenus (**1** Grand Prix, **7** Gold, **3** Silver et **8** Bronze) par les agences de Havas. Un Grand Prix pour Havas Paris et sa campagne *Anne de Gaulle* (pro bono)



130 alternants et stagiaires ont été embauchés en 2023

Sur **134** recrutements en CDI, **46** ont été pourvus en interne, soit **34 %**



13 studios en Amérique, en Europe, en Asie et en Australie

53 nationalités parmi ses salariés

14,29 % des collaborateurs âgés de moins de 26 ans



L'Olympia, qui a enregistré un record de **280** spectacles, propose toutes les musiques et est au cœur des évolutions du spectacle vivant, accueillant chaque année plus de 500 000 spectateurs. Les musiques actuelles y sont bien représentées, faisant de cette salle, depuis sa création il y a 130 ans, le lieu incontournable tant pour les jeunes talents promis à de grandes carrières que pour les artistes confirmés

Au Royaume-Uni, le festival de The Long Road s'engage à détecter et à promouvoir les nouveaux talents. Il a noué un partenariat avec le AMA UK (American Music Association) qui soutient les nouveaux talents au Royaume-Uni. Via ce partenariat, six groupes se sont produits pendant le festival. Il est aussi partenaire de Color Me Country, une association qui soutient des artistes (blacks, indigènes et latinos) trop longtemps exclus des « spotlights »

PRODUIRE DES CONTENUS ORIGINAUX ET VALORISER LES CATALOGUES

Les moyens de production (studios de création de jeux vidéo, de tournage de films, de vidéos et d'émissions, ateliers d'écriture...) dont dispose Vivendi constituent un atout essentiel pour permettre aux talents de réaliser leurs projets. Les catalogues, qui découlent de ces initiatives, constituent l'un des principaux actifs du groupe. Ils reflètent la diversité des répertoires audiovisuels, littéraires et de jeux vidéo. Ils sont indispensables pour fidéliser les publics et capter de nouvelles audiences. Maintenir leur richesse, leur qualité et leur originalité est un défi permanent.

Vivendi propose de nombreux nouveaux formats et environnements de diffusion de contenus qui permettent de prolonger leur vie et de faire fructifier leurs droits de propriété intellectuelle. Il veille aussi à la protection des droits attachés aux créations et à la mise en œuvre de mesures de protection, notamment contre le piratage et la contrefaçon.



3,5 milliards d'euros investis chaque année dans les contenus, faisant du groupe un acteur essentiel du sport (principal financeur en France du football et du rugby), du cinéma (premier financeur en France et en Pologne) ou encore des séries (notamment plus de **50** séries originales par an dans plus de 15 langues)

Près de **500** millions d'euros investis dans le cinéma français et européen

Plus de **3 000** films français et européens créés depuis trente ans grâce à près de **5** milliards d'euros investis

Depuis cinq ans, plus de **20** millions d'euros investis par Studiocanal dans la restauration de plus de **750** films classiques

Studiocanal possède la plus grande cinémathèque d'Europe et l'une des plus prestigieuses au monde, avec environ **9 000** titres provenant de **60** pays et couvrant **100** ans d'histoire du cinéma



Plus de **15 000** nouveautés publiées annuellement par les maisons d'édition de Lagardère Publishing

Plus de **250** marques propres et sur mesure développées par Lagardère Travel Retail sur ses **3** segments d'activités

Plus de **15** millions de clichés dans le fonds photographique de *Paris Match* et plus de **78 000** heures d'archives sonores pour Europe 1

Près de **80** éditions internationales publiées en licence dans **42** pays pour le réseau Elle International, qui comprend également **190** licenciés dans plus de **80** pays pour son activité de licences hors média (mode, beauté, décoration, services, etc.)

Plus de **300** événements d'artistes confirmés ou émergents produits par L Productions



Plus de **1 380** prix remportés dans les festivals par des campagnes de Havas

135 campagnes pro bono



11 distinctions remportées par Prisma Media et ses marques

8 nouveaux magazines papiers (*) et **8** nouveaux podcasts (**)

(*) *Harper's Bazaar*, *Milk*, *Les Clés de mon énergie*, *Mortelle Adèle*, *Maisons Côté Est*, *Maisons Côté Ouest*, *Maisons Côté Sud*, *Vivre Côté Paris*

(**) *Mêlée d'histoires*, *Femmes actuelles*, *Dhombres et de lumières*, *L'Horizon et au-delà*, *Remue Manage*, *Les Empêchés*, *Les Nouveaux Caps*, *Seul sur Mars*



48,88 % (revenu) du catalogue représenté par des jeux sous IP propre

41 % des coûts consacrés aux dépenses de production pour soutenir le développement du portefeuille et la qualité des jeux



Le festival Garorock à Marmande a réuni un nombre record de **150 000** festivaliers pendant quatre jours, grâce à une nouvelle formule répondant mieux à un public plus jeune (moyenne d'âge de 22 ans) et féminin (55 % du public), et grâce à une ambiance de fête foraine renforçant son caractère expérientiel

ÊTRE CONNECTÉ AVEC TOUS LES PUBLICS ET ANTICIPER LEURS ATTENTES

Le public du groupe est vaste, allant des spectateurs grand public et cinéphiles, aux joueurs de jeux vidéo, en passant par les fans de séries, les passionnés de sports, les accros aux spectacles, les lecteurs de magazines et de livres, ou encore les enseignants et les élèves. Tous les métiers ont mis en place une organisation et des équipes dédiées à leurs différents clients (grand public ou entreprises-marques) afin de mieux satisfaire leurs besoins présents et futurs. Vivendi compte également des structures expertes quant à l'évolution des attentes des consommateurs.

Pour se connecter à eux de manière efficace alors que les usages évoluent sans cesse, le groupe multiplie les modes d'interaction. Pour ce faire, il s'appuie sur ses infrastructures (plateforme numérique, chaînes TV, salles de spectacles...) et sur des partenariats noués avec des acteurs du numérique.

Parallèlement, alors qu'innover est un ressort clé de sa performance, Vivendi mise sur l'alliance entre expertises créatives et innovations technologiques pour concevoir les formes et les expériences de divertissement de demain. Toutes les entités travaillent avec des start-up de leurs écosystèmes et investissent dans la recherche et développement. Elles conçoivent ainsi des outils et des services permettant à leurs clients de vivre des expériences enrichies, engageantes et correspondant à leur univers.

Le groupe porte aussi une attention particulière à l'intelligence artificielle générative. Tous les métiers créatifs de Vivendi pourront utiliser cette nouvelle technologie pour travailler plus intelligemment et plus rapidement, et in fine augmenter leurs performances (cf. paragraphe page 28).



Présence du groupe dans plus de **50** pays avec **26,4** millions d'abonnés, dont **9,8** millions en France et **8,1** millions en Afrique

130 chaînes produites en interne, ainsi que l'agrégation des principales chaînes et services tiers, tels que beIN Sports et OCS, et le meilleur des plateformes mondiales de contenus, telles que Netflix, Disney+, Paramount+, Apple TV+, DAZN

Acteur clé du digital grâce à l'application Canal+/myCanal, présente dans plus de **40** pays et territoires à date (février 2024), avec **2 000** chaînes *live* dans le monde



Plus de **129 000** titres au format numérique et plus de **23 000** livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing

Plus de **5 120** points de vente de Lagardère Travel Retail implantés dans **42** pays sur **5** continents

6,8 millions de visiteurs uniques chaque mois sur le numérique pour *Paris Match* et *Le Journal du dimanche* et **6** millions d'abonnés sur les réseaux sociaux pour *Paris Match*

Près de **5** millions d'abonnés, **500** millions de vues sur les réseaux sociaux et **178** millions de podcasts téléchargés pour Europe 1

Plus de **1** million de spectateurs accueillis dans les **4** salles de spectacles gérées par Lagardère Live Entertainment



Plus de **70** villages sur **5** continents et le métavers, rassemblant les compétences complémentaires des activités Création, Média et Santé au service des clients

227 compétitions gagnées avec la contribution de Route 66, programme dédié au pilotage de l'intégration des activités de Havas

54 clients sur le Top 100 communs aux activités Création, Média et Santé et représentent **34 %** du revenu net

22 clients du Top 50 fidélisés depuis 2010, avec un revenu net en hausse de **67 %**



Environ **34** millions de visiteurs uniques chaque mois et **7,5** millions chaque jour sur les sites des marques de Prisma Media

Consultation chaque mois des médias grand public de Prisma Media sur les différents supports par près de **40** millions de Français, soit 3 sur 4

Sources : Médiamétrie Internet Global (moyenne six derniers mois) / ACPM One Next Global 2023 S2



44 millions de joueurs actifs mensuels

Le chiffre d'affaires PC-console représente **36 %** du revenu global 2023, celui sur mobile **56 %** et le B2B **8 %**



Avec près de **44** millions de tickets vendus en Europe et aux États-Unis en 2023, See Tickets est au service d'événements toujours plus divers : concerts, spectacles, festivals dans toute leur diversité (dont de nombreux festivals « indies » aux États-Unis), théâtres, musées, événements comme Winter Wonderland à Londres, ou encore salons

SECTION 3. ACTIVITÉS DU GROUPE, COMMUNICATION FINANCIÈRE



3.1. MÉTIERS

3.1.1. TÉLÉVISION ET CINÉMA

Chiffre d'affaires 2023

6 058 M€

EBITA 2023

525 M€

Collaborateurs

7 582

GROUPE CANAL+ EN 2023

Présent dans plus de 50 pays et avec près de 7 600 collaboratrices et collaborateurs en 2023, Groupe Canal+ est un acteur majeur de la création et de la distribution de contenus dans le monde. Dans un marché de la vidéo en croissance continue (à la fois en termes de consommation, de nombre d'abonnés et de prix moyen des abonnements), Groupe Canal+ a vu en 2023 ses positions se renforcer sur les marchés où il est présent,

et des partenariats majeurs se concrétiser autour de nouveaux contenus, canaux de distribution et géographies. Il compte désormais 26,4 millions d'abonnés dans le monde avec une implantation géographique diversifiée à travers sa présence principalement sur trois continents, avec des positions fortes et une proposition de valeur attractive à la fois sur des marchés plus matures (Europe) et sur des marchés en croissance (Afrique, Asie).

Grâce à des recettes d'abonnement qui représentent près de 80 % du chiffre d'affaires du groupe, une distribution sur l'ensemble des canaux de diffusion (satellite, ADSL, TNT, digital), et des offres à la fois linéaires et délinéaires, Groupe Canal+ bénéficie d'un *business model* résilient, lui permettant par ailleurs de saisir les opportunités de croissance qui se présentent sur ses différents marchés.

Avec 3,5 milliards d'euros investis dans les contenus premium chaque année, il est un acteur essentiel du sport (principal financeur du football et du rugby en France et premier partenaire de l'UEFA et de l'English Premier League à l'international), du cinéma (premier financeur en France et en Pologne) ou encore des séries (notamment plus de 50 séries originales par an dans plus de 15 langues) et du divertissement (documentaires, humour, spectacle). Ce modèle généraliste, basé sur différents piliers thématiques (sport, cinéma, séries, divertissement, jeunesse) et doté d'un fort ancrage local, le distingue de ses principaux concurrents, en particulier des acteurs de streaming globaux. Groupe Canal+ propose également plus de 2 000 chaînes thématiques, dont 130 produites en interne. Avec l'appui de sa filiale Studiocanal, qui détient 14 sociétés de production

– dont 13 en Europe et une aux États-Unis –, Groupe Canal+ est le premier producteur et distributeur de longs-métrages et de séries TV en Europe. Il détient le catalogue le plus important d'Europe, soit 9 000 titres environ, provenant de plus de 60 pays. Parmi ces titres figurent ceux d'Orange Studio, depuis l'acquisition d'OCS par Groupe Canal+ le 31 janvier 2024. Par ailleurs, Studiocanal détient et développe des franchises internationales à succès, la plus connue étant *Paddington*.

Historiquement à la pointe de l'innovation technologique pour distribuer ses contenus dans les meilleures conditions du marché, le groupe a développé un modèle de distribution omnicanal, dont la maîtrise de myCanal, son application *cross-platform* (Web, mobile, Smart TV, Player propriétaire et tiers), est l'incarnation. Cette dernière, développée en interne, offre une expérience utilisateur au plus haut standard du marché et sur l'ensemble des équipements connectés. Il en découle un engagement fort et une forte croissance des abonnés utilisant ce service. Son déploiement à l'international s'est accéléré avec une présence dans plus de 40 pays et territoires à date.

Dans un environnement en forte mutation qui compte de nombreux acteurs, Groupe Canal+ s'illustre par son savoir-faire technologique, commercial et dans les contenus, ainsi que par sa capacité unique à nouer des partenariats avec l'ensemble des acteurs. Sur les contenus par exemple, Groupe Canal+ a su nouer des contrats avec de nombreuses chaînes thématiques tierces, ainsi que des accords de long terme avec les principales majors et des partenariats avec des plateformes mondiales de contenus (Netflix, Disney+, Paramount+). À cela s'ajoute la signature d'un partenariat unique au monde, exclusif et multiterritoire avec AppleTV+. Le groupe a par ailleurs prolongé plusieurs accords sur le sport, en particulier celui avec l'English Premier League, et signé un nouvel accord avec le service de streaming sportif DAZN.

Après plusieurs acquisitions accréatives et leurs intégrations réussies ces dernières années (i.e. M7, SPI), Groupe Canal+ a conclu en 2023 des prises de participation significatives sur les trois continents prioritaires de son développement : MultiChoice Group en Afrique anglophone et lusophone, Viu en Asie du Sud-Est et Viaplay en Europe du Nord. Ces investissements sont cohérents avec l'ambition affichée du groupe de participer à la consolidation du secteur et d'en devenir ainsi l'un des leaders mondiaux avec à terme entre 70 et 100 millions d'abonnés.

TENDANCES DU MARCHÉ

Le marché de la télévision payante et des plateformes de vidéo par abonnement (SVoD) continue de progresser dans l'ensemble des géographies de Groupe Canal+, soit plus de 50 pays. La poursuite de la croissance rapide des plateformes globales de streaming, notamment via le développement d'offres hybrides payantes avec de la publicité et la généralisation progressive de la limitation des partages de comptes entre foyers, contribue à alimenter la croissance et le dynamisme du marché en France et à l'international tout en maintenant une dynamique concurrentielle forte pour les acteurs traditionnels de la télévision payante.

Dans un contexte d'augmentation rapide des taux d'intérêt et après plusieurs années d'investissements et de course à la taille critique, les plateformes de streaming privilégient désormais la recherche de la rentabilité, notamment à travers l'augmentation des prix des abonnements payants (concomitamment au lancement des offres hybrides plus accessibles grâce au financement par la publicité) et une optimisation de leurs dépenses en contenus.

Les acteurs traditionnels de la télévision payante ont recours à différentes stratégies : accélération du développement international, stratégies d'agrégation de contenus et de services ou investissements accrus dans des contenus locaux et internationaux.

En Europe et en Asie, malgré la diminution de la durée d'écoute de la télévision traditionnelle, le développement des usages en délinéarisés, des offres AVoD et hybrides et des Fast channels se poursuit, ainsi que la généralisation progressive des Smart TV connectées, offrant de nouveaux relais de croissance au marché publicitaire.

En France, plus particulièrement, le marché de la télévision gratuite a aussi été marqué en 2023 par une nouvelle baisse de la durée d'écoute globale quotidienne (de 3 h 26 en 2022 à 3 h 19 en 2023), même si elle reste à un niveau élevé. On constate une polarisation accrue entre les modes de consommation des jeunes générations qui privilégient les plateformes SVoD et les réseaux sociaux, et la consommation des plus de 50 ans. La dynamique du marché publicitaire de la télévision au second semestre a partiellement rattrapé un premier semestre marqué par une dynamique négative, compte tenu d'un contexte macroéconomique incertain et des gains de parts de marché de la publicité digitale. Au global, le marché publicitaire de la télévision en 2023 affiche un léger retrait par rapport à l'année 2022.

En Afrique, le marché publicitaire de la télévision est également dynamique. Il bénéficie en particulier de la croissance des foyers accédant à la télévision, cette dernière étant étroitement corrélée au taux d'électrification qui continue à augmenter sur ce continent.

Côté cinéma, l'année 2023 a été marquée par la grève des scénaristes et des acteurs à Hollywood, qui, combinée avec l'essoufflement de certaines franchises, s'est traduite par une baisse de la part de marché des films américains. Le développement des plateformes de streaming continue par ailleurs à offrir de nouveaux débouchés aux sociétés de production, avec un nombre accru de productions diffusées directement sur ces plateformes (sans sorties en salles). En France, plus spécifiquement, après un rebond en 2022, le cinéma en salles continue sa reprise en 2023, avec un marché en hausse de 19 %. Si la fréquentation reste globalement en dessous du niveau pré-Covid (-17 % vs 2019), certains mois de l'année ont égalé ou dépassé la performance de 2019, signe d'une volonté forte des spectateurs de revenir en salles. Le marché français est donc légèrement plus dynamique que des marchés majeurs tels que les États-Unis et le Royaume-Uni, où la fréquentation des salles est encore inférieure de 20 % à celle pré-Covid en 2019.

Enfin, l'année 2023 a été marquée par la généralisation des applications d'intelligence artificielle générative auprès du grand public, contribuant à une forte accélération de l'innovation autour de ces technologies. Ces dernières offrent des opportunités pour l'industrie des médias avec de nombreux cas d'usages pertinents, tout en posant de multiples questions, comme le partage de la création de valeur, la protection de la propriété intellectuelle ou encore la cybersécurité.

■ 3.1.1.1. Activités à l'international

Groupe Canal+ développe des activités de télévision payante à l'international via sa filiale Canal+ International, qui compte 16,6 millions d'abonnés dans plus de 50 pays en Afrique, en Europe, en Asie-Pacifique, dans les Caraïbes et dans l'océan Indien. Par ailleurs, il édite plus de 100 chaînes spécifiques pour l'international.

3.1.1.1.1. Afrique

Distribution

Groupe Canal+ est présent sur le continent africain depuis plus de trente ans. Il opère dans plus de 25 pays, à travers 16 filiales et plus de 300 partenaires et distributeurs, et via un réseau de plus de 8 000 points de vente. Il donne accès à près de 400 chaînes, ce qui en fait le premier opérateur de télévision payante en Afrique francophone et lui permet de compter 8,1 millions d'abonnés à fin décembre 2023. Lancée en 2021 en Afrique, l'application digitale de Groupe Canal+ est disponible pour l'ensemble des abonnés du continent.

Édition

Groupe Canal+ édite 40 chaînes spécifiques pour l'Afrique (dont 5 chaînes premium Canal+ Sport proposant une offre incomparable de droits sportifs, tels que les principaux championnats de football européens). Il finance et produit près de 4 000 heures par an de contenus et programmes dédiés au continent, notamment des séries originales telles que *Spinners*, *Le futur est à nous* et *Eki*, ou encore des émissions comme *Le Parlement du rire*, *Talents d'Afrique* et *Le Chœur des femmes*. Il produit également les chaînes A+ (la chaîne des séries africaines) et ses déclinaisons A+ Ivoire et A+ Bénin (chaînes gratuites sur la TNT en Côte d'Ivoire et au Bénin) ou Nollywood TV, ainsi que des chaînes locales de fiction, en langues vernaculaires telles que Novegasy en malgache, Sunu Yeuf en wolof, Maboke TV en lingala et Zacu TV en kinyarwanda.

Groupe Canal+ développe également ses activités dans le domaine de la télé-réalité avec les adaptations africaines de *4 mariages pour une lune de miel* et de *Bachelor*.

En 2021, Groupe Canal+ a lancé Nathan+, la première chaîne éducative en langue française dédiée à l'Afrique, proposant l'école à la maison pour les élèves du CE1 au CM2. Il a également lancé en Éthiopie une plateforme satellite dédiée de plus de 100 chaînes, dont 10 chaînes Canal+ produites spécifiquement en langues amharique et oromiffa.

Depuis 2019, Groupe Canal+ a fait l'acquisition de la société ROK Studios (activités de production, de distribution de contenus et d'édition des chaînes Rok et Nollywood TV), se positionnant comme un acteur majeur de l'industrie cinématographique Nollywood au Nigeria. Groupe Canal+ est également actionnaire de trois autres sociétés de production en Côte d'Ivoire, au Rwanda et au Sénégal.

Acquisition

Groupe Canal+ détient plus de 35 % de la société sud-africaine MultiChoice Group Ltd, le leader de la télévision payante en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, dont il est le premier actionnaire. Le 2 février 2024, Groupe Canal+ a fait connaître son intention d'acquérir la totalité des actions ordinaires émises de MultiChoice qu'il ne détient pas encore.

3.1.1.1.2. Europe hors France

En Europe (hors France), Groupe Canal+ compte 6,5 millions d'abonnés au 31 décembre 2023.

Distribution

Avec 3,0 millions d'abonnés au 31 décembre 2023, la Pologne constitue le deuxième parc d'abonnés de Groupe Canal+.

Depuis 2019, Groupe Canal+ détient également l'opérateur M7, ce qui lui a permis d'accélérer son développement sur le continent européen. M7 est un agrégateur et distributeur de chaînes locales et internationales, par satellite et plateformes OTT. Il est présent en Belgique, aux Pays-Bas, en Autriche, en Allemagne, en République tchèque, en Slovaquie, en Suisse, en Hongrie et en Roumanie. Au 31 décembre 2023, M7 comptait 3,6 millions d'abonnés.

Édition

M7 a depuis engagé un plan de transformation visant à devenir un éditeur de contenus propriétaires en complément de son activité de distribution. Le groupe a développé des offres premium sous la marque Canal+ en Autriche, en République tchèque et en Slovaquie, et, depuis décembre 2023, aux Pays-Bas. Côté sports, M7 a fait l'acquisition de droits English Premier League pour la République tchèque et la Slovaquie à partir de 2022-2023, et de droits UEFA Champions League en Autriche à compter de la saison 2024-2025.

En Pologne, le groupe édite 12 chaînes premium Canal+ et 7 chaînes thématiques, proposant l'une des offres de télévision premium les plus riches du pays et l'une des plus innovantes en termes de services : décodeur 4K et plateforme Canal+ OTT, ainsi que des services couplés TV, Internet et téléphonie.

Il est particulièrement présent dans le sport, où Groupe Canal+ détient des droits premium. La plateforme Canal+ diffuse les plus grandes compétitions européennes, notamment le championnat de football polonais Ekstraklasa, l'English Premier League (diffusée via Viaplay), la Ligue 1, la Liga, mais également des sports très populaires en Pologne comme le speedway (course de motos sur piste), le tennis (notamment féminin avec la WTA), le basketball (diffusion en exclusivité de la NBA), la boxe ou encore le padel, avec le World Padel Tour.

Le cinéma est aussi au cœur de l'offre, avec de nombreux films diffusés en première exclusivité sur les chaînes Canal+ et la distribution au cinéma à travers Kino Swiat, société de distribution de films leader en Pologne.

En 2023, Groupe Canal+ a finalisé l'acquisition de la totalité de SPI International, un groupe de médias exploitant 42 chaînes de télévision (dont le portefeuille de chaînes FilmBox), et différentes plateformes digitales dans plus de 60 pays et particulièrement en Europe centrale.

Acquisition

Canal+ a pris 12 % du capital de Viaplay, spécialiste de la télévision payante dans les pays nordiques, principalement en Norvège, en Suède, au Danemark, en Finlande, en Islande et aux Pays-Bas. En décembre 2023, Groupe Canal+ a fait savoir son intention de participer au projet de recapitalisation de Viaplay qui le mènerait à détenir 29,33 % du capital, lequel a été soumis et approuvé par l'Assemblée générale extraordinaire du 10 janvier 2024. Le closing, qui fait suite à la *subscription period*, est intervenu le 9 février 2024.

3.1.1.1.3. Asie

Groupe Canal+ compte 1,2 million d'abonnés en Asie-Pacifique au 31 décembre 2023.

Distribution

Le Groupe + est présent au Vietnam avec K+, un bouquet de chaînes locales et internationales, codétenu avec la télévision publique vietnamienne, et Opal, un actionnaire local. Il assure le contrôle opérationnel de K+, dont il détient 49 % du capital.

Le bouquet K+ est diffusé par satellite et via les principaux opérateurs télécoms et réseaux câblés vietnamiens, et en OTT via l'application K+. Les offres K+ bénéficient d'un réseau de distribution important via plus de 1 500 points de vente physiques ainsi que les principales plateformes digitales et d'e-commerce.

Le groupe accélère son développement en Asie via des partenariats stratégiques de distribution menés avec des opérateurs télécoms, des réseaux câblés et IPTV, ainsi que des constructeurs de Smart TV.

Édition

Le bouquet K+ comprend notamment cinq chaînes premium K+ éditées en interne, dont deux chaînes sport qui diffusent notamment la Premier League anglaise, plébiscitée par les Vietnamiens, ainsi que la Formule 1, les compétitions de l'UFC ou encore le tennis avec l'ATP World Tour 1000 et l'Open d'Australie. K+ a également fait l'acquisition des droits AFC à partir de 2025-2026 (AFC Asian Cup, AFC Champions League...). Les trois autres chaînes sont dédiées au cinéma, aux séries, au divertissement et à la jeunesse. Depuis 2022, K+ a lancé plusieurs séries originales, dont *Tiger Mom*, *Scarlett Hill* et *Hellbound Village*.

Depuis 2018, Groupe Canal+ est implanté au Myanmar, en partenariat avec le groupe Forever, un acteur majeur de la télévision dans le pays. Il y propose près de 80 chaînes couvrant toutes les thématiques, dont 8 chaînes Canal+ et plus de 20 chaînes développées en langue birmane et mettant en valeur des contenus locaux (diffusion de cinéma birman ou du championnat de Lethwei, la boxe locale) mais également des contenus sport premium tels que l'UEFA Champions League, la Formule 1™ ou l'UFC. Groupe Canal+ développe également dans le pays des séries originales à succès telles que *Lake Pyar* ou *Trapped* au Myanmar. Groupe Canal+ dispose de ses propres boutiques Canal+ et s'appuie sur un réseau de 800 points de vente.

Acquisition

En juin 2023, Canal+ a pris une participation de plus de 26 % de la plateforme SVoD/AVoD Viu, service de streaming leader en Asie du Sud-Est et au Moyen-Orient, à la suite de la signature d'un partenariat stratégique avec le groupe hongkongais de médias et de télécommunications PCCW. Le 22 janvier 2024, Groupe Canal+ a augmenté sa participation au capital de Viu, pour en détenir 30,2 %.

■ 3.1.1.2. Activités en France

En France, comme dans d'autres géographies, Groupe Canal+ se positionne comme un acteur majeur dans la production, le financement et la diffusion d'une variété de contenus exclusifs. En outre-mer, plus spécifiquement, Canal+ a la particularité de commercialiser également une offre 3P (Internet, téléphonie fixe et télévision), baptisée « Canalbox ». Premier contributeur du sport en France, Groupe Canal+ ne cesse de renforcer sa présence dans le domaine, notamment en sécurisant les droits de retransmission de compétitions majeures jusqu'à la fin de la décennie. Premier partenaire artistique et financier du cinéma français, Groupe Canal+ propose l'offre cinéma la plus riche de son histoire en diffusant les plus grands films français et américains grâce à des partenariats avec les plus grandes majors, et cela seulement six mois après leur sortie en salles. Groupe Canal+ se démarque également par la qualité de ses fictions originales, acclamées par la critique et plébiscitées par les abonnés sous le label déposé « Création Originale ».

Groupe Canal+ agrège également au travers de myCanal les principales chaînes thématiques de tiers et des plateformes mondiales de contenus (Netflix, Disney+, Paramount+, Apple TV+, DAZN). Ce modèle, qui allie la force du métier de créateur à celui d'agrégateur, est unique au monde.

3.1.1.2.1. Activités d'édition

Chaînes payantes

Groupe Canal+ édite en France dix chaînes Canal+, offrant des programmes exclusifs, originaux et innovants :

- la chaîne généraliste Canal+ qui propose du cinéma, du sport, de la fiction, des documentaires et des émissions de divertissement ;
- neuf chaînes premium spécialisées : Canal+ Sport 360, Canal+ Foot, Canal+ Sport, Canal+ Box Office, Canal+ Grand Écran, Canal+ Cinéma(s), Canal+ Séries, Canal+ Docs et Canal+ Kids.

En 2023, Groupe Canal+ a capitalisé sur ses principaux piliers éditoriaux : le sport, le cinéma et les séries.

Sport

Avec plus de 10 000 heures de programmes sportifs en 2023, Groupe Canal+ a proposé une offre unique de sport sur ses antennes et ses chaînes digitales.

Groupe Canal+ a sécurisé sur le long terme l'accès aux plus grandes compétitions sportives pour ses abonnés : l'intégralité de l'UEFA Champions League, de l'UEFA Europa League et de l'UEFA Conference League jusqu'en 2027, l'intégralité de la Premier League jusqu'en 2028, la D1 Arkema jusqu'en 2029, le Top 14 jusqu'en 2027, les championnats du monde de Formule 1™ et de MotoGP™ jusqu'en 2029, le championnat du monde des rallyes WRC jusqu'en 2030, le golf avec les circuits masculins DP World Tour et PGA Tour jusqu'en 2028 et 2030 respectivement, ainsi que la Ryder Cup jusqu'en 2029 et l'Amundi Evian Championship jusqu'en 2030.

Des émissions de référence, de grands reportages ainsi que des documentaires sportifs accompagnent cette galaxie de droits.

Les émissions de référence de Canal+ ont connu des évolutions notables. Le *Canal Rugby Club* est désormais présenté par Astrid Bard, accompagnée chaque week-end par Guilhem Garrigues et Sébastien Chabal. Le *Canal Champions Club*, sous la houlette de Hervé Mathoux, fait briller l'UEFA Champions League avec les consultants stars de Canal+ (David Ginola, Laure Boulleau, Samir Nasri ou encore Olivier Dacourt). Le *Canal Sports Club*, de son côté, se relance dans une nouvelle formule, menée par Nicolas Tourriol : l'émission s'appuie désormais sur de longs formats pour exposer diverses disciplines, en plus de proposer le meilleur de l'actualité du sport.

Groupe Canal+ a par ailleurs accéléré le développement de ses longs formats sport et séries documentaires. Son savoir-faire reconnu a pu s'exprimer davantage en 2023 avec des longs formats salués par la critique, à l'image d'*Un1que* (documentaire exclusif consacré au phénomène mondial du basket Victor Wembanyama), de *Bleu, Blanc, Vite* (série permettant de vivre de l'intérieur la saison de Formule 1 de l'écurie tricolore Alpine), ou encore de *Dupont, Naturellement* (biopic retraçant le parcours hors du commun du meilleur joueur de rugby du monde, Antoine Dupont).

Le digital a connu une croissance exceptionnelle depuis le début de saison. L'année 2023 a été marquée par la barre du million d'abonnés franchise sur les comptes YouTube et TikTok de Canal+ Sport. De nouveaux formats ont été produits pour myCanal et les réseaux sociaux du groupe : *24h de Boulleau*, *Team Zarco*, des *live Twitch* à la fin des Grands Prix de Formule 1™ avec Julien Fébreau, etc.

Enfin, les visages emblématiques de Canal+ sont toujours autant plébiscités par les abonnés, à l'instar de Hervé Mathoux, Laure Boulleau, Anne-Laure Salvatico, Astrid Bard, Sébastien Chabal, Pauline Sanzey, Julien Fébreau, Jules Deremble, Jean Van de Velde, Nicolas Tourriol, Paul Tchoukriel, Laurent Rigal, Jacques Villeneuve, Jean Alesi, Margot Laffite, Samir Nasri, David Ginola, Jessica Houara, Aline Riera, Randy de Puniet, Marie-Alice Yahé, Robert Pirès ou encore Habib Beye.

Cinéma

Groupe Canal+ propose aujourd'hui l'offre de cinéma la plus riche de son histoire. Il est le premier partenaire de la création cinématographique en France. Un accord historique signé avec le cinéma français lui permet de diffuser tous les fleurons du cinéma français seulement six mois après leur sortie en salles. Et ces six mois valent aussi pour le cinéma américain, grâce à des partenariats noués avec les grandes majors américaines (Warner Bros. Pictures, Walt Disney Pictures, Paramount Pictures, Sony Pictures Entertainment et NBCUniversal). En janvier 2024, Groupe Canal+ a renouvelé son accord de diffusion en première exclusivité payante des films Warner Bros Pictures. Les abonnés pourront ainsi profiter en 2024 de films récents incontournables de ce studio, à l'instar de *Barbie* et de *Wonka*.

En 2023, 359 films ont été retransmis sur Canal+ et 568 sur l'ensemble des déclinaisons, dont Canal+ Box Office et Canal+ Cinéma(s), qui proposent une offre de films complémentaire, variant tous les genres et les nationalités, avec de nombreux inédits en salles. Pour accompagner au mieux la programmation de ces films, de nombreuses opérations éditoriales ont été réalisées en 2023, dont *Traqués* en huit films et trois courts-métrages, des chasses à l'homme haletantes portées par *Komproamat* avec Gilles Lellouche et *Blacklight* avec Liam Neeson ou encore l'opération *TGV : Thriller Grande Vitesse* en sept films et un documentaire inédit, avec *Bullet Train*, *La Brigade de Shandong* ou encore *Snowpiercer*. En 2023, *Astérix et Obélix : l'Empire du milieu*, *Avatar : la Voie de l'eau*, *Novembre*, *Thor: Love and Thunder*, *Alibi.com 2*, *Mayday*, *Menteur*, *Donjons & Dragons : l'Honneur des voleurs*, *Super Mario Bros : le film* et *Plancha* ont fait partie des meilleures audiences.

Le label cinéma Canal+ Premières, dédié aux films jamais sortis en salles en France, a fait la part belle à déjà plus de 46 films depuis son lancement fin 2020. Parmi les succès d'audiences figurent notamment le film catastrophe américain *Supercell* de Herbert James Winterstern avec Alec Baldwin ainsi que le western *Dead for a Dollar* de Walter Hill avec Christoph Waltz et Willem Dafoe.

Cette offre de films est mise en valeur par la diffusion des plus grandes célébrations cinématographiques. Canal+ est en effet partenaire des César, de la Mostra de Venise, des Golden Globes, des BAFTA et bien évidemment des Oscars. À cela s'ajoutent des émissions de cinéma variées. La rentrée de septembre 2023 a été marquée par le retour d'Antoine de Caunes avec une nouvelle émission *Faut voir ! L'hebdo cinéma*, *Le Cercle cinéma* avec Lily Bloom à la présentation, *Tchi Tcha*, cette année en quotidienne, présentée par Laurie Cholewa, *L'Hebd'Hollywood* présentée par Didier Allouch et *+ de courts*, l'émission bimensuelle consacrée aux courts-métrages.

Enfin, depuis 2018, de grandes collections cinéma sont régulièrement lancées et Ciné+ en propose 14, à savoir : *Ciné #MDR*, *Ciné Animé*, *Ciné Histoire*, *Le monde de demain*, *Ciné Crime*, *Ciné Horreur*, *Ciné 90's*, *Ciné 80's*, *Ciné 70's*, *Ciné 60's*, *Ciné Italie*, *Ciné British*, *Ciné Valentin* et *Ciné Musique*.

Séries

Groupe Canal+ s'est également illustré par la qualité de ses fictions.

Saluées par la critique et plébiscitées par les abonnés, les séries de la Création Originale Canal+ ont confirmé leur succès et affirmé leur force au cœur de l'offre éditoriale de Canal+. En 2023, les plus grands talents français et internationaux ont participé aux Créations Originales Canal+ : Xavier Dolan a réalisé et joué dans le drame familial *La nuit où Laurier Gaudreault s'est réveillé* ; Matthias Schoenaerts tient le rôle-titre du western *Django* ; Alice Isaaz incarne Roxane Bauer dans la série judiciaire *66-5* ; Xavier Giannoli a réalisé pour Canal+ sa première série – *D'argent et de sang* avec Vincent Lindon, Niels Schneider, Ramzy Bedia, Judith Chemla, David Ayala et Olga Kurylenko, une grande série d'enquête présentée en sélection officielle à la Mostra de Venise ; Kad Merad et Olivier Baroux ont signé le retour de leur duo dans *Pamela Rose, la série* ; et enfin *B.R.I.*, qui signe le retour du polar, met à l'écran Emmanuelle Devos à la direction d'une unité d'élite incarnée par une nouvelle génération d'acteurs.

La Création Décalée Canal+, le label faisant émerger de nouveaux talents devant et derrière la caméra, s'est illustrée aux International Emmy Awards 2023, avec *Des gens bien ordinaires* d'Ovidie qui a remporté le prix de la Meilleure série courte.

En outre, Groupe Canal+ a proposé de grandes séries internationales en continuant de sélectionner les séries étrangères qui font l'événement, dont la grande épopée *The English*, signée Hugo Blick avec Emily Blunt et Chaske Spencer, le drame psychologique adapté d'une histoire vraie *Love & Death* avec Elizabeth Olsen, et les deux saisons du thriller urbain *Gangs of London*. Groupe Canal+ a aussi renforcé son investissement dans les séries européennes, ses abonnés ayant ainsi pu découvrir le thriller d'espionnage britannique *The Undeclared War* de Peter Kosminsky, la série néerlandaise *The Crash* sur la catastrophe aérienne ayant ébranlé Amsterdam, la série belge *1985* sur les tueries du Brabant, et la dernière saison de la série allemande *Babylon Berlin*. Parmi les suites de séries très attendues, se sont distinguées *Your Honor* saison 2 avec Bryan Cranston, *Yellowjackets* saison 2, *The Head* qui a intégré Thierry Godard au casting de sa saison 2, et la saison 3 de la série britannique *Happy Valley*.

Dans le cadre du partenariat signé avec Apple TV+ en 2023, Canal+ a aussi diffusé des séries Apple Original avec notamment *The Morning Show*, *Teheran*, *Foundation* ou encore *Invasion*.

Enfin, Groupe Canal+ a renforcé son partenariat avec le festival international Canneseries, présentant notamment en avant-première les séries *B.R.I.* et *Spinners*.

Outre les programmes réservés aux abonnés, Canal+ diffuse chaque jour des émissions en clair accessibles à tous les téléspectateurs. La chaîne propose du lundi au vendredi à 19 h 15 l'émission *Clique*, présentée par Mouloud Achour, et du lundi au jeudi à 20 h 30 l'émission *En aparté*, où un invité est reçu dans un appartement pour répondre aux questions de Nathalie Levy. Le vendredi à 20 h 25, Antoine de Caunes est aux commandes de l'émission cinéma *Faut voir !* Le dimanche à 12 h 45, toujours en clair, on retrouve *Groland Le Zapoï*, avec Douilly, Benoît Delépine, Gustave Kervern et Francis Kuntz. De plus, quatre émissions sport sont également diffusées en access et en clair : *Canal Football Club* le dimanche soir, *Canal Rugby Club* le samedi et le dimanche soir, *Canal Champions Club* le mercredi soir et *Canal Sports Club* le samedi soir.

Chaînes thématiques

Outre des chaînes premium, Groupe Canal+ édite une trentaine de chaînes thématiques payantes couvrant les segments majeurs de la télévision : le cinéma avec les chaînes Ciné+, la découverte avec les chaînes Planète (Planète+, Planète+ Crime, Planète+ Aventure, Seasons), la culture polar avec Polar+, le divertissement avec Comédie+ et Olympia TV, le sport avec Infosport+, ainsi que la jeunesse avec Piwi+ et Télétoon+.

Chaînes gratuites

Groupe Canal+ est un acteur de référence dans la télévision gratuite en France avec trois chaînes nationales : C8, CNews et CStar.

En 2023, Groupe Canal+ est le seul groupe audiovisuel à avoir deux chaînes dans le Top 5 des chaînes TNT en termes d'audience : C8 et CNews.

C8 enregistre une année record et se classe première chaîne TNT (ex aequo) avec 3,1 % (1) de part d'audience auprès de l'ensemble du public, soit une hausse de 0,3 point en un an. *Touche Pas à Mon Poste* réalise sa meilleure saison depuis la création de l'émission, avec 1,8 million de téléspectateurs en moyenne et un record historique à 2,5 millions de téléspectateurs. Grâce à une programmation éclectique et audacieuse, C8 est la chaîne TNT réunissant le plus de téléspectateurs en prime (57 primes à plus de 1 million de téléspectateurs en 2023). Le cinéma patrimonial continue de réaliser de belles audiences, tout comme la fiction française (*Mongeville*, *Commissaire Magellan*).

(1) Source : Médiamétrie/Médiamat.

Côté émissions, les rendez-vous emblématiques de la chaîne permettent à C8 de se classer leader TNT sur leur tranche horaire, avec *TPMP Weekend* qui signe une année historique le vendredi (1,5 million de téléspectateurs en moyenne – C8 4^e chaîne nationale), *PAF*, la nouvelle émission de Pascale de La Tour du Pin, *William à midi*, *Chez Jordan* ou encore *Animaux à adopter*. Enfin, le sport et les spectacles sont très fédérateurs.

CNews rend compte de l'actualité en temps réel et a su s'imposer face à une concurrence accrue. Une chaîne 100 % infos avec des JT toutes les trente minutes, des débats, du décryptage, des opinions avec un « s » et des échanges toujours tournés vers les interrogations et les problématiques des Français. En 2023, CNews a enregistré une année historique et a poursuivi son ascension, avec une part d'audience auprès de l'ensemble du public de 2,3 % (1), en hausse de 0,2 point par rapport à 2022. CNews, dont l'audience a plus que triplé depuis sa création, s'est classée en 2023 première chaîne d'information de France à plusieurs reprises, dont deux semaines complètes et un mois complet en décembre 2023.

CStar est la première chaîne générationnelle musicale en France, où les talents musicaux se retrouvent, s'expriment et s'épanouissent.

Ces trois chaînes, diffusées via la TNT, sont également présentes dans les bouquets TV des opérateurs satellites, ADSL, câble, etc. L'intégralité de leurs revenus provient de la publicité.

Régie publicitaire

Filiale de Groupe Canal+, Canal+ Brand Solutions est la régie publicitaire de 45 marques média, dont Canal+, C8, CNews, CStar, Eurosport, Discovery, RTL9, myCanal, UGC ou encore le Grand Rex.

Canal+ Brand Solutions se positionne comme un agrégateur de solutions pour les marques, en mobilisant les actifs de Groupe Canal+ : la créativité, les talents, la data et la large offre de contenus premium.

Canal+ Brand Solutions dispose également d'une entité créative de *brand content*, Canal Brand Factory, créée en 2017. Cette dernière accompagne les marques dans la création et la médiatisation de contenus, créés spécifiquement pour elles.

Canal+ Brand Solutions a su renforcer son positionnement en 2023 :

- en remportant sept Grands Prix (quatre Grands Prix mettant en exergue la créativité de Canal Brand Factory ; trois Grands Prix concernant ses innovations liées à la data) ;
- en poursuivant son développement sur la télévision segmentée avec l'ouverture de ses inventaires à l'ensemble des DSP et en lançant le ciblage météo sur les chaînes de Groupe Canal+ ;
- en renforçant les synergies data au sein du groupe Vivendi pour optimiser les campagnes TV ;
- en affirmant ses engagements RSE par l'activation sur l'accessibilité à tous des écrans publicitaires et en éditant un guide Low impact pour une publicité vidéo plus responsable ;
- en proposant toujours plus d'innovations telles que le développement des capacités de ciblage ;
- en étendant ses offres premium avec la commercialisation des inventaires d'OQEE Ciné, l'offre AVoD de Free, à VIDAA, le système d'exploitation des TV connectées Hisense.

Canal+ Brand Solutions a réalisé en 2023 une part de marché de 10,9 % de la publicité TV (2) et conforté sa position de troisième régie en France.

En 2024, Canal+ Brand Solutions a pour enjeu de renforcer son positionnement au sein du marché en développant ses offres de *brand content*, data et RSE.

(1) Source : Médiamétrie/Médiamat.

(2) Source : Kantar 2023 au 10 décembre 2023 – TV classique.

3.1.1.2.2. Activités de distribution et d'agrégation

En complément de son activité Édition, Groupe Canal+ est un leader dans l'agrégation et la distribution payante de contenus, d'applications et de chaînes premium en France.

Distribution

Les offres de Groupe Canal+ sont commercialisées en France, avec ou sans engagement, intégrant les chaînes Canal+, les chaînes thématiques éditées par le groupe et le meilleur des chaînes et services de streaming du marché. En fonction de leurs affinités, les abonnés construisent leur offre autour de Canal+, en y ajoutant notamment plus de sport ou plus de cinéma et de séries.

Canal+ distribue ses offres dans le cadre d'abonnements spécifiques sur le satellite, l'ADSL, la TNT, le câble, la fibre, le mobile et Internet. Ces offres sont commercialisées directement par le groupe et à travers un réseau de distribution physique composé de plus de 3 000 points de vente via des partenaires commerciaux (grande distribution, magasins spécialisés et boutiques d'opérateurs téléphoniques).

Par ailleurs, Canal+ vend ses offres sur sa propre boutique en ligne et via les fournisseurs d'accès à Internet, qui les intègrent à leurs propres offres de télévision payante (offres *triple-play*). Il dispose ainsi d'accords de distribution avec Free, Orange, SFR et Bouygues Telecom.

Enfin, partenaires de longue date, Groupe Canal+ et Free se sont associés pour proposer une offre exclusive aux abonnés Freebox Ultra. Le 30 janvier 2024, lors de la présentation de sa nouvelle Freebox Ultra, Free a annoncé le lancement d'une nouvelle offre inédite pour ses abonnés, la chaîne Canal+ en direct à 15,99 euros par mois et sans engagement. C'est la première fois dans l'histoire de Groupe Canal+ que la chaîne Canal+ en direct est incluse de façon pérenne au sein d'une box opérateur.

Agrégation

Groupe Canal+ a construit, à partir d'une offre constituée du meilleur du cinéma, du sport, des séries, des documentaires et de la jeunesse, une porte d'entrée vers les contenus des plus grandes applications et chaînes au monde. En effet, il agrège au travers de myCanal les principales chaînes thématiques de tiers et les plateformes mondiales de contenus que sont beIN Sports, Netflix, Disney+, Paramount+, auxquelles se sont ajoutés en 2023 Apple TV+ et le service sportif DAZN.

En effet, le 13 avril 2023, Groupe Canal+ et Apple ont annoncé la signature d'un partenariat historique pluriannuel et multiterritoire. Depuis le 20 avril 2023, toutes les offres Canal+ se sont enrichies avec l'arrivée d'Apple TV+. Cet accord contient deux premières mondiales pour Apple : l'ensemble des contenus d'Apple TV+ sont visionnés directement sur myCanal et des séries Apple Original sont diffusées sur Canal+ tout au long de cet accord.

De plus, le 12 août 2023, Groupe Canal+ a annoncé l'arrivée en France du service sportif DAZN dans ses offres sport. Elle s'ajoute aux propres chaînes sports de Canal+, ainsi qu'à la chaîne beIN Sports et à la chaîne Eurosport. Avec ce partenariat, Groupe Canal+ consolide sa position d'acteur majeur du sport en Europe, en continuant d'accompagner la montée en puissance du football féminin et en intensifiant la diversification de son offre de sport de combat.

3.1.1.2.3. Outre-mer

En outre-mer, Groupe Canal+ est le premier groupe de télévision payante et a pour spécificité d'opérer à travers sa filiale Canal+ Telecom.

Il opère depuis ses filiales aux Caraïbes (Antilles, Guyane française et Haïti), dans l'océan Indien (Réunion, Mayotte et Maurice) et dans le Pacifique (Nouvelle-Calédonie, Wallis-et-Futuna et Polynésie). Les offres Canal+ proposent les mêmes chaînes Canal+ qu'en France métropolitaine, et plus de 200 chaînes thématiques, radios et services. Les abonnés

ultramarins de Canal+ bénéficient également des offres Netflix, Disney+, Apple TV+ et Paramount+ depuis décembre 2022, proposées dans leurs bouquets, profitant d'une offre complète agrégeant les meilleurs contenus et services OTT.

À travers sa filiale Canal+ Telecom, Canal+ commercialise également une offre Internet ADSL/fibre couplée avec la téléphonie fixe et la télévision, baptisée « Canalbox ». Le parc en outre-mer compte 0,8 million d'abonnés à fin 2023.

Depuis 2022, une chaîne digitale Canal+ Outremer est disponible en métropole et en outre-mer, avec des productions 100 % outre-mer accessibles via l'application myCanal, afin d'offrir une plus large fenêtre de diffusion et une visibilité inédite aux productions et aux coproductions ultramarines.

En 2023, Canal+ s'est également associé au groupe Onati pour proposer ses offres en Polynésie, renforçant ainsi son ancrage dans la région Pacifique, où la marque est déjà fortement implantée en Nouvelle-Calédonie.

■ 3.1.1.3. Studiocanal

Filiale de Groupe Canal+, Studiocanal est le studio leader en Europe dans la production, l'acquisition, les ventes et la distribution de longs-métrages et de séries TV. Il est présent sur les plus grands marchés d'Europe (Allemagne, Benelux, Espagne, France, Pologne, Royaume-Uni), ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande, en Chine et aux États-Unis.

Studiocanal réalise une nouvelle année record en 2023, portée par de très belles sorties de films en salles tant en France (plus de 4 millions d'entrées pour *Alibi.com 2*, 1,2 million d'entrées pour *Je verrai toujours vos visages*, 1,1 million d'entrées pour *Le Règne animal*...) que dans les autres territoires de Studiocanal ainsi que par les ventes internationales en forte croissance, et par les très bonnes performances du catalogue qui a, une fois de plus, atteint des revenus records. Par ailleurs, 2023 est pour Studiocanal son année la plus ambitieuse en termes de production française et étrangère pour les films et les séries TV.

L'année 2023 de Studiocanal a été marquée en particulier par une forte consolidation de ses activités de production et de distribution sur divers territoires avec :

1. l'intégration de Kino Swiat, leader sur son marché en Pologne ;
2. un investissement dans The Picture Company, largement reconnue aux États-Unis et premier investissement de Studiocanal sur ce territoire ;
3. la création de deux nouvelles sociétés au Royaume-Uni avec des partenaires prestigieux – Birdie Pictures et Strong Film & Television –, renforçant davantage la présence de Studiocanal sur ce territoire. À cela s'ajoute l'intégration de Copyrights Group, agence internationale de gestion de propriété intellectuelle détenue par Vivendi que Studiocanal a désormais la charge de développer.

Films

Studiocanal investit près de 300 millions d'euros par an dans la production et l'acquisition de films. Près de 80 films sont ainsi financés, produits et distribués par Studiocanal chaque année en France et à l'international, dans plusieurs langues – dont l'anglais, le français, l'allemand, l'espagnol ou encore le polonais.

Si la sortie salle est privilégiée, les films peuvent également être diffusés directement sur plateforme, signe de la capacité de Studiocanal à travailler avec des partenaires variés et à adapter sa stratégie en fonction des besoins des territoires.

En termes de distribution, l'année 2023 de Studiocanal a été excellente, avec plus de 100 nouveaux films distribués sur l'ensemble de ses territoires. Son line-up illustre une fois de plus la variété, l'originalité et la singularité des propositions de Studiocanal, qui alternent entre films de genre et franchises à succès.

En France, Studiocanal a terminé l'année 2023 avec 10,6 millions d'entrées, soit sa meilleure année depuis 2018, et compte quatre films millionnaires : *Alibi.com 2* (4,3 millions d'entrées), *3 jours max* (1,9 million d'entrées), *Je verrai toujours vos visages* (1,2 million d'entrées) et *Le Règne animal* (1,1 million d'entrées).

À l'international, Studiocanal a rencontré de nombreux succès sur divers territoires, tels que : *What's Love Got To Do With It?* (4,8 millions de livres sterling au box-office) ou *Evil Dead Rise* (5,5 millions de livres sterling au box-office) au Royaume-Uni, *Miraculous : Les Aventures de Ladybug et Chat Noir* en Allemagne (1,4 million d'entrées) et en Pologne (750 000 entrées), *Green Border* en Pologne (750 000 entrées), *John Wick 4* en Australie et en Nouvelle-Zélande (28 millions de dollars australiens au box-office), *Astérix et Obélix : l'Empire du milieu* en Pologne (800 000 entrées), ou encore *Bellinga's* aux Pays-Bas (2 millions d'euros au box-office).

En termes de production française et internationale, l'année 2023 de Studiocanal s'est distinguée des précédentes pour avoir été la plus ambitieuse. Côté films, quatre projets qui verront le jour en 2024 sont à souligner : *Back to Black* (Studiocanal et Monumental Pictures, distribué par Focus Universal aux États-Unis), *We Live in Time* (Studiocanal, SunnyMarch, Film4 Productions et Shoebox Films, distribué par A24 aux États-Unis), *Wicked Little Letters* (Studiocanal et Blueprint Pictures) et *Paddington au Pérou* (Studiocanal et Heyday Films, distribué par Sony Pictures Classics aux États-Unis).

Enfin, Studiocanal a annoncé la création du premier fonds de soutien aux scénaristes et aux réalisatrices françaises, avec un premier investissement de 1 million d'euros sur deux ans, pour soutenir une dizaine de projets.

Catalogue

Studiocanal détient le catalogue de films le plus important d'Europe, et l'un des plus prestigieux au monde, avec environ 9 000 titres originaires de plus de 60 pays et couvrant cent ans d'histoire du cinéma. De nombreux classiques français et étrangers le composent, tels que *Plein Soleil*, *Le Troisième Homme*, *Mulholland Drive*, *Terminator 2* ou encore *La Grande Vadrouille*.

Par ailleurs, Studiocanal a investi plus de 20 millions d'euros depuis cinq ans dans la restauration de plus de 750 films classiques, qui font pour certains l'objet de ressorties en salles, de diffusion lors de grands festivals internationaux, de réédition en DVD, Blu-ray et UHD et de diffusion sur les chaînes télévisées et plateformes digitales. Studiocanal participe ainsi à préserver le patrimoine culturel français et international et à le faire (re)découvrir à toutes les générations.

Cette année par exemple, Studiocanal a restauré *Le Mépris* de Jean-Luc Godard à l'occasion des 60 ans du film, lequel a été projeté au Festival de Cannes dans la catégorie « Cannes Classics ». En fin d'année, Studiocanal a ressorti dans le monde entier une version restaurée de *Love Actually* (2003) de Richard Curtis, à l'occasion de ses 20 ans, ainsi qu'un bonus réalisé pour l'occasion.

Plus largement, Studiocanal valorise ce patrimoine dans le monde entier, en le distribuant sur tous les supports, et en nouant des collaborations de prestige. La maison Cartier s'est par exemple inspirée de deux films marquants de la carrière de Catherine Deneuve – *Indochine* et *Place Vendôme* – pour faire réaliser par Guy Ritchie sa publicité « Cartier Tank Française », avec l'acteur Rami Malek. Autre exemple, la franchise de jeux vidéo *Call of Duty*, aux 90 millions de joueurs mensuels, a invité Ash, l'un des personnages du film *Evil Dead 2*, à fêter son événement Halloween. De son côté, le jeu *Fortnite* a mis à l'honneur le personnage de *Terminator 2* dans son jeu de l'été 2023. Dans les deux cas, l'opportunité est donnée à de nouveaux publics de découvrir ces personnages et ces films cultes.

Cette diversification des revenus est particulièrement marquée à travers l'exploitation de sa franchise la plus emblématique, *Paddington*. Elle est aujourd'hui la propriété de Copyrights Group, détenue par Vivendi, que Studiocanal a la charge de développer depuis 2022, et dont le temps fort en 2024 sera la sortie mondiale du troisième film.

Enfin, parmi les films restaurés et diffusés en 2023 figurent *Le Magnifique (1973)* de Philippe de Broca, *Inland Empire (2006)* et *Une histoire vraie (1999)* de David Lynch, *Persepolis* de Marjane Satrapi (2007) ou encore *Peeping Tom (1960)* de Michael Powell.

En 2023, l'exploitation du catalogue a généré des revenus records. Depuis 2021, il s'est fortement enrichi grâce à des acquisitions successives de catalogues (Mars Films, 2.4.7. Films, Dutch FilmWorks et Orange Studio).

Enfin, des titres français et internationaux aux succès immenses continuent d'être vendus par Studiocanal dans le monde entier (*À bout de souffle, Belle de jour, Les bronzés font du ski, La Grande Vadrouille, La Cité de la peur, Apocalypse Now, Rambo, Basic Instinct, Total Recall, Love Actually, The Graduate, Bridget Jones, Terminator 2...*).

Séries

Studiocanal produit près de 20 séries chaque année et distribue dans le monde entier ses productions ainsi que les Créations Originales Canal+, soit 2 000 heures de contenu en incluant le catalogue.

Les projets sont produits en interne par Studiocanal ou par son réseau de 14 sociétés de production à travers le monde :

- France : 2^e Bureau ;
- France : Studiocanal Original ;
- Royaume-Uni : Birdie Pictures ;
- Royaume-Uni : Red Production Company ;
- Royaume-Uni : Urban Myth Films ;
- Royaume-Uni : Strong Film & Television ;
- Royaume-Uni : SunnyMarch TV ;
- Espagne : Bambú Producciones ;
- Allemagne : Lailaps Films ;
- Allemagne : Studiocanal Series ;
- Pologne : Opus TV ;
- Danemark : Sam Productions ;
- Pays-Bas : Dingie ;
- États-Unis : The Picture Company.

Grâce à Studiocanal, ces sociétés locales bénéficient d'une puissance financière et commerciale leur permettant de développer des projets internationaux et de vendre leurs contenus dans le monde entier.

En 2023, les performances des séries télévisées ont été solides grâce à des sociétés de production très performantes, participant à faire de 2023 l'année la plus ambitieuse en termes de production française et internationale. On compte notamment : *Paris Has Fallen* (Studiocanal, Urban Myth Films, Millenium, G-Base), *Families Like Ours* (Studiocanal, TV2 Denmark, Zentropa Entertainments, Film I Väst, Sirena Film, NRK, TV4 Sweden), *La Tierra De Las Mujeres* (Bambú Producciones pour RTVE), *The Lazarus Project* Saison 2 (Urban Myth Films pour Sky au Royaume-Uni et TNT aux États-Unis), *Go Ahead Brother* (Opus TV pour Netflix), *Anansi Boys* (Red Production pour Amazon), *Playing Nice* (Red Production pour ITV) ou encore *La Promesa* (Bambú Producciones pour RTVE).

Grâce à son expérience solide dans la distribution, Studiocanal permet également aux contenus de Groupe Canal+ de rayonner à l'international, telles que les Créations Originales Canal+ (*D'argent et de sang, 66-5, B.R.I, Django, La nuit où Laurier Gaudreault s'est réveillé, Paris Police 1905, La Guerre des mondes, Désordres, OVNI(s), Le Flambeau, Infiniti*), les Canal+ Originals de Canal+ International (*Raven, Klangor, Spinners*), ou encore les films et les séries d'animation (*Les Aventures de Paddington* récompensée par deux Emmy Awards, *Les Cahiers d'Esther, Shaun le mouton, Ernest et Célestine, Le Tour du monde en 80 jours, Fifi Brindacier, Miffy, Woodwalkers*).

Le développement de l'activité Séries TV constitue l'un des piliers stratégiques de développement de Studiocanal, ce qui s'est notamment caractérisé en 2023 par la création de deux nouvelles sociétés de production de séries TV au Royaume-Uni (Birdie Pictures et Strong Film & Television). Plusieurs séries produites ou distribuées par Studiocanal se sont distinguées en 2023 soit par leurs audiences exceptionnelles (*La Promesa* : parts d'audience historiques sur La1 en Espagne et sur Canale 5 en Italie), soit par leurs nominations et leurs prix (*Infiniti* et *Le Flambeau* nommées aux International Emmy Awards, *Des gens bien ordinaires* récompensée dans la catégorie « Best Short-form series » aux International Emmy Awards, *Les Aventures de Paddington* nommée dans trois catégories aux Children's and Family Emmy Awards).

PERSPECTIVES 2024

À l'issue d'une année 2023 riche pour Studiocanal, marquée par le développement de son empreinte à l'international – autant pour ses activités de production que de distribution –, par des investissements importants réalisés sur des films et des séries futurs, par le dynamisme de son activité Séries TV permis par de nouvelles acquisitions, par le niveau record des revenus de son catalogue et par l'intensification des synergies avec Groupe Canal+ sur les contenus, Studiocanal ambitionne, en 2024 :

- d'assurer avec succès la sortie dans le monde entier de *Paddington au Pérou*, l'une de ses franchises les plus emblématiques et la plus reconnue sur tous les continents ; ainsi que le film événement *Back to Black*, premier biopic sur la vie de la chanteuse Amy Winehouse ;
- d'accélérer le développement des franchises, en renforçant celui des contenus jeunesse ;
- d'accélérer le développement de l'activité de production et distribution des séries TV sous l'impulsion d'une nouvelle direction ;
- de poursuivre les investissements dans les succès futurs, à travers des projets ambitieux au fort potentiel international ;
- de poursuivre la diversification de l'exploitation du catalogue (ventes TV, jeux vidéo, produits dérivés, partenariats) ;
- de renforcer sa présence sur les contenus de genre.

■ 3.1.1.4. myCanal

Groupe Canal+ est devenu un acteur clé de la tech grâce à myCanal, dont le déploiement à l'international s'accélère, avec une présence dans plus de 40 pays et territoires à date. Il investit chaque année plus de 100 millions d'euros dans son infrastructure technologique.

Canal+ concentre toutes les forces des plus grands acteurs mondiaux. En effet, myCanal est aujourd'hui la porte d'entrée unique vers les meilleurs contenus, offrant toute la richesse des contenus Canal+ et les meilleurs contenus et services issus de partenaires tels que belN Sports, Netflix, Disney+, Paramount+, Apple TV+ ou encore DAZN. Ce modèle, qui allie la force du métier de créateur à celui d'agrégateur, est unique au monde.

myCanal donne accès à 2 000 chaînes linéaires et délinéaires dans le monde et offre la possibilité de visionner jusqu'à 160 000 contenus à la demande à tout moment en France (dont 1 300 nouveaux contenus par jour) et jusqu'à plus de 220 000 contenus dans le reste du monde. En 2023, myCanal a enregistré un volume annuel record de 2,2 milliards de visionnages.

myCanal, c'est aussi un ancrage culturel unique et une éditorialisation à la Canal+, avec une équipe d'experts chargée d'orienter au mieux les abonnés pour choisir le plus rapidement le meilleur programme et une prescription incarnée par les talents du groupe.

myCanal permet de profiter d'un seul abonnement sur plusieurs écrans au sein du foyer et est accessible sur une grande diversité de supports : ordinateur, mobile/tablettes, téléviseurs connectés, clés et boîtiers connectés, consoles de jeux, décodeurs TV des fournisseurs d'accès à Internet et décodeurs connectés Canal+. En 2023, l'expérience myCanal a poursuivi son déploiement sur de nouveaux équipements et de nouveaux territoires. En France, l'application est désormais disponible sur 30 millions de matériels connectés.

L'expérience de consommation de programmes est facilitée grâce à de nombreuses fonctionnalités comme le Start Over, permettant de revenir jusqu'à huit heures avant le direct, et le Multi-Live, offrant la possibilité de suivre jusqu'à quatre contenus en simultané sur un seul écran, ou encore le Mode Expert, qui vient enrichir l'expérience du direct (sur le sport) avec des angles de caméra supplémentaires, des extraits de temps forts, des statistiques et des informations complémentaires. AirPlay et Chromecast rendent possible une diffusion sur un écran TV, alors que le Téléchargement permet de regarder un programme hors connexion. L'interface d'usage est adaptée à chaque utilisateur avec la Playlist, les Reco perso ou encore les Profils, où chacun peut créer son propre espace de consommation. Le profil Kids est dédié aux enfants, dans un espace sécurisé.

Depuis 2020, des engagements forts sont pris afin de faire de myCanal une grande plateforme écoresponsable : création d'une chaîne digitale dédiée myCanal voit Green, investissements technologiques pour réduire l'empreinte carbone de l'ensemble des flux numériques, développement de fonctionnalités permettant aux abonnés une consommation plus écoresponsable (objectif : -30 % d'impact carbone pour une heure de consommation sur myCanal à l'horizon 2024). D'autres développements lancés permettront un programme de réduction plus important, sans impacter la qualité du visionnage.

Une page dédiée, Canal+ Responsable, est disponible en continu et accessible depuis la page d'accueil de l'application pour informer les utilisateurs et les utilisatrices de l'impact environnemental des usages numériques. Elle leur présente les actions engagées par Groupe Canal+ pour l'évaluer et pour le réduire mais aussi des actions possibles à leur niveau pour y contribuer. Une fonctionnalité permet ainsi d'adapter la qualité des vidéos vues à la taille de l'écran utilisé.

Enfin, en octobre 2023, Groupe Canal+ a lancé Dystitles, les sous-titres adaptés à la lecture conjointe des personnes dyslexiques et non-dyslexiques, désormais disponibles en exclusivité pour les abonnés Canal+. Cette innovation inclusive unique au monde est issue d'une collaboration entre Canal+, l'association Puissance Dys et l'agence BETC. Avec Dystitles, Groupe Canal+ renforce son engagement en faveur de l'inclusion, afin que le plus grand nombre puisse accéder à l'ensemble de ses programmes, dans les meilleures conditions.

■ 3.1.1.5. Environnement réglementaire

Pour un service national de télévision diffusée par voie hertzienne terrestre numérique en France, une société peut être titulaire de sept autorisations, directement ou indirectement. Groupe Canal+ en détient quatre pour des chaînes payantes (Canal+ HD, Canal+ Cinéma(s), Canal+ Sport et Planète+) et trois pour des chaînes gratuites (C8, CNews et CStar). L'Arcom a donné son autorisation de renouvellement de la licence TNT de la chaîne Canal+ jusqu'au 6 juin 2025.

L'autorisation d'émettre en France est assortie d'obligations, notamment en termes de diffusion des programmes et d'investissements dans la production audiovisuelle et cinématographique. Ainsi, les œuvres audiovisuelles et les films diffusés par les chaînes du groupe, soumises à ces obligations, doivent être pour 60 % européens et pour 40 % français.

S'agissant des obligations d'investissement dans la production audiovisuelle, la chaîne Canal+ doit, au titre du décret n° 2021-1926 du 30 décembre 2021, consacrer chaque année au moins 4,2 % de ses ressources totales nettes de l'exercice précédent à des dépenses dans des œuvres patrimoniales (des œuvres de fiction, d'animation, de documentaires de création, de vidéo de musique et de captation ou de recréation de spectacles vivants). Une part de ces dépenses (au moins 2,8 % des ressources) est consacrée au développement de la production indépendante.

En matière cinématographique, la chaîne Canal+ doit consacrer, au titre du décret n° 2021-1926 du 30 décembre 2021, 11,2 % de son chiffre d'affaires annuel à l'acquisition d'œuvres cinématographiques européennes, dont 9,5 % à des œuvres d'expression originale française. Groupe Canal+ a néanmoins négocié le principe d'un forfait global dont les termes sont précisés ci-dessus au paragraphe 3.1.1.1. « Activités d'édition ».

La chaîne C8 doit investir 15 % de son chiffre d'affaires annuel net de l'exercice précédent dans la production d'œuvres audiovisuelles européennes ou d'expression originale française, dont au moins 8,5 % dans la production patrimoniale.

S'agissant des obligations d'investissement dans les œuvres cinématographiques, C8 doit consacrer au moins 3,2 % de son chiffre d'affaires de l'exercice précédent à des œuvres européennes, dont au moins 2,5 % à des œuvres d'expression originale française.

Par ailleurs, Groupe Canal+ édite un service de vidéo à la demande par abonnement dénommé « Canal+ Séries » (le service Canalplay, de même type, a été supprimé le 26 novembre 2019). Ce service est soumis à la réglementation relative aux services de médias audiovisuels à la demande du décret n° 2021-793 du 22 juin 2021.

Par application de l'accord sur la chronologie des médias, qui impose un délai de diffusion des films après leur sortie en salles, signé le 24 janvier 2022 par Groupe Canal+ et étendu par arrêté du 4 février 2022, les délais de diffusion des œuvres cinématographiques sont les suivants :

- pour les films disponibles en vidéo à la demande, payés à l'acte et en DVD : trois mois au minimum après leur sortie en salles pour les films ayant réalisé moins de 100 000 entrées après la quatrième semaine d'exploitation en salles, et quatre mois au minimum après leur sortie en salles pour les films ayant réalisé plus de 100 000 entrées après la quatrième semaine d'exploitation en salles ;
- pour les chaînes de cinéma ayant signé un accord avec les organisations du cinéma (cas de Canal+ et de Ciné+) :
 - pour la première fenêtre payante : six mois au minimum après leur sortie en salles,
 - pour la seconde fenêtre payante : quinze mois au minimum après leur sortie en salles ;

- pour les films en vidéo à la demande par abonnement :
 - différents cas de figure sont envisagés et dépendent du niveau de contribution du service à la production cinématographique, ainsi que de la signature ou non d'un accord avec les organisations professionnelles du cinéma. Les délais prévus vont au minimum de six mois après leur sortie en salles et au plus tard (dans le cas des services de vidéo à la demande gratuit) au trente-sixième mois après leur sortie en salles. Pour précision, à ce jour, aucun service de vidéo à la demande par abonnement ne se situe avant quinze mois, les différents services concernés n'ayant pas souscrit aux conditions nécessaires à un positionnement plus avancé dans la chronologie des médias ;
- pour les chaînes de télévision en clair qui contribuent au moins à hauteur de 3,2 % de leur chiffre d'affaires à la production cinématographique (cas de C8) : vingt-deux mois au minimum après leur sortie en salles (ou dix-neuf mois au minimum en cas d'absence d'une seconde fenêtre payante).

■ 3.1.1.6. Piraterie

Groupe Canal+ lutte activement depuis de nombreuses années contre la piraterie audiovisuelle (également appelé « piratage »). Afin de protéger ses droits et ceux de ses différents partenaires dans l'ensemble de ses géographies, il s'emploie à renforcer ses capacités de lutte technologique et judiciaire, ainsi qu'à développer au sein de l'industrie des coopérations stratégiques, notamment avec des associations professionnelles internationales comme l'ACE (Alliance for Creativity and Entertainment) et nationales comme l'ALPA (Association de lutte contre la piraterie audiovisuelle) et l'APPS (Association de protection des programmes sportifs) dont Groupe Canal+ assure la présidence jusqu'en février 2024.

Du fait de sa dimension internationale, Groupe Canal+ a adopté une stratégie mondiale de lutte contre la piraterie audiovisuelle. Ainsi, dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, lorsque le cadre juridique le permet, sa stratégie s'appuie sur une mobilisation des outils judiciaires visant au premier chef à obtenir des mesures de blocage des services pirates. Cela vaut autant pour des contenus non linéaires (films et séries) ou linéaires (contenus sportifs), et ce, en France hexagonale, en outre-mer, en République tchèque, dans plus de 10 pays africains dont la Côte d'Ivoire et le Bénin, en Asie et au Vietnam.

En France, l'action de l'ALPA – dont Groupe Canal+ est membre historique – a permis ces dernières années de faire grandement avancer la lutte collective contre le piratage, en particulier depuis 2018 avec le blocage par les fournisseurs d'accès Internet (FAI) de sites Internet dédiés au piratage de films et de séries ainsi que des services illicites d'IPTV. En 2021, la lutte contre le piratage sportif plus spécifiquement a connu une véritable accélération. En effet, un progrès majeur dans la protection des contenus sportifs a été encouragé par la loi française n° 2021-1382 du 25 octobre 2021, relative à la régulation et à la protection de l'accès aux œuvres culturelles à l'ère numérique, pour laquelle Groupe Canal+ avait contribué aux réflexions auprès des autres ayants droit sectoriels dans le cadre de l'association APPS. Celle-ci avait introduit pour la première fois de nouvelles dispositions spécifiques à la lutte contre la retransmission illicite des manifestations et des compétitions sportives en direct.

Cette loi offre désormais de nouveaux outils de lutte contre le piratage pour une application adaptée et effective aux contenus sportifs. Il s'agit notamment d'un dispositif reposant sur le suivi de l'exécution de la décision du juge par l'autorité administrative, l'Arcom, à travers son nouveau pouvoir d'injonction dynamique qui lui permet de la faire appliquer dans le bon calendrier attaché aux contenus en direct et de la mettre à jour dans le cas notamment des sites miroirs.

Ce nouveau dispositif a été mis en œuvre dès janvier 2022 par Canal+ avec l'obtention de plusieurs décisions judiciaires qui ont permis de procéder au blocage de nombreux sites grâce aux interventions successives du juge, de l'Arcom et des FAI.

Le 18 janvier 2023, Groupe Canal+ s'est félicité d'une nouvelle étape majeure avec la signature d'un accord entre l'APPS – réunissant les titulaires de droits sportifs – et les quatre principaux fournisseurs d'accès à Internet en France, sous l'égide de l'Arcom. Cet accord vient renforcer la lutte contre la diffusion illicite de contenus sportifs en ligne en visant à industrialiser les blocages des sites contrevenants à travers leur automatisation.

Les premiers effets de cette automatisation devraient intervenir dans le courant de l'année 2024 grâce au dialogue nourri entre les signataires de l'accord et l'Arcom tout au long de l'année 2023, désignée à ce stade pour les blocages dits « DNS ».

Des discussions continuent d'être menées autour de technologies de blocage plus adaptées aux nouvelles formes de piratage comme l'IPTV pour une mise en œuvre rapide. Celle-ci constitue en effet aujourd'hui la principale menace de destruction de valeur pour les filières de la création et du sport et par conséquent l'un des premiers concurrents de Groupe Canal+.

L'expérience acquise ces dernières années dans toutes les géographies où le Groupe est présent encourage à poursuivre les actions judiciaires, les partenariats associatifs de filière et la pleine mobilisation de ce nouveau mécanisme national tout en visant à aller plus loin en associant d'autres parties prenantes.

Il s'agira aussi d'appréhender toutes les formes de piratage afin que les acteurs des filières concernées puissent perfectionner individuellement et collectivement en France et dans le monde la lutte contre le piratage et contribuer ainsi à sauvegarder l'ordre public numérique, dont le piratage constitue aujourd'hui une menace écosystémique majeure exposant tout particulièrement les jeunes publics.

■ 3.1.1.7. Concurrence

Achat de Mediaserv

Le 10 février 2014, l'Autorité de la concurrence a autorisé l'opération par laquelle Canal Plus Overseas (devenue Canal+ International) a pris le contrôle de Mediaserv (devenue Canal+ Telecom), un fournisseur d'accès à Internet dans ces territoires sous conditions d'engagements pris pour une période de cinq ans renouvelables une fois.

À l'issue du réexamen par l'Autorité des engagements, cette dernière a, par une décision en date du 8 février 2019, décidé d'alléger une partie des obligations pesant sur Canal+ International. L'ensemble des engagements maintenus ou modifiés a été renouvelé pour une période de cinq années, soit jusqu'au 10 février 2024.

Acquisition d'OCS et d'Orange Studio

Orange et Groupe Canal+ ont annoncé le 9 janvier 2023 la signature d'un protocole d'accord en vue de l'acquisition par Groupe Canal+ de la totalité des titres qu'Orange détient dans le bouquet de chaînes payantes OCS et dans Orange Studio, la filiale de coproduction de films et de séries. L'opération a été notifiée à l'Autorité de la concurrence en France le 11 juillet 2023. Le 12 janvier 2024, l'Autorité de la concurrence a autorisé l'opération d'acquisition par Groupe Canal+ d'OCS et d'Orange Studio. Cette autorisation a été accordée à l'issue d'une analyse détaillée de ses effets sur le marché et l'Autorité de la concurrence l'a subordonnée au respect de plusieurs engagements par Groupe Canal+. L'opération, qui permet de pérenniser les activités et les emplois d'OCS et d'Orange Studio, a été finalisée le 31 janvier 2024.

Contexte concurrentiel en France

Le marché français de la télévision payante est très concurrentiel et connaît de constantes mutations liées :

- aux divers acteurs proposant des contenus premium cinéma et sportifs sur le marché ;
- à la multiplication des plateformes et des technologies de distribution ;
- à la TNT en France, grâce à laquelle les téléspectateurs disposent aujourd'hui de 26 chaînes nationales gratuites, qui proposent les mêmes technologies et services associés que les chaînes payantes (HD, replay...);
- au développement de nouveaux types d'offres de contenus gratuites ou hybrides comme les chaînes Fast, les offres AVoD ou HVoD ;
- au développement, inégalé en Europe, de la télévision sur IP (offres triple-play proposées par les fournisseurs d'accès à Internet) ;
- à la croissance très forte des contenus délinéarisés. L'arrivée d'acteurs mondiaux issus du secteur du numérique sur les marchés de l'audiovisuel a complètement bouleversé le jeu de la concurrence avec, entre autres, le développement de supports et de modes de diffusion innovants, tels que la diffusion OTT. Bénéficiant de bases d'abonnés mondiales, ces acteurs peuvent en retour investir massivement dans des contenus exclusifs qui différencient d'autant leurs offres respectives. Le 30 juillet 2021, Amazon a lancé son Pass Ligue 1 dédié à la retransmission des matchs de Ligue 1 acquis par le groupe, et la plateforme DAZN, première plateforme mondiale de streaming et de divertissement sportif, a lancé en 2023 une nouvelle offre sur le marché français ;
- à la profonde modification du comportement des consommateurs de contenus audiovisuels, qui privilégient l'immédiateté d'offres délinéarisées. Face à cette évolution des usages de visionnage, de grands groupes de contenus, comme Disney, Paramount ou Universal lancent leurs propres services de streaming sur une base mondiale directement auprès des consommateurs ;
- enfin, à la consommation illégale de contenus, via notamment l'IPTV illicite et le *live streaming*, qui continue à générer un manque à gagner majeur pour l'ensemble du secteur.

3.1.1.8. Recherche et développement

La politique de Groupe Canal+ en matière de recherche et développement est principalement fondée sur les innovations dans les nouveaux services, usages et technologies.

Le passage d'une idée ou d'un concept, de la phase de veille à celle de prototypage puis au déploiement est décidé par un comité transversal regroupant les directeurs opérationnels (distribution, édition, technologies et systèmes d'information).

Dans ce cadre, certains projets bénéficient du crédit d'impôt recherche.

Parmi les projets de R&D, figure par exemple celui sur les temps de parole et la représentation des femmes à l'écran. Sur la plateforme de gestion des contenus du groupe, les équipes Data Science ont travaillé à intégrer les dernières innovations en termes de reconnaissance vocale et visuelle. Cela a permis de se doter d'outils permettant de quantifier de manière automatique le temps de parole ainsi que la représentation des femmes à l'écran, et donc de faciliter le pilotage de la parité femmes-hommes sur les contenus phares du groupe.

Par ailleurs, deux projets ambitieux de R&D, avec le soutien de l'Ademe (Agence de la transition écologique), visent à réduire les consommations d'énergie et l'occupation de bande passante dues aux diffusions *live* en streaming. Le gain sera particulièrement significatif lors des pics de consommation, tels que des grands matchs. L'appui de l'Ademe se traduit par un soutien financier et une participation au comité de pilotage.

3.1.1.9. Autres faits marquants et avancées en termes d'impact social et environnemental

Pour soutenir une création ambitieuse, diverse et en phase avec les enjeux sociétaux et environnementaux, Groupe Canal+ peut et doit peser sur la structuration du secteur par des initiatives nécessaires et audacieuses : nécessaires car elles répondent à un réel besoin, audacieuses car elles proposent des solutions concrètes et innovantes.

En 2022, seuls 12 % des scénarios reçus par Studiocanal étaient portés par des réalisatrices, sur plus de 400 projets reçus. Si de nombreux talents féminins, accompagnés dès leurs débuts par Canal+, sont à présent reconnus – de Justine Triet (*Anatomie d'une chute*) et Julia Ducourneau (*Titane*), deux Palmes d'or à Cannes, à Audrey Diwan (*L'Événement*), Lion d'or à Venise –, les projets portés par des femmes ne représentent que 25 % des préachats de cinéma de Canal+. Face à ces constats, le Fonds de soutien Studiocanal pour les scénaristes et les réalisatrices françaises a été créé en 2023. Ce fonds est destiné au financement du développement de projets ambitieux portés par des femmes. Doté d'un budget d'un million d'euros, son objectif est d'accompagner sur deux ans une dizaine de films, avec de fortes ambitions au box-office et sur des genres où les femmes sont sous-représentées tels que le polar ou la comédie.

Sachant l'importance d'accompagner les plus jeunes dans leurs premières expériences professionnelles, et d'offrir un encadrement propice à l'éclosion de nouveaux talents, Groupe Canal+ a signé des partenariats majeurs pour renforcer la formation à l'écriture de scénarios avec la CinéFabrique, favoriser l'insertion professionnelle avec le « programme de compagnonnage » de la Cité européenne des scénaristes, mais également accompagner l'emploi en relançant le Bureau des Auteurs – initiative qui permet à de jeunes autrices et auteurs de travailler sur des formats courts.

L'inclusion ne s'arrêtant pas derrière la caméra, Groupe Canal+ s'attache également à rendre ses contenus accessibles au plus grand nombre. Avec l'audiodescription, accessible sur le *live* des chaînes Canal+ et C8, le sous-titrage pour sourds et malentendants (SME) généralisé à la plupart de nos séries et films, Groupe Canal+ a introduit Dystitiles en septembre 2023, une police pour sous-titres spécialement conçue dans l'objectif d'être lisible par les personnes dyslexiques et leurs proches non-dyslexiques. Développée par Béatrice Sauvageot, orthophoniste et chercheuse en neurosciences et en collaboration avec BETC, cette nouvelle typographie permet aux personnes dyslexiques (qui représentent 10 % de la population mondiale) de regarder un film en famille et entre amis, avec des sous-titres adaptés à toutes et à tous.

Engagé dans la réduction de son empreinte écologique, Groupe Canal+ est membre fondateur de l'association Ecoprod. Après la refonte et l'homologation par le CNC de son calculateur carbone, Ecoprod a lancé un label en septembre 2023 qui certifie les pratiques environnementales responsables sur les plateaux de tournage mais également durant la préproduction et la postproduction. Ce label a été éprouvé durant plusieurs mois de tests avec des productions partenaires du groupe. Certaines des Créations Originales et Décalées de Groupe Canal+ répondent d'ores et déjà à ces critères, telles que la troisième saison de *Narvalo*. L'objectif du groupe, ambitieux, est de faire en sorte que l'ensemble des Créations Originales produites en France en 2024 soit labellisé Ecoprod, à commencer par la première saison de *Terminal* dont le tournage s'est terminé fin 2023.

Enfin, l'engagement de Groupe Canal+ en faveur de l'inclusion se traduit aussi en ses murs. En novembre 2023, dans la continuité de la série documentaire *L'Épopée joyeuse* diffusée sur Canal+ et disponible sur myCanal, le siège du groupe a accueilli le premier Café Joyeux Inside de France, une initiative inédite qui offre une opportunité de travail en milieu ordinaire à quatre personnes en situation de handicap mental.

Point sur l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle, définie par le Parlement européen comme « un outil permettant à une machine de répliquer des comportements humains comme le raisonnement, la planification, la créativité » nous accompagne déjà au quotidien sans que nous en soyons toujours conscients.

Les récentes évolutions de ce domaine, notamment avec l'apparition d'IA génératives, capables de générer des contenus de différentes natures (textes, images, sons, vidéos), offrent des opportunités fascinantes à Groupe Canal+. D'ores et déjà, de nombreuses applications permettent d'assister ses collaborateurs dans leur quotidien, d'accroître leur valeur

ajoutée et de fluidifier leur travail dans un groupe globalisé. C'est le cas par exemple de la mise à disposition d'agent conversationnel sécurisé ou encore d'outils de traduction des réunions en temps réel. Des applications spécialisées d'IA générative émergent par ailleurs pour augmenter ses métiers et accompagner la création et le doublage de ses contenus, enrichir les échanges avec ses clients, améliorer la qualité de ses services et sa productivité.

Enfin, les *Large Language Models* (LLM) contextualisés avec la donnée propriétaire de Groupe Canal+ permettront d'exploiter de façon inédite le patrimoine du groupe.

3.1.2. ÉDITION, COMMERCE EN ZONE DE TRANSPORT

Chiffre d'affaires 2023

8 081 M€

Resop 2023

520 M€

Collaborateurs

36 159

LAGARDÈRE SA

Créé en 1992, Lagardère est un groupe de dimension mondiale, fort de 36 159 collaborateurs présents dans plus de 40 pays.

Le groupe repose sur deux activités-marques prioritaires : Lagardère Publishing (livres, livres numériques, fascicules, papeterie, jeux de société et jeux sur mobiles) et Lagardère Travel Retail (Travel Essentials, Duty Free et mode, restauration).

Dans le périmètre du groupe, figurent également les actifs de Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du dimanche*, *JDD Magazine*, la licence *Elle*), de Lagardère Live Entertainment (gestion de salles de spectacles, production de concerts et de spectacles, accueil et promotion locale) et de Lagardère Paris Racing (club de sports). En outre, le groupe consolide dans ses comptes Lagardère Radio dont il détient l'intégralité du capital et ses filiales (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire) contrôlées par Arnaud Lagardère.

Le marché de référence du titre Lagardère est Euronext Paris.

■ 3.1.2.1. Lagardère publishing (1)

TENDANCES DU MARCHÉ (2)

Après une année 2022 marquée par une baisse de l'activité de l'ensemble des zones géographiques, le marché du livre a enregistré des dynamiques contrastées durant l'exercice 2023.

La France, qui avait affiché en 2022 une baisse de son marché de 2,9 % en valeur, a été légèrement orientée à la hausse en 2023 avec une croissance de 1,5 % portée notamment par le segment Littérature générale.

En Espagne, la dynamique a été très favorable avec un marché en croissance de 4,5 % en valeur. Cette performance est liée à la forte progression des ventes du segment Éducation (pic de la réforme des programmes scolaires initiée en 2022) et à un marché Trade dynamique (à l'exception du segment BD et mangas en légère contraction, après avoir connu une croissance à deux chiffres en 2022).

Sur les marchés anglo-saxons, les performances ont été contrastées. Les ventes de livres imprimés ont enregistré une hausse de 1,2 % au Royaume-Uni, mais elles ont affiché un repli de 2,6 % aux États-Unis après un recul de 5,8 % en 2022. Par ailleurs, les livres audio numériques ont poursuivi leur dynamique de croissance dans ces deux pays.

Dans ce contexte, Lagardère Publishing a affiché un chiffre d'affaires en hausse de 2,2 % en données brutes et de 1,9 % en données comparables par rapport à 2022. Ainsi, les positions de leader de Hachette Livre, couplées à ses succès éditoriaux majeurs dans tous les pays et à un pilotage rigoureux de ses opérations, ont permis de maintenir un haut niveau d'activité et de rentabilité dans un environnement économique plutôt défavorable.

PERSPECTIVES IA

L'exercice 2023 a également été marqué par l'émergence et l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) générative dans l'industrie du livre. Cette évolution concerne autant la création artistique (ouvrage généré par l'IA) que le domaine de la protection des contenus sous droits d'auteur. En lien avec ces enjeux, Hachette Livre a organisé très tôt des sessions de sensibilisation auprès de l'ensemble de ses collaborateurs tout en menant des projets exploratoires et de recherche sur cette technologie afin d'en cerner le potentiel, et ce, dans le respect de son ADN d'éditeur. En outre, Lagardère Publishing a mis en place des mesures de protection de ses contenus et est un acteur moteur au sein de l'interprofession en France et dans le monde pour la protection du droit d'auteur dans le contexte de l'émergence de l'IA.

(1) Cette activité est indifféremment désignée sous l'une ou l'autre des dénominations suivantes : « Hachette Livre » ou « Lagardère Publishing ».

(2) Source : GfK pour la France et l'Espagne, Nielsen BookScan pour le Royaume-Uni et NPD BookScan pour les États-Unis.

ACTIVITÉ (1)

Lagardère Publishing (dont la marque principale est Hachette Livre, fondée en 1826) est le troisième éditeur de livres grand public (Trade) et d'éducation dans le monde. Représenté directement ou indirectement dans plus de 70 pays, il rassemble plus de 200 marques d'édition et publie plus de 15 000 nouveautés par an dans une douzaine de langues avec un fort ancrage dans les trois grands bassins linguistiques (anglais, espagnol et français).

Fort de près de 8 000 collaborateurs, Hachette Livre dispose d'un portefeuille équilibré et diversifié, couvrant tous les segments éditoriaux : scolaire et parascolaire, littérature, illustré, fascicule, dictionnaire, jeunesse, livre de poche, guide de voyage, etc.

La majorité des nouveautés est également publiée au format numérique en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Elles sont commercialisées sous forme d'e-books sur toutes les plateformes et, de plus en plus, sous la forme de livres audio téléchargeables.

Par ailleurs, Lagardère Publishing s'est diversifié dans des marchés adjacents présentant des modèles économiques similaires à celui du livre, à savoir : les jeux de société (Hachette Boardgames), les jeux sur mobiles (Hachette Mobile Studios) et la papeterie haut de gamme (Paperblanks).

Le *business model* de Hachette Livre repose sur une chaîne de valeur édition-distribution : avec ses maisons d'édition et ses marques de renom, Lagardère Publishing sait capitaliser autant sur la qualité de la relation qu'il entretient avec ses auteurs que sur l'expertise de ses forces de vente, la logistique rigoureuse de sa distribution et l'engagement de son personnel qualifié.

L'autonomie des éditeurs de Hachette Livre, indépendants et pleinement responsables du processus de création et de décision éditoriales, encourage tant la créativité que la concurrence interne. Les différentes divisions de Lagardère Publishing constituent en quelque sorte une fédération de petites et moyennes maisons d'édition indépendantes, chacune avec sa culture d'entreprise et sa ligne éditoriale particulière, voire unique.

Chaque maison assure avec ses auteurs une relation de grande qualité, qui permet le contrôle du portefeuille de droits ainsi que l'alimentation de l'édition de poche et, en France, des opportunités de droits dérivés.

Les fonctions centrales, pour leur part, permettent à Lagardère Publishing d'élaborer une stratégie commune dans le domaine des technologies numériques, de négocier en meilleure position avec ses grands clients et fournisseurs, et de bénéficier d'économies d'échelle.

- (1) Le classement mondial des groupes d'édition réalisé en interne par Lagardère Publishing :
- provient des rapports annuels financiers disponibles de ces groupes (pour la plupart) ;
 - est complété par les données du classement qui paraît chaque année dans Livres Hebdo (classement réalisé avec Rüdiger Wischenbart Content and Consulting et généralement repris ensuite en partenariat par *The Bookseller*, *Publishers Weekly* et *Buchreport*) et qui s'appuie parfois sur des contacts directs avec les groupes (lorsque leurs rapports annuels ne sont pas disponibles) ;
 - tient compte des acteurs privés de l'édition sur le périmètre de l'édition scolaire (hors édition professionnelle, scientifique, technique et médicale) et grand public (Trade).

France

Lagardère Publishing est le premier éditeur en France à travers une cinquantaine de maisons d'édition qui couvre l'ensemble des genres éditoriaux.

La division Littérature regroupe des maisons de grand renom, telles que Grasset, Fayard, Stock, Calmann-Lévy et JC Lattès. Chacune a ses domaines de prédilection mais reste en concurrence avec les autres maisons ainsi qu'avec les marques des groupes concurrents. Le Livre de Poche assure l'exploitation seconde (seconde édition ultérieure en format poche) pour toutes les maisons de Lagardère Publishing ainsi que pour de nombreux éditeurs tiers : il est ainsi le premier éditeur de littérature générale au format poche en France. Enfin, Audiolib assure l'exploitation des œuvres au format audio (CD et numérique).

Hachette Illustré couvre toute la gamme des livres illustrés : numéro un en France sur le pratique avec Hachette Pratique et Marabout, et numéro un sur les guides de voyage avec Hachette Tourisme et Le Routard. Hachette Illustré est numéro un du segment de la jeunesse (Hachette Jeunesse Disney, Hachette Jeunesse, Hachette Romans, Deux Coqs d'Or, Gautier-Languereau et Livre de Poche Jeunesse) sur lequel Hachette Livre possède un fonds inestimable, comprenant des personnages comme Astérix, Babar, Oui-Oui, Fantômette, etc. Lagardère Publishing bénéficie également d'une position forte sur les littératures de l'imaginaire à la suite de l'acquisition en 2022 de Bragelonne, l'éditeur français de la saga à succès *Le Sorcelleur*, d'Andrzej Sapkowski.

Fin 2023, la division Illustré a annoncé l'acquisition de l'intégralité du capital de Mama Éditions. Cette maison d'édition de référence du marché de l'ésotérisme est reconnue pour sa grande qualité éditoriale ainsi que pour son expertise sur les thèmes du chamanisme, de la naissance et de la santé.

En matière d'édition scolaire, Lagardère Publishing est le premier éditeur en France avec Hachette Éducation, le groupe Alexandre Hatier et Le Livre Scolaire. Ces entités comprennent des éditeurs de renom (Hachette, Hatier, Didier et Foucher) et des marques fortes (Bled, Bescherelle, Passeport, Littre et Gaffiot) qui permettent à Hachette Livre d'avoir une position de leader sur le marché du parascolaire.

Lagardère Publishing est également le numéro un en France du marché des dictionnaires, tant monolingues que bilingues, à travers des marques aussi célèbres que Larousse, Hachette et Harrap's.

Leader du marché français de l'éducation supérieure, la division Universitaire et Professionnelle comprend Dunod – Armand Colin. Lagardère Publishing est aussi présent sur le segment de l'entreprise (management, marketing, finance, etc.), de la gestion des affaires privées (patrimoine, Bourse, etc.) et du développement personnel lié à l'entreprise à travers l'éditeur Maxima.

Enfin, la distribution, pour le compte de Lagardère Publishing et d'autres éditeurs tiers sous contrat exclusif, se fait grâce à un réseau de distribution géré depuis le centre national de Maurepas. Hachette Livre manipule environ 250 millions d'exemplaires par an et approvisionne plus de 15 000 librairies, e-commerçants, magasins spécialisés, maisons de la presse, kiosques et supermarchés, tout en visant à offrir un haut niveau de service avec une livraison en 24 heures à 48 heures pour les librairies. Numéro un en France, Hachette Livre Distribution est également présent en Belgique, en Suisse et au Canada francophone.

International

Au Royaume-Uni, Hachette UK est le numéro deux du marché du Trade avec plus de 50 maisons d'édition organisées autour de 10 divisions : Octopus en illustré ; Orion ; Hodder & Stoughton ; John Murray Press ; Headline ; Little, Brown ; Quercus ; Bookouture et Welbeck Publishing sur le marché de la littérature ainsi que Hachette Children's Group en jeunesse. Ces divisions et leurs différentes marques permettent également à Lagardère Publishing d'être présent en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Irlande, en Inde et dans les Caraïbes anglophones. En outre, Hachette UK est le second éditeur du marché scolaire avec Hodder Education, Illuminate Publishing et John Catt Educational. Enfin, il dispose aussi d'une activité de distribution avec un centre automatisé situé à Didcot (Oxfordshire).

En janvier 2022, Hachette UK a diversifié ses activités en faisant l'acquisition de Paperblanks, la deuxième marque mondiale de papeterie haut de gamme, un secteur adjacent à celui du livre et en croissance.

Aux États-Unis, Hachette Book Group est le numéro quatre du marché du trade et regroupe plus de 40 maisons d'édition : Grand Central Publishing, Little, Brown and Company, ainsi que Little, Brown Books for Young Readers sur le segment de la jeunesse, FaithWords et Worthy Books en littérature religieuse, Center Street sur le segment des essais politiques, Orbit en science-fiction, Perseus en non-fiction, Mulholland en romans policiers, etc. En 2021, à la suite de l'acquisition de Workman Publishing (spécialisée dans l'édition de titres de jeunesse, de livres illustrés et de non-fiction), Hachette Book Group s'est renforcé sur des segments complémentaires par rapport aux catalogues des autres divisions. Par ailleurs, Hachette Book Group dispose d'une activité de distribution aux États-Unis.

Composé d'une vingtaine de maisons d'édition, Hachette España est le troisième éditeur espagnol et occupe la deuxième place du marché du scolaire grâce à Anaya et Bruño. Ces deux maisons sont des acteurs de l'éducation, également présents sur le parascolaire et la littérature générale adulte et jeunesse. À travers les marques Larousse, Anaya, Bruño, Alianza, Algaïda, Barcanova, Xerais, Contraluz et Salvat, Lagardère Publishing est très bien établi sur le bassin hispanophone. Au Mexique, il est ainsi l'un des principaux éditeurs scolaires, sous les marques Larousse et Patria, et voit son activité de littérature générale progresser.

Enfin, via sa division Hachette Collections, Lagardère Publishing est le numéro un mondial dans le domaine des fascicules. Vendus au numéro en kiosque et par vente directe, ils sont édités dans 16 langues dans près de 40 pays.

Récompenses et distinctions

En 2023, les maisons d'édition de Lagardère Publishing en France ont été mises à l'honneur avec de nombreux auteurs et ouvrages récompensés par des prix prestigieux :

- Calmann-Lévy : prix Renaudot pour *Les Insolents*, d'Ann Scott ; Grand Prix de littérature américaine pour *Un monde de ciel et de terre*, d'Aleksandar Hemon ;
- Grasset : prix Renaudot de l'essai pour *De Gaulle, une vie : l'homme de personne (1890-1944)*, de Jean-Luc Barré ; prix Médicis du roman étranger pour *Impossibles adieux*, de Han Kang ;
- Stock : prix de Flore pour *Western*, de Maria Pourchet ;
- JC Lattès : prix Senghor, prix du roman Version Femina et prix de la Littérature arabe pour *Je me souviens de Falloujah*, de Feurat Alani ; prix du Livre du journalisme et prix Polar et Justice pour *Sambre : radioscopie d'un fait divers*, d'Alice Gérard ; prix Stanislas du premier roman pour *Vous ne connaissez rien de moi*, de Julie Héraclès ;
- Livre de Poche : prix Renaudot du livre de poche pour *Le Retournement*, de Manuel Carcassonne.

De nombreux prix sont également venus récompenser des titres publiés par les éditeurs de Hachette Livre à l'international :

- Hachette Book Group : prix Pulitzer d'histoire pour *Freedom's Dominion*, de Jefferson Cowie (Basic Books) ; prix PEN/Hemingway du premier roman pour *Calling for a Blanket Dance*, d'Oscar Hokeah (Algonquin Books) ; prix Newbery & Coretta Scott King pour *Freewater*, d'Amina Luqman-Dawson (Jimmy Patterson) ;
- Hachette UK : prix RSL Christopher Bland pour *The Secret Diaries of Charles Ignatius Sancho*, de Paterson Joseph (Dialogue) ; prix britannique du Livre de sport : autobiographie sportive de l'année pour *Lioness: My Journey to Glory* de Beth Mead (Seven Dials) ; prix CWA du meilleur polar de l'année pour *The Kingdoms of Savannah*, de Neil Gaiman (Headline) ; prix international Booker pour *Time Shelter*, de Georgi Gospodinov (Weidenfeld & Nicolson) ; prix Baillie Gifford de la non-fiction pour *Fire Weather: A True Story from a Hotter World*, de John Vaillant (Sceptre) ; prix Dylan Thomas pour *God's Children are Little Broken Things*, d'Arinze Ifeakandu (Weidenfeld & Nicolson) ; prix Arthur C. Clarke pour *Venomous Lumpsucker*, de Ned Beaman (Sceptre) ;
- Hachette Antoine : prix du livre Cheikh Zayed pour *Nihayatoul sahra* de Saïd Khatibi.

Par ailleurs, les jeux de société édités par Lagardère Publishing ont obtenu plusieurs prix de renommée mondiale : As d'or pour *Akropolis* (Gigamic) et *Flashback Zombie Kidz* (Le Scorpion masqué), et Spiel des Jahres pour *Dorfromantik* (distribué par Gigamic).

Environnement réglementaire

Les activités d'édition et de distribution de livres opérées par Lagardère Publishing sont soumises à des réglementations locales particulières en matière de propriété intellectuelle, de dépôt légal des publications, de fixation des prix du livre et de TVA. À titre d'exemple, en France, ont été établies les réglementations relatives au prix unique du livre, fixé par l'éditeur ou l'importateur et limitant les remises qualitatives et quantitatives accordées aux distributeurs, ainsi que la réglementation applicable aux ouvrages pour la jeunesse et celle visant à élargir l'accès aux livres indisponibles.

Par ailleurs, Lagardère Publishing porte une attention particulière aux législations applicables en matière de droits d'auteur, de diffamation, de droit à l'image, de respect de la vie privée, d'intelligence artificielle et de cybersécurité.

Piraterie

La lutte contre le piratage des livres physiques, numériques et audio est un sujet important pour Lagardère Publishing. Selon le baromètre du Syndicat national de l'édition sur l'usage du livre numérique, 31 % des lecteurs français ont eu recours à une offre illégale en 2022.

Pour faire face au piratage, Hachette Livre agit à plusieurs niveaux en demandant tout d'abord aux distributeurs et aux vendeurs de livres numériques de protéger leurs fichiers par une mesure de protection forte via l'utilisation des DRM (*digital right management*). Ensuite, depuis 2011, Lagardère Publishing est un précurseur de la surveillance antipiratage sur Internet : les livres physiques, numériques et audio de ses principales entités (Hachette Livre France, Hachette Book Group, Hachette UK et Anaya) sont ainsi surveillés par un prestataire externe spécialiste du sujet. Ce dernier détecte les liens et les fichiers illégaux, puis envoie des notifications de suppression aux sites ainsi que des demandes de déréférencement aux moteurs de recherche les plus populaires. Cette surveillance est pilotée et complétée par une équipe dédiée chez Lagardère Publishing.

Enfin, Hachette Livre accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

Concurrence

En France, les principaux concurrents de Hachette Livre sont Editis, Madrigall, Albin Michel et Média-Participations.

À l'international, Lagardère Publishing se mesure à des concurrents tels que Pearson, Penguin Random House, Scholastic, Simon & Schuster, HarperCollins, Planeta et Holtzbrinck.

Recherche et développement

Lagardère Publishing poursuit une politique active de recherche et développement qui se décline selon deux axes.

Hachette Livre dispose ainsi d'une Direction du développement et de l'innovation qui a initié et soutenu plus de cinquante projets en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Espagne depuis sa création en 2015. En outre, cette Direction rencontre régulièrement des start-up et effectue un travail constant de veille, tout en participant aux événements et conférences innovation.

Lagardère Publishing mène également des partenariats de recherche avec le monde académique et universitaire. À titre d'exemple, en 2023, la Direction du développement et de l'innovation a mené un projet de recherche sur l'intelligence artificielle générative avec des chercheurs de l'université Paris-Saclay.

■ 3.1.2.2. Lagardère Travel Retail

TENDANCES DU MARCHÉ (1)

Dans la continuité de l'exercice 2022 et en dépit des soubresauts géopolitiques, l'année 2023 a été une année de poursuite de la reprise du trafic aérien dans le monde, notamment en Europe et en Amérique du Nord au premier semestre avec la montée en puissance progressive des vols internationaux (en particulier vers et en provenance de l'Asie-Pacifique) et de la dynamique soutenue du trafic régional. Le second semestre a témoigné d'un retour proche au trafic pré-Covid dans la plupart des aéroports en Europe et aux États-Unis. L'impact direct de la guerre en Ukraine a été relativement limité sur le trafic passager.

Plus précisément, l'évolution du trafic aérien fut la suivante :

- le premier trimestre a enregistré une hausse de 50 % du trafic aérien mondial vs 2022 (mais toujours en repli de 11 % vs 2019) grâce à la remarquable croissance du trafic en Asie-Pacifique (+86 %) vs 2022 ;
- le deuxième trimestre a affiché une reprise du trafic de 32 % vs 2022, toujours tirée par l'Asie-Pacifique (+85 %), soit un trafic global qui s'est établi à 95 % du niveau observé en 2019 ;
- cette reprise a ralenti au troisième trimestre avec un trafic supérieur de 22 % à celui de 2022, soit un trafic global qui s'est établi à 95 % du niveau observé en 2019 ;
- enfin, le quatrième trimestre fut également marqué par la poursuite de la reprise du trafic sur l'ensemble des régions qui ont pratiquement retrouvé leurs niveaux pré-Covid, à l'exception notable de l'Asie-Pacifique fortement impactée par un ralentissement économique visible en Chine notamment.

Les différentes régions où Lagardère Travel Retail opère ont donc fortement bénéficié de cette reprise durable du trafic pour afficher une croissance à deux chiffres, portée aussi par le dynamisme des politiques commerciales mises en œuvre et les innovations. Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail en 2023 a augmenté de +27,8 % en données brutes et de +23,4 % à taux de change et périmètre comparables par rapport à 2022.

L'exercice 2023 a également été marqué par l'émergence de l'intelligence artificielle générative. Au sein de l'industrie du travel retail, cette innovation pourrait améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et l'ensemble des opérations, à travers notamment :

- une meilleure compréhension de l'évolution des tendances par mix de clientèle ;
- des recommandations intelligentes pour l'aide à la décision opérationnelle sur des sujets tels que la tarification et l'assortiment des produits ;
- l'amélioration de l'expérience client en engageant les voyageurs avec des recommandations personnalisées.

PERSPECTIVES IA

Au niveau de Lagardère Travel Retail, les fonctionnalités d'IA sont principalement déployées à travers des solutions spécialisées : détection des fraudes, recommandations personnalisées de vin et de spiritueux, de livres et de parfums, etc.

Des initiatives particulières liées à l'utilisation de l'IA ont été lancées dans l'édition des réponses aux appels d'offres, l'optimisation de la politique de prix, le système de réapprovisionnement et des caméras intelligentes pour l'analyse des comportements des clients en magasin.

ACTIVITÉ (2)

Lagardère Travel Retail est le troisième opérateur mondial du travel retail (deuxième opérateur mondial de travel retail en aéroports). Il poursuit ses activités en zone de transport et concession sur trois segments : Travel Essentials, Duty Free et Fashion, Foodservice.

Présent dans plus de 40 pays sur 5 continents et fort de près de 27 000 collaborateurs, le réseau de Lagardère Travel Retail comptabilisait, à fin 2023, un total de 5 122 points de vente dont la répartition géographique est la suivante : 3 679 en France, en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 582 en Asie-Pacifique et 861 aux Amériques.

Son réseau, établi dans plus de 290 aéroports ainsi que 700 gares et stations de métro, comprend des points de vente :

- sous enseignes propres :
 - à dimension internationale avec Relay, Discover, Tech2go, Inmedio, 1 Minute, Hubiz, Hub Convenience, Aelia Duty Free, The Fashion Gallery, The Fashion Place, Eye Love, So Chocolate, Bread&Co., So Coffee, Trib's, Vino Volo, Natoo, FIX, Beercode, Marché, etc.,
 - ou à forte identité locale avec Casa del Gusto, The Belgian Chocolate House, Sawa, Extime Duty Free, Icons, etc ;
- en franchise ou licence avec des enseignes partenaires comme LEGO, TripAdvisor, Fnac, iStore, Marks & Spencer, Hermès, Victoria's Secret, Nespresso, Costa Coffee, Burger King, EL&N, Panda Express, Pierre Hermé, Eric Kayser ou Paul.

Ce portefeuille large et équilibré entre marques conçues spécialement pour le travel retail, ou via des partenariats avec des marques leader proposant des concepts sur mesure uniques et différenciants, permet à Lagardère travel retail de couvrir l'ensemble des besoins spécifiques de ses clients B2B et B2C avec des offres produits diversifiées et innovantes.

(1) Source : ACI World ; 2023.

(2) Source : Moodie Report – chiffres 2022 (post-épidémie de Covid-19) ; Direction de la stratégie de Lagardère Travel Retail ; rapports annuels des sociétés. Le site www.moodiereport.com, qui est reconnu comme une référence du secteur, publie régulièrement les évolutions de part de marché des opérateurs du travel retail.

L'excellence opérationnelle démontrée par Lagardère Travel Retail, son approche sur mesure ainsi que la sophistication de ses réponses aux appels d'offres sont des atouts absolument majeurs pour le gain de nouvelles concessions, les concédants du monde entier élevant en permanence leur niveau d'exigence.

Travel Essentials

Avec les marques Relay, Hubiz, 1 Minute et Hub Convenience, ainsi que des enseignes locales, Lagardère Travel Retail est le premier opérateur mondial en Travel Essentials avec 2 655 magasins implantés en zone de transport.

Il a conçu et exploite la plus grande marque internationale en Travel Essentials avec le concept Relay qui regroupe tous les essentiels du voyage autour de cinq grandes catégories de produits : l'alimentaire, les produits de lecture, les cadeaux et les souvenirs, le voyage et l'enfant.

Dans les gares et les aéroports, Lagardère Travel Retail gère également de nombreux magasins de produits électroniques sous les enseignes Fnac, iStore, Tech2go, eSavvy, etc.

Enfin, Lagardère Travel Retail est un opérateur de magasins de souvenirs avec le concept international Discover, mais aussi Air de Paris et d'autres marques locales liées aux concessions (tour Eiffel, Sydney Opera House, etc.).

Duty Free et Fashion

Premier opérateur européen de la mode en travel retail et quatrième opérateur mondial en Core Duty Free en aéroports, Lagardère Travel Retail exploite 859 points de vente proposant notamment les catégories traditionnelles de ce segment (alcool, tabac, parfum, cosmétique et gastronomie) ainsi que des concepts spécialisés :

- sous enseignes propres avec Aelia Duty Free, So Chocolate, The Fashion Gallery, etc. ;
- ou à travers des licences de marques internationales telles que Hermès, Longchamp, Hugo Boss, Ferragamo, Victoria's Secret, etc.

Foodservice

Quatrième opérateur mondial de restauration en zone de transport, Lagardère Travel Retail opère 1 608 points de vente :

- sous enseignes propres avec So Coffee, Bread&Co., Trib's, Vino Volo, deCanto, Nattoo, Smullers, Marché, etc. ;
- au travers de concepts conçus sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques des concédants et des emplacements tels que La Plage et Pan Gami à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur (France), Loksins Bar à l'aéroport de Keflavík (Islande), Bar Symon à l'aéroport de Pittsburgh (États-Unis), etc. ;
- sous accord de franchise avec des marques internationales majeures telles que Starbucks, Costa Coffee, Prêt À Manger, Burger King, Ajisen Ramen, Eric Kayser, Paul, Dean & DeLuca ; ou locales avec SumoSalad, SaladStory, Java U, etc.

Nouveaux développements

En 2023, Lagardère Travel Retail a intensifié son développement organique, en particulier dans les zones les plus dynamiques, avec notamment les développements et les renouvellements suivants (non exhaustifs) :

- France :
 - renouvellement, en joint-venture avec le groupe ADP, du contrat de concession des activités Travel Essentials des aéroports de Paris-Charles-de-Gaulle et de Paris-Orly pour les dix prochaines années,
 - renouvellement du contrat avec la SNCF en joint-venture (Lagardère & Connexions) pour une durée de dix ans,
 - renouvellement du contrat de concession des activités Duty Free et Travel Essentials à l'aéroport de Marseille ;

- EMEA (Europe Middle East & Africa) :

- Italie : ouverture de nouveaux points de vente Foodservice à l'aéroport de Rome-Fiumicino,
- Espagne : gain du contrat et inauguration des nouveaux points de vente Duty Free dans les aéroports du nord-ouest de l'Espagne,
- Autriche : renforcement de l'activité Foodservice avec quatre ouvertures à l'aéroport de Vienne et l'intégration des points de vente Marché. Poursuite du développement en Travel Essentials (Relay) à Vienne avec deux nouvelles boutiques à l'aéroport ainsi que la première ouverture en gare,
- Bulgarie : développement des activités Foodservice avec le gain de concessions dans les aéroports de Varna et de Burgas, dont l'ouverture des points de vente est prévue au premier trimestre 2025,
- Royaume-Uni et Irlande : renforcement de la présence avec l'inauguration de deux nouveaux points de vente à l'aéroport de Londres-Luton (YO! Sushi et Discover) ainsi que la signature d'un nouveau contrat de Foodservice à l'aéroport de Dublin pour l'ouverture de quatre points de vente au premier trimestre 2024,
- Pays-Bas : développement de l'activité Foodservice en gare avec l'inauguration de trois restaurants Nattoo,
- Pologne : renforcement du partenariat de long terme avec Costa Coffee, en tant que franchisé exclusif, à la suite de l'acquisition des 142 points de vente de la marque en Pologne et en Lettonie,
- Afrique : gain d'une master concession à l'aéroport de Cotonou (Bénin) et ouverture d'un point de vente Foodservice à la gare de Dakar et d'une boutique Travel Essentials à Thiès (Sénégal),
- Moyen-Orient : démarrage des activités Duty Free et Foodservice dans le nouveau terminal de l'aéroport d'Abou Dhabi (Émirats arabes unis) et gain de l'appel d'offres Foodservice à l'aéroport de Riyad (Arabie saoudite) ;

- Asie-Pacifique :

- Chine : développement du réseau avec l'inauguration de magasins de mode dans les aéroports de Shanghai-Pudong et de Hangzhou ainsi que de points de vente Relay dans les aéroports de Shanghai-Pudong et de Pékin-Capitale,
- Hong Kong : lancement du premier magasin autonome de produits de commodité à l'aéroport de Hong Kong,
- Japon : signature d'un contrat d'approvisionnement et de support opérationnel avec Kansai Airports Retail & Services pour la concession Duty Free du terminal 1 de l'aéroport de Kansai,
- Pacifique : gain du contrat Duty Free en opérateur unique à l'aéroport d'Auckland (Nouvelle-Zélande), renouvellement et extension des concessions dans les aéroports de Cairns, de Hobart, de Darwin et d'Alice Springs (Australie) ;

- Amériques :

- Amérique du Nord : nombreux gains d'appels d'offres et/ou extensions de contrats dans les aéroports aux États-Unis et au Canada (Washington-Dulles, Salt Lake City, John Wayne-Orange County, Oakland, San Diego, Phoenix, Sarasota, New York-Kennedy, El Paso, Madison, Edmonton, Greensboro, Louisville, etc.),
- Amérique du Sud : poursuite du développement au Pérou avec les gains d'un appel d'offres Foodservice dans le nouveau terminal de l'aéroport de Lima (11 nouveaux points de vente en 2025) et en Travel Essentials dans 3 aéroports régionaux. Extension des activités Foodservice au Chili dans les aéroports de Punta Arenas et d'Iquique, tout en se renforçant à l'aéroport de Santiago suite au gain d'un nouvel appel d'offres Foodservice.

Enfin, dans un marché où la consolidation se poursuit, Lagardère Travel Retail a conclu en 2023 l'acquisition de deux groupes spécialisés dans le Foodservice :

- Marché, groupe suisse multimarque présent dans six pays (Allemagne, Autriche, Croatie, Slovaquie, République tchèque et Singapour). Cette acquisition, finalisée le 1^{er} février 2023, vient aussi renforcer son portefeuille de marques internes, Marché étant une marque établie et largement reconnue au niveau mondial ;
- Tastes on the Fly, opérateur reconnu dans les aéroports nord-américains qui apporte son expertise dans l'exploitation de 25 concepts de restaurant dans 5 grands aéroports (San Francisco, Denver, New York-Kennedy, Boston et Vancouver). Cette acquisition a été finalisée le 1^{er} novembre 2023.

Récompenses et distinctions

L'année 2023 a été marquée par l'obtention de plusieurs distinctions récompensant Lagardère Travel Retail, pour ses engagements dans les domaines de la durabilité de ses opérations et de son excellence opérationnelle.

En matière de responsabilité sociale des entreprises, il s'est vu décerner le prix Sustainability and Environment Initiative of the Year lors des FAB Awards pour sa stratégie PEPS (*Planet, Ethics, People, Social*).

En outre, le concept Future is Local à l'aéroport de Prague (République tchèque) a été primé en qualité de Best Sustainable Initiative aux Travel Retail Awards et a également été distingué dans la catégorie « Best New Shop Opening » aux DFNI-Frontier Awards.

Par ailleurs, l'initiative Women in Leadership de Tastes on the Fly a été récompensée par le prix Leadership Initiative of the Year, soulignant ainsi son engagement en faveur d'une culture de travail inclusive et progressive. De même, pour la cinquième année consécutive, Lagardère Travel Retail Italie a été certifié Top Employer en Italie.

L'excellence opérationnelle de Lagardère Travel Retail a également été saluée aux FAB Awards avec le concept Bieder & Maier Coffee (aéroport de Vienne en Autriche) élu Airport Coffee/Tea Shop of the Year. Enfin, pour la 26^e année consécutive, Paradies Lagardère s'est vu décerner le titre de Best Overall Retailer.

Environnement réglementaire

Les activités d'exploitation de surfaces commerciales en concession et de commercialisation exercées par Lagardère Travel Retail sont régies par des réglementations locales particulières relatives aux négociations et à la formalisation des relations avec les concédants et les fournisseurs, à la commercialisation de la presse, des produits alimentaires, du tabac et des alcools, à la vente de produits hors taxes (pouvant faire l'objet, le cas échéant, de conventions signées avec l'administration nationale des douanes concernée) ou aux activités de transport. À titre d'exemple, la distribution de la presse en France est réglementée par la loi Bichet.

Par ailleurs, la convention-cadre de l'Organisation mondiale de la santé pour la lutte antitabac préconise diverses mesures afin de réduire l'offre et la demande de tabac, telles que l'interdiction ou la restriction de la vente en franchise de droits et de taxes aux voyageurs internationaux ou l'interdiction de fumer dans les transports et les lieux publics. Sous l'impulsion notamment de cette convention-cadre, on constate un renforcement régulier des législations encadrant la commercialisation et la consommation du tabac, susceptibles de ce fait d'avoir un impact sur l'activité de Lagardère Travel Retail.

En outre, des mesures prises en vue de protéger l'environnement (par exemple en matière de recyclage de certains produits) peuvent concerner les points de vente dans différents pays.

Enfin, certaines activités de Lagardère Travel Retail peuvent être soumises à autorisation préalable (vente de tabac au détail, commercialisation d'alcool, stockage et vente hors taxe, activités de transporteur et de donneur d'ordre de transport, etc.).

Piraterie

Lagardère Travel Retail accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

Ainsi, afin de répondre à cette problématique, Lagardère Travel Retail a régulièrement accru ses investissements en la matière qui ont représenté 6,5 % des coûts totaux liés aux systèmes d'information en 2023. Plus particulièrement, un plan visant l'excellence en matière de sécurité a été implanté et comprend notamment la mise en place d'un SOC/SIEM (*Security Operation Center/Security Information Event Management*), le renforcement des ressources humaines et des formations en matière de protection des données personnelles, la poursuite du déploiement des solutions de cybersécurité, etc.

Concurrence

Sur le segment de la vente de produits de commodité en zone de transport, les principaux concurrents de Lagardère Travel Retail sont : Avolta (après la fusion entre Dufry et Autogrill), WH Smith, SSP, Areas et Valora.

Par ailleurs, outre Lagardère Travel Retail, les principaux acteurs mondiaux spécialisés dans les ventes en hors taxes et des enseignes spécialisées sont Avolta, DFS (groupe LVMH), CDFG, Lotte et Heinemann.

Enfin, en Foodservice, la concurrence émane d'opérateurs tels qu'Avolta, SSP, Areas et Delaware North.

Recherche et développement

Lagardère Travel Retail a pour ambition d'être reconnu comme l'acteur le plus innovant de son secteur à travers le développement constant d'un portefeuille de marques propres ou partenaires ainsi que de concepts sur mesure uniques qui couvrent l'ensemble des besoins de ses clients.

En outre, Lagardère Travel Retail intègre les technologies de pointe afin d'améliorer continuellement l'expérience client à travers notamment le développement des canaux de vente digitaux et des magasins autonomes.

■ 3.1.2.3. Lagardère News

TENDANCES DU MARCHÉ

Le marché publicitaire des médias off-line (télévision, cinéma, radio, presse et publicité extérieure) **(1)** fut relativement stable en janvier-septembre 2023 par rapport à 2022 (-0,9 %), mais n'a pas retrouvé son niveau d'avant la pandémie (-7,1 % vs 2019). Plus particulièrement, le marché publicitaire de la presse est également relativement stable sur un an (-0,7 % vs 2022), mais reste très loin de son niveau de 2019 (-22 % vs 2019).

Dans ce contexte, Lagardère News a poursuivi ses chantiers de transformation (développement des versions numériques et d'une offre payante en presse, consolidation de la marque Elle dans le monde), tout en restant focalisé sur les actions de maîtrise des coûts afin de limiter les effets de la baisse de son chiffre d'affaires.

PERSPECTIVES IA

L'émergence de l'intelligence artificielle (IA) générative en 2023 ouvre des perspectives dans l'automatisation de certains processus de production, y compris dans le domaine de l'écriture. Toutefois, la créativité et le regard humain font partie intégrante de l'ADN de Lagardère News avec des équipes dotées d'une expertise irremplaçable. Ainsi, son approche vise à compléter ces compétences humaines par l'utilisation de l'IA, tout en encadrant rigoureusement cette dernière afin de garantir la sécurité et la confidentialité des données ainsi que la protection des contenus.

ACTIVITÉ

Lagardère News regroupe trois titres de presse en France (*Paris Match*, *Le Journal du dimanche*, *JDD Magazine*) ainsi qu'une marque de presse mondiale (*Elle*). Il rassemble 3,2 millions de lecteurs chaque semaine **(2)** et 6,8 millions de visiteurs uniques chaque mois **(3)** sur le numérique.

Presse

Avec 10,1 millions de lecteurs chaque mois **(4)** sur ses différents supports (papier et digital), *Paris Match* est le premier magazine français d'actualité en audience papier et en diffusion. Il se distingue par son positionnement unique qui combine la rigueur des news magazines et l'émotion des picture magazines, ainsi que l'information, la culture, le lifestyle et le people. Il peut envoyer des journalistes de terrain au cœur des événements les plus spectaculaires et accompagner les personnalités aimées des Français dans leurs moments les plus intimes.

Le Journal du dimanche a rassemblé, sur ses différents supports (papier et digital), 4,9 millions de lecteurs chaque mois **(5)**, parmi lesquels les leaders d'opinion. Grâce à ses scoops, à ses interviews exclusives et aux centaines de reprises hebdomadaires effectuées par les autres médias, il est le journal français de référence du week-end et l'un des plus influents de l'Hexagone dans les domaines de la politique, de l'économie et de la culture.

En octobre 2022, *Le Journal du dimanche* avait lancé le *JDD Magazine*, un magazine littéraire et d'enquête mensuel. Porté par la puissance et la notoriété de la marque et publié le quatrième dimanche de chaque mois en tant que supplément du journal, cette nouvelle offre éditoriale a trouvé son public autour de grandes rubriques : littérature, investigation, mode et art de vivre. En outre, un dispositif numérique prolonge l'expérience des lecteurs à travers le site Internet du *Journal du dimanche*, la diffusion de newsletters, des productions dédiées et exclusives sur les réseaux sociaux auxquelles s'ajoutent des déclinaisons de contenus parus dans le journal et le magazine.

En termes de diffusion, le chiffre d'affaires généré en 2023 par *Paris Match* et *Le Journal du dimanche* est en retrait de 11,5 % (vs -6 % en 2022). Plus précisément, les ventes numériques ont progressé tandis que les ventes papier au numéro et les abonnements papier ont plutôt souffert, dans le contexte d'un marché structurellement en baisse. Sur les ventes au numéro, *Paris Match* est resté très puissant en diffusion France payée (DFP) de l'univers des magazines d'actualité, avec une moyenne de 463 993 exemplaires diffusés par semaine sur la période 2022-2023 (soit -4,96 % **(6)** vs 2021-2022). Par ailleurs, dans l'univers des quotidiens, *Le Journal du dimanche* a affiché une baisse de 8,8 % **(7)** de sa DFP sur la période 2022-2023 (vs 2021-2022) avec une moyenne de 124 150 exemplaires diffusés par parution.

En publicité, après une bonne année 2022, le second semestre 2023 a été plus complexe avec notamment la non-parution temporaire du *Journal du dimanche* (grève pendant six semaines), dans un contexte publicitaire compliqué pour les journaux en général et face à une concurrence accrue sur l'offre week-end avec le lancement de *La Tribune dimanche* en octobre 2023.

Enfin, dans le domaine du numérique, sur la période janvier-octobre 2023, le site et l'application de *Paris Match* ont rassemblé en moyenne près de cinq millions de visiteurs uniques chaque mois **(8)**. À cela s'ajoute un fort rayonnement sur les réseaux sociaux avec six millions de socionautes. Par ailleurs, le site et l'application du *Journal du dimanche* ont attiré 2,3 millions de visiteurs uniques en moyenne chaque mois **(8)**. Depuis la fin du mois d'octobre 2022, les plateformes numériques du *Journal du dimanche* se sont également enrichies de l'offre du *JDD Magazine*.

Elle International

Première marque média mode et lifestyle, Elle International est également le premier réseau féminin média au monde avec 32 millions de lecteurs mensuels, plus de 90 millions de visiteurs uniques chaque mois via 56 sites Internet locaux, et une audience supérieure à 200 millions de socionautes sur les réseaux sociaux.

La marque s'appuie sur près de 80 éditions internationales, dont 45 *Elle* et 25 *Elle Décoration*, publiées en licence dans plus de 40 pays, avec des partenaires tels que Hearst, Burda, CMI ou Aller.

En outre, le réseau comprend une activité de licences hors média (mode, beauté, décoration, services, etc.) qui regroupe 190 licenciés dans plus de 80 pays.

(1) Source : BUMP/IREP ; cumul trois trimestres 2023 ; janvier-septembre 2023.

(2) Source : ACPM One Next 2023 S2/ACPM Brand One Next Global 2023 S2.

(3) Source : Médiamétrie – NetRatings ; audience Internet global ; France ; octobre 2023 ; audience dédoublée : *Le Journal du dimanche* (B), *Paris Match* (B) ; base : 2 ans et +.

(4) Source : ACPM One Next 2023 S2/ACPM Brand One Next Global 2023 S2.

(5) Source : ACPM One Next 2023 S2/ACPM Brand One Next Global 2023 S2.

(6) Source : ACPM-OJD ; DFP-DSH ; juillet 2022-juin 2023.

(7) Source : ACPM-OJD ; DFP-DSH ; juillet 2022-juin 2023.

(8) Source : Médiamétrie Internet Global ; janvier-octobre 2023.

Enfin, une régie internationale exclusive commercialise les espaces publicitaires des magazines et plateformes digitales de l'ensemble des éditions d'*Elle* auprès des annonceurs, via près de 30 bureaux de représentants à travers le monde.

En 2023, les licences internationales d'*Elle* ont connu de nombreux développements.

Pour la partie médias :

- lancement d'*Elle Man* au Moyen-Orient ;
- relance d'*Elle Men* en Thaïlande ;
- lancement d'*Elle Digital* (site Internet et réseaux sociaux) en Suisse ;
- changement de partenaire pour *Elle Croatie*, *Elle Singapour* et *Elle Thaïlande* ;
- signature d'un contrat pour le lancement d'*Elle Lituanie* prévu en février 2024 ;
- poursuite du développement de certains événements globaux tels qu'*Elle Deco International Design Awards* (EDIDA) et *Elle International Beauty Awards* (EIBA).

Pour la partie hors médias :

- après Paris (France) en 2022, ouverture du deuxième hôtel *Maison Elle* à Amsterdam (Pays-Bas) ;
- ouverture de deux cafés *Elle* à Taipei (Taiwan) et à Riyad (Arabie saoudite) ;
- lancement des capsules de café *Elle* en Amérique du Nord ;
- lancement en e-commerce du prêt-à-porter *Elle Girl* au Japon ;
- collaboration avec la marque de chaussures *Remonte* en Europe et en Amérique du Nord ;
- lancement d'une ligne de linge de lit *Elle* en Chine.

Pour la régie publicitaire internationale :

- succès des opérations de *brand content* en horlogerie et en joaillerie ;
- croissance du business non endémique (automobiles, etc.).

Récompenses et distinctions

En 2023, le réseau *Elle International* s'est classé au 48^e rang du Top 150 Global Licensors publié par License Global et qui rend compte de l'influence mondiale des licences de marque. En outre, la déclinaison *Elle USA* a été élue Magazine de l'année aux Daily Front Row Fashion Media Awards 2023 qui récompensent les réalisations exceptionnelles dans le domaine de la mode.

Environnement réglementaire

Les activités d'édition de presse de Lagardère News sont soumises, entre autres, au droit de la presse (loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse, loi du 1^{er} août 1986 portant réforme du régime juridique de la presse), au droit de la propriété intellectuelle (comprenant notamment les droits d'auteur et les droits voisins), au droit de la consommation, aux règles relatives à la protection des données personnelles ainsi qu'à la loi relative à la modernisation de la distribution de la presse (réformant la loi Bichet) du 18 octobre 2019, qui oblige les éditeurs de presse à se constituer en coopérative dès qu'ils groupent leur distribution et à passer par des sociétés agréées de distribution de presse.

Par ailleurs, pour le volet numérique de ses activités, Lagardère News est en particulier soumis à la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004.

Il convient de rappeler qu'aux termes de la loi du 1^{er} août 1986 sont interdites les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 % la part détenue par des étrangers non ressortissants de pays de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen au capital d'une société éditant une publication en langue française. Dans le cadre de ses activités d'éditeur de contenus, Lagardère News opère sous l'égide de lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, les jeux en ligne, le développement durable et celles liées à la publicité trompeuse. Lagardère News se conforme aux règles de la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP), dont les avis conditionnent l'attribution d'aides à la presse imprimée et en ligne.

Lagardère News porte également une attention particulière aux législations applicables en matière de droits d'auteur, de droit des marques, de diffamation, de droit à l'image et de respect de la vie privée.

Piraterie

Lagardère News accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données. En outre, elle veille au respect de ses droits de propriété intellectuelle et lutte contre le piratage de ses publications en menant toutes les actions, y compris sur le terrain judiciaire, à l'encontre des tiers qui violent ses droits.

Concurrence

Dans l'univers des hebdomadaires d'actualité, les principaux concurrents de *Paris Match* sont *Le Point*, *L'Obs*, *L'Express* ainsi que les suppléments hebdomadaires de journaux tels que *Le Figaro Magazine* et *M, le magazine du Monde*. En outre, du fait de son positionnement entre actualité, reportages de terrain, photojournalisme et traitement des sujets sur la royauté ou les célébrités, *Paris Match* élargit son univers de concurrence à des publications comme *Gala*, par exemple.

Au sein de la catégorie des quotidiens du septième jour, *Le Journal du dimanche* est en compétition avec des titres tels que l'édition dominicale du *Parisien-Aujourd'hui en France*, *L'Équipe dimanche* et plus récemment (depuis octobre 2023) *La Tribune dimanche*. D'un point de vue éditorial et publicitaire, *Le Journal du dimanche* est aussi en concurrence avec l'univers des marques de presse quotidienne nationale qui comprend notamment *Le Monde*, *Le Figaro*, *Le Parisien-Aujourd'hui en France* et *Les Echos*.

Cette concurrence porte à la fois sur le print, le numérique (sites Internet et applications) ainsi que sur les réseaux sociaux.

Recherche et développement

Depuis de nombreuses années, Lagardère News a développé une stratégie de transformation numérique de ses titres de presse : sites Internet, applications, réseaux sociaux, développement des abonnements numériques ainsi que vidéo, etc.

En outre, la créativité est au cœur du développement de la marque *Elle* à la fois sur le plan éditorial, de l'offre publicitaire et de la diversification. *Elle International* est ainsi un réseau en constante évolution à travers le développement des licences médias (lancement de nouvelles déclinaisons à l'international, etc.) et hors médias (secteur de l'hospitalité, etc.).

■ 3.1.2.4. Lagardère Radio

TENDANCES DU MARCHÉ

Le marché publicitaire des médias off-line (télévision, cinéma, radio, presse et publicité extérieure) **(1)** a été relativement stable sur janvier-septembre 2023 par rapport à 2022 (-0,9 %) mais n'a pas retrouvé son niveau d'avant la pandémie (-7,1 % vs 2019). Plus particulièrement, le marché publicitaire des radios est demeuré résilient, enregistrant une hausse de 0,8 % vs 2022 (en retrait de 2,4 % par rapport à 2019).

Dans ce contexte, Lagardère Radio a poursuivi la consolidation de la grille ainsi que l'inversion de la tendance baissière d'Europe 1, tout en déployant la marque Europe 2 et en adaptant le positionnement de RFM.

PERSPECTIVES IA

L'exercice 2023 a également été marqué par l'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) générative dans les médias, en particulier grâce aux algorithmes de personnalisation, qui représente une avancée majeure pour Lagardère Radio. Ces outils vont ainsi permettre d'offrir une expérience utilisateur personnalisée et optimisée. La structuration en cours des données utilisateurs sera la clé de cette personnalisation. L'usage de l'IA chez Lagardère Radio reste toujours au service de l'excellence et de sa mission éditoriale. C'est pour cela que ces explorations sont faites directement avec les équipes en charge de la production.

ACTIVITÉ

Lagardère Radio est l'un des acteurs majeurs du marché de la radio en France avec Europe 1, Europe 2 et RFM ainsi que les activités de la régie publicitaire.

En 2023, ces radios ont rassemblé plus de 5 millions d'auditeurs chaque jour **(2)**.

Radio

Europe 1

Europe 1, radio généraliste de référence, exigeante et grand public, a été écoutée par plus de 2,2 millions d'auditeurs chaque jour **(3)**.

La station a enregistré en novembre-décembre 2023 une audience cumulée (AC) de 4,0 %, soit +0,4 point sur un an et -0,2 point sur deux ans. Par ailleurs, la part d'audience (PDA) de la radio s'est élevée à 3,4 %, en hausse de +0,5 point sur un an et stable sur deux ans **(4)**.

Sur ses cibles commerciales, Europe 1 a réalisé :

- 2,2 % de PDA sur les 25-59 ans **(5)** (en hausse de 0,7 point sur un an et en retrait de 0,2 point sur deux ans) ;
- 2,6 % de PDA sur les CSP+ **(6)** (en hausse de 0,4 point sur un an et en repli de 0,7 point sur deux ans).

En 2023, Europe 1 a poursuivi son repositionnement avec une offre d'information repensée et densifiée ainsi qu'une grille des programmes cohérente autour de quatre axes éditoriaux : l'information, l'économie, la culture ainsi que les grands récits d'histoire et d'affaires criminelles.

La rentrée 2023 a été marquée par l'arrivée de personnalités phares (Pascal Praud, Sophie Davant et Olivier de Lagarde) qui épaulent les célèbres talents de la station tels que Laurence Ferrari, Laurent Mariotte et Christophe Hondelatte. Par ailleurs, la grille a évolué dans la continuité avec la codiffusion sur CNews et Europe 1 de l'interview de Sonia Mabrouk et, depuis le 8 janvier 2024, de la première demi-heure de *L'Heure des pros* (9 h-9 h 30) animée par Pascal Praud.

Europe 1 a également approfondi sa stratégie de transformation numérique avec une montée en puissance des investissements créatifs, marketing et technologiques.

Dans le domaine des podcasts, après un exercice 2022 record, Europe 1 a enregistré un cumul de 178 millions de téléchargements en 2023 **(7)**. Un succès porté notamment par les récits criminels de Christophe Hondelatte (*Hondelatte raconte*) qui s'imposent cette saison encore comme le premier podcast de récit en France. En outre, après le lancement réussi en 2022 de sa nouvelle stratégie sur les réseaux sociaux axée principalement sur une montée en puissance de la vidéo, la station a intensifié sa dynamique en 2023 avec un cumul de près de 500 millions de vues sur l'année.

Europe 2

Lancée officiellement le 1^{er} janvier 2023, la marque Europe 2 est de retour pour succéder à Virgin Radio.

Radio musicale avec pour cœur de cible les adultes de 25 à 49 ans (qui représentent près de deux auditeurs sur trois), la station propose un format musical pop-rock qui associe références incontournables et jeune génération d'artistes français qui deviendront les références de demain.

Écoutée par près de 1,2 million d'auditeurs chaque jour **(8)**, Europe 2 a enregistré 2,2 % d'AC et 1,3 % de PDA en novembre-décembre 2023 **(9)**. La station musicale a séduit plus particulièrement les 35-49 ans avec 4,6 % d'AC (+0,1 point sur un an) en novembre-décembre 2023 **(10)**.

Depuis le 28 août 2023, deux nouveautés ont intégré la grille des programmes :

- la matinale, incarnée par Clément Lanoue et intitulée *Clément s'incruste* sur Europe 2, qui a rassemblé 687 000 auditeurs entre 6 h et 9 h 30 **(11)** ;
- l'émission musicale *After Work Europe 2*, animée par Marie-Pierre Schembri, qui a accompagné 573 000 auditeurs entre 16 h et 20 h **(12)**.

(1) Source : BUMP/IREP ; cumul trois trimestres 2023 ; janvier-septembre 2023.

(2) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5 h-24 h ; Europe 1, Europe 2 et RFM ; novembre-décembre 2023 ; audience cumulée.

(3) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5 h-24 h ; novembre-décembre 2023 ; audience cumulée.

(4) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5 h-24 h ; novembre-décembre 2023 ; audience cumulée et part d'audience.

(5) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 6 h-9 h 30 ; novembre-décembre 2023 ; audience cumulée.

(6) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 16 h-20 h ; novembre-décembre 2023 ; audience cumulée.

(7) Source : Médiamétrie eStat Podcast ; cumul des téléchargements sur 2023.

(8) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5 h-24 h ; novembre-décembre 2023 ; audience cumulée.

(9) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 5 h-24 h ; novembre-décembre 2023 ; audience cumulée et part d'audience.

(10) Source : Médiamétrie EAR National ; 25-49 ans ; lundi-vendredi ; 5 h-24 h ; novembre-décembre 2023 vs novembre-décembre 2022 ; audience cumulée.

(11) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 6 h-9 h 30 ; novembre-décembre 2023 ; audience cumulée.

(12) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 16 h-20 h ; novembre-décembre 2023 ; audience cumulée.

RFM

RFM propose tous les jours à ses auditeurs une programmation musicale riche alliant pop music, disco, funk et rock. Un positionnement familial et grand public qui a séduit plus de 1,8 million d'auditeurs chaque jour **(1)**.

Sur la vague de la fin de l'année, la station a enregistré 3,3 % d'AC en novembre-décembre 2023, soit en progression de 0,4 point par rapport à la précédente vague et en baisse de 0,3 point sur un an. En outre, la PDA s'est établie à 2,7 %, en progression de 0,1 point sur une vague et en retrait de 0,3 point sur un an **(2)**.

Positionnée sur un public adulte, RFM a gagné en puissance et en compétitivité sur son cœur de cible, à savoir les 35-59 ans : +0,7 point d'AC et +0,4 point de PDA **(3)** sur cette rentrée.

La station affiche toujours une durée d'écoute très solide (1 h 43 par jour). Cette performance a été portée par :

- une matinale, incarnée par Caroline Ithurbide et Albert Spano, qui a réveillé 866 000 auditeurs entre 6 h et 9 h 30, soit une hausse de 97 000 auditeurs et de 0,1 point de PDA sur cette rentrée **(4)** ;
- un *drive time*, présenté par Pat Angeli, qui a accompagné 729 000 auditeurs entre 16 h et 20 h, soit 77 000 auditeurs supplémentaires sur cette rentrée **(5)** ;
- des tranches musicales solides avec plus de 976 000 auditeurs entre 9 h 30 et 16 h, soit une progression de 105 000 auditeurs et de +0,2 point de PDA **(6)**.

Régie publicitaire

Lagardère Publicité News propose une offre médias riche et variée ainsi que des solutions médias intelligentes afin de répondre au mieux aux besoins des annonceurs, des agences médias et des agences conseils.

La société est la régie publicitaire des radios de Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2 et RFM), des marques de presse éditées par Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du dimanche*, *JDD Magazine*), ainsi que de Oüi FM (en Île-de-France), Radio FG (en Île-de-France et à Nice), Radio Meuh, Radio Public Santé et Replay News. En 2023, Lagardère Publicité News a enrichi son offre audio avec la commercialisation des inventaires de Crooner Radio et Sonos Radio.

Solidement ancrées dans le quotidien des Français en matière d'actualités et de divertissement, les marques commercialisées par la société sont emblématiques, référentes et complémentaires.

L'offre de Lagardère Publicité News se déploie en radio, en presse, en digital et sur le terrain. Elle s'appuie sur ses expertises métiers, ses solutions médias innovantes et sur la puissance de ses marques pour amplifier des campagnes médias classiques ou concevoir des solutions de communication sur mesure.

Lagardère Publicité News propose ainsi une offre puissante qui a touché en 2023 près de 29 millions d'individus sur un mois **(7)**.

Récompenses et distinctions

En 2023, l'expertise de Lagardère Radio dans le domaine de la production de podcasts a été récompensée par plusieurs distinctions. Ainsi, lors du Paris Podcast Festival Pro, *Le Court sur la main* a reçu le premier prix dans la catégorie « Intégration d'un podcast à une campagne de communication globale ». En outre, *Dangereux millions* a été distingué dans la catégorie « Musique originale ».

Par ailleurs, il faut également noter les performances exceptionnelles de *Hondelatte raconte* (premier podcast de récit en France dans le classement Médiamétrie) et d'*Au cœur de l'histoire* (dans le Top 30 des podcasts de Médiamétrie).

Ces distinctions témoignent de l'excellence créative des équipes ainsi que de leur capacité à captiver et à inspirer les audiences à travers des productions audio de qualité exceptionnelle.

Environnement réglementaire

Les activités de radio de Lagardère Radio sont soumises à la réglementation audiovisuelle, notamment la loi du 30 septembre 1986, ses décrets d'application et les accords interprofessionnels concernant notamment la tutelle du secteur et la contribution des diffuseurs à la production audiovisuelle et ses modalités de mise en œuvre.

L'exploitation des services de radio en France de Lagardère Radio est, conformément à la loi du 30 septembre 1986, subordonnée à l'obtention d'autorisations délivrées pour une durée déterminée par l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (Arcom). En outre, elle fait l'objet de conventions signées avec l'Arcom et dont le renouvellement s'effectue dans les conditions prévues par la loi précitée.

Il convient de rappeler qu'aux termes de la loi du 30 septembre 1986, sont interdites les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 % la part détenue par des étrangers non ressortissants de pays de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen au capital d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service de radio par voie hertzienne assuré en langue française. Dans la même logique, la loi du 14 novembre 2016 visant à renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias interdit à l'Arcom d'accorder une autorisation pour un service de radio hertzienne terrestre en langue française à une société dépassant le seuil de détention étrangère. La violation de ces règles sur l'actionnariat étranger dans les médias est susceptible d'entraîner des sanctions pénales.

Par ailleurs, dans le cadre de ses activités d'éditeur de contenus et de régie publicitaire, Lagardère Radio est soumise à différentes réglementations qu'elles soient nationales (telles que, en France, la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004 ou les dispositions du Code de la consommation relatives à la vente en ligne) ou internationales (telles que le Règlement européen sur la protection des données personnelles du 27 avril 2016 entré en vigueur le 25 mai 2018). Les activités publicitaires de Lagardère Radio sont soumises aux lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, les jeux en ligne, le développement durable et celles liées à la publicité trompeuse ainsi qu'à la loi du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques (dite « loi Sapin ») concernant la régie publicitaire.

Enfin, Lagardère Radio porte également une attention particulière aux législations applicables en matière de droits d'auteur, de droit de la presse (diffamation, etc.), de droit à l'image et de respect de la vie privée.

(1) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5 h-24 h ; novembre-décembre 2023 ; audience cumulée.

(2) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5 h-24 h ; novembre-décembre 2023 vs novembre-décembre 2022 et vs septembre-octobre 2023 ; audience cumulée et part d'audience.

(3) Source : Médiamétrie EAR National ; 35-59 ans ; moyenne lundi-vendredi ; 6 h-9 h 30 ; novembre-décembre 2023 vs septembre-octobre 2023 ; audience cumulée et part d'audience.

(4) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 6 h-9 h 30 ; novembre-décembre 2023 vs septembre-octobre 2023 ; audience cumulée et part d'audience.

(5) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 16 h-20 h ; novembre-décembre 2023 vs septembre-octobre 2023 ; audience cumulée et part d'audience.

(6) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 9 h 30-16 h ; novembre-décembre 2023 vs septembre-octobre 2023 ; audience cumulée et part d'audience.

(7) Source : étude Cross Médias vague 2023.1 ; 15 ans et + ; exposition sur un mois ; radio, sites Internet et applications, presse ; Europe 1, Europe 2, RFM, *Paris Match*, *Le Journal du dimanche*.

Piraterie

Lagardère Radio accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données. En outre, elle veille au respect de ses droits de propriété intellectuelle et lutte contre le détournement de ses contenus en menant toutes les actions, y compris sur le terrain judiciaire, à l'encontre des tiers qui violent ses droits.

Concurrence

Dans l'univers des radios généralistes, les principaux concurrents d'Europe 1 sont des stations telles que RTL, RMC, France Inter ou encore France Info et France Bleu. Cette concurrence se prolonge également sur le numérique et les réseaux sociaux. En outre, dans le domaine très disputé de l'information, les matinales des radios généralistes sont aussi en compétition avec celles des chaînes d'information en continu.

Au sein de la catégorie des radios musicales « adultes », RFM se mesure à des stations telles que Nostalgie, Chérie FM, RTL2. Par ailleurs, dans l'environnement des radios musicales « jeunes », les principaux concurrents d'Europe 2 sont Fun Radio, NRJ ou encore Skyrock. Enfin, depuis plusieurs années, ces stations sont également confrontées à la montée en puissance des plateformes de streaming musical comme Spotify ou Deezer, en particulier pour le public jeune.

Recherche et développement

Lagardère Radio a mis en place une stratégie de transformation numérique de son activité depuis de nombreuses années : sites Internet, applications, réseaux sociaux, développement de la vidéo et de son offre de podcasts, etc.

Ainsi, Lagardère Radio accompagne au plus près les transformations du secteur ainsi que les changements de comportement des auditeurs.

■ 3.1.2.5. Lagardère Live Entertainment

TENDANCES DU MARCHÉ (1)

De 2010 à 2019, le marché des spectacles de musiques actuelles et de variétés en France a connu une hausse continue de la fréquentation et des recettes de billetterie avec une année 2019 considérée comme exceptionnelle. Du fait de la pandémie de Covid-19, les années 2020 et 2021 ont enregistré des baisses des recettes de respectivement 83 % et 73 %. Avec plus de 62 000 représentations payantes et 32 millions d'entrées, l'activité a redémarré en 2022 et franchi pour la première fois le seuil du milliard d'euros de recettes, avec un total de 1 146 millions d'euros de billetterie.

En 2023, Lagardère Live Entertainment a confirmé sa position d'acteur majeur de ce secteur et a vu son chiffre d'affaires dépasser le précédent record établi en 2019.

PERSPECTIVES IA

L'exercice 2023 a été marqué par l'émergence de l'intelligence artificielle (IA) générative dans l'ensemble des secteurs d'activités. À date, Lagardère Live Entertainment ne considère pas cette évolution comme un risque mais comme une opportunité afin d'améliorer l'activation de cet autre actif précieux que sont ses datas.

ACTIVITÉ

Lagardère Live Entertainment est le premier acteur français à intervenir sur les trois métiers du spectacle vivant :

- la gestion de salles de spectacles iconiques (Casino de Paris et Folies Bergère) et d'équipements majeurs de nouvelle génération (Arkéa Arena à Bordeaux et Arena du Pays d'Aix) ;
- la production de spectacles et tournées (L Productions) ;
- l'accueil et la promotion locale à destination des productions françaises et internationales (Euterpe Promotion).

Gestion de salles de spectacles

Le portefeuille de salles gérées par Lagardère Live Entertainment comprend des salles de spectacles iconiques, tels que les Folies Bergère et le Casino de Paris, ainsi que des équipements nouvelle génération avec la concession de l'Arkéa Arena (Bordeaux) et la délégation de service public de l'Arena du Pays d'Aix (Aix-en-Provence).

Lagardère Live Entertainment gère ainsi des lieux devenus des destinations emblématiques pour des millions de spectateurs.

L'année 2023 a été marquée par une progression du nombre de dates accueillies dans les salles gérées par Lagardère Live Entertainment qui s'élève à 533 (contre 488 en 2022).

L'Arkéa Arena a ainsi atteint un nouveau record en termes d'accueil, porté par des événements tels que l'inauguration du nouveau spectacle de Stromae ainsi que les sept dates consécutives à guichets fermés de l'opéra-rock *Starmania*. En outre, l'activité du Casino de Paris a fortement progressé avec notamment les représentations de *Mamma Mia!*, de Måneskin ou de Hoshi. En raison de son immobilisation pour travaux pendant quatre mois, les Folies Bergère n'ont que très légèrement progressé en comptant sur des artistes tels que Véronique Sanson, Tryo, Renaud ou Maxime Gasteuil. Enfin, malgré une programmation événementielle avec M, Florence Foresti ou Michel Sardou, l'Arena du Pays d'Aix a enregistré une baisse d'activité par rapport à l'année 2022 qui avait été portée par les nombreux reports de la crise sanitaire.

L'exercice 2023 a également confirmé l'engagement RSE de Lagardère Live Entertainment avec le lancement de la certification ISO 20121 (norme de référence du développement durable pour le secteur de l'événementiel) à l'Arkéa Arena, le déploiement de kits sensitifs à destination de public présentant des troubles sensoriels dans toutes les salles, le contrôle automatique de la consommation des fluides ou encore la réalisation de plusieurs bilans carbone.

Production de concerts et de spectacles

Le catalogue d'artistes de L Productions s'est étoffé au fil des années. Ainsi, aux côtés d'artistes confirmés comme Florent Pagny, Matthieu Chedid (M), Jean-Louis Aubert, Hoshi ou encore Kev Adams, un pôle d'artistes émergents s'est constitué avec une nouvelle génération de talents tels que Stéphane, Ilyes Djadel, Laurie Darmon, Malo', Férielle ou Météo Mirage.

L Productions propose ainsi une variété de services à ses artistes : marketing, communication, stratégie digitale, billetterie, accompagnement technique, budget, booking, etc.

L'année 2023 a été marquée par la tournée triomphale de M qui a rassemblé plus d'un million de spectateurs en dix-huit mois (67 dates en 2023). En outre, après l'annulation de la seconde partie de sa tournée 2022, Florent Pagny a pu se produire à l'été 2023 dans les festivals (17 dates). Enfin, Kev Adams a mené 53 représentations dans les Zénith et festivals.

(1) Source : Centre national de la musique (CNM).

Cet exercice a également été marqué par l'émergence de nouveaux talents produits par L Productions, tels que Stéphane (23 dates) et Malo' (24 dates), ainsi que par les signatures de deux nouveaux artistes importants : Hoshi (Grand Prix Sacem de la chanson de l'année 2023) et l'humoriste Ilyes Djadel (35 dates au Palais des glaces de Paris).

Parallèlement, le succès de L Productions s'est construit grâce à son expérience dans la production de spectacles musicaux avec des réussites fortes, telles que *Les Choristes* dont le développement de la licence à l'international s'est poursuivi en 2023 avec des représentations en Chine, en Espagne et au Canada.

Accueil et promotion locale

Acquis par Lagardère Live Entertainment en mai 2023, Euterpe Promotion s'est imposée en quarante-cinq ans comme une référence dans l'accueil d'événements culturels dans le sud-ouest de la France avec plus de 300 spectacles annuels notamment à Bordeaux, Biarritz, Bayonne, Toulouse, Limoges, Pau, Agen, Poitiers, Boulazac, La Rochelle, Angoulême, Châteauroux et Niort.

Euterpe Promotion s'appuie sur son savoir-faire et son expertise dans les domaines de la promotion, de la production, de la communication et de la régie technique. La société a également développé une activité de billetterie en ligne et en boutique (Bordeaux, Toulouse et Limoges) via son pôle « Box Office ».

Sa programmation transgénérationnelle s'attache à divertir tous les publics à travers des productions éclectiques françaises et internationales : concerts, spectacles comiques, théâtre, danse, comédies musicales, spectacles pour jeune public, etc.

Entre les mois de mai et décembre 2023, Euterpe Promotion a accueilli 188 dates, dont plusieurs concerts de stars internationales dans des stades (Muse, Depeche Mode, The Weeknd, Mylène Farmer, etc.). En outre, la société a organisé un festival d'humour à Bordeaux (Les Fous Rires) ainsi qu'une série de concerts dans les Arènes de Bayonne (M, Bigflo et Oli, Florent Pagny).

Environnement réglementaire

Lagardère Live Entertainment est soumise non seulement aux dispositions du droit de la propriété intellectuelle, du droit du travail et des normes applicables aux établissements recevant du public, mais également à des réglementations spécifiques propres à certains métiers (producteur de spectacles, exploitant de salles, etc.).

Par ailleurs, en application du décret n° 2019-1004 du 27 septembre 2019, les activités d'exploitation de lieux de spectacles et de production ou de diffusion de spectacles sont soumises en France à des formalités déclaratives à renouveler, donnant lieu à la délivrance par le ministère de la Culture d'un récépissé valant autorisation d'exercice de ces activités, sous réserve du respect d'un certain nombre de conditions.

Piraterie

Lagardère Live Entertainment accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

3.1.2.6. Lagardère Paris Racing

ACTIVITÉ

Lagardère Paris Racing a pour principale activité l'organisation d'activités sportives au sein du site de la Croix-Catelan (Paris, France) qui comprend 44 courts de tennis (dont 14 en terre battue naturelle), 3 pistes de padel, 2 bassins de natation extérieurs (dont un bassin olympique) et des espaces de fitness.

Fort de ses 13 500 membres, le site dispose de services complémentaires tels que des points de vente de restauration et d'articles de sport, un jardin d'enfants et des espaces événementiels.

Depuis la reprise de l'exploitation de la concession en 2006, un vaste programme de rénovation est mené afin de moderniser l'ensemble des infrastructures sportives et techniques du club. En outre, Lagardère Paris Racing est certifié ISO 14001 par l'Afnor (Association française de normalisation), qui valorise ainsi les nombreuses actions entreprises dans le cadre de sa politique environnementale : récupération des eaux pluviales, maîtrise des consommations énergétiques, amélioration du tri des déchets, etc.

En 2023, le site de la Croix-Catelan a renoué avec le niveau de fréquentation d'avant la pandémie de Covid-19.

L'exercice 2023 a été marqué par la deuxième édition du trophée Clarins, tournoi international de tennis professionnel féminin (WTA 125). Cet événement a permis d'asseoir la notoriété de Lagardère Paris Racing, de confirmer son engagement dans le sport de haut niveau et de renforcer le lien avec ses membres.

La campagne annuelle de réabonnement a d'ailleurs démontré la forte fidélisation de ses membres et l'attractivité du club n'a cessé de croître avec plus de 400 candidats en liste d'attente d'admission.

Environnement réglementaire

Lagardère Paris Racing est soumis aux réglementations relatives aux établissements recevant du public et à l'occupation du domaine public, au droit de l'urbanisme, au Code du sport ainsi qu'aux statuts et règlements des fédérations des disciplines pratiquées au sein de ses infrastructures.

Piraterie

Lagardère Paris Racing accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

3.1.3. COMMUNICATION ET PUBLICITÉ

Chiffre d'affaires 2023

2 872 M€

EBITA 2023

310 M€

Collaborateurs

23 042

HAVAS : ACTIVITÉ ET STRATÉGIE

Havas est l'un des plus grands groupes de communication au monde, opérant à chaque étape de la chaîne de valeur, depuis la définition de grandes idées créatives et le conseil stratégique jusqu'à l'exécution. Depuis sa création à Paris en 1835 par Charles-Louis Havas, inventeur de la communication moderne, le groupe n'a cessé de se développer et de se réinventer pour guider les évolutions du secteur et anticiper les nouveaux besoins des entreprises. Il compte aujourd'hui plus de 23 000 collaborateurs présents dans plus de 100 marchés.

Pour répondre aux besoins de ses clients, Havas a été précurseur dans le développement d'un modèle d'agences totalement intégré, en lançant, dès 2013, la stratégie « *Together* », incarnée par plus de 70 Havas Villages à travers le monde regroupant l'ensemble des métiers de la communication. Les équipes des différentes entités et agences y travaillent avec agilité et en parfaite synergie pour proposer des solutions sur mesure et innovantes à leurs clients, issus de verticales sectorielles très variées telles que la grande consommation, la santé, l'automobile, les télécommunications, ou le luxe, pour n'en citer que quelques-unes. Havas est ainsi un partenaire de transformation pour ses clients, les accompagnant dans leur évolution vers plus de pertinence et de performance.

À travers un nouveau système d'exploitation propriétaire, toutes les expertises, outils et ressources du groupe sont parfaitement intégrés au sein d'un réseau global One Havas. Tous les Villages y sont interconnectés et augmentés par la data, les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle. Avec les idées créatives au cœur de ce modèle unique, les équipes de Havas produisent et diffusent à grande échelle des contenus et des expériences personnalisés, au service d'une même mission : « *Make a meaningful difference* » pour les marques, les entreprises et la société dans son ensemble.

■ 3.1.3.1. Organisation du groupe

La structure de Havas est conçue pour offrir une réponse intégrée et sur mesure aux besoins de chacun de ses clients, en couvrant l'ensemble des métiers de la communication. À travers cette approche, le groupe propose une offre créative visionnaire et augmentée, avec une production de contenus personnalisés à grande échelle, des stratégies médias ciblées et *meaningful*, au plus près des audiences, et des solutions spécifiquement adaptées au domaine de la santé.

Une créativité visionnaire et augmentée

La création publicitaire

Dans un monde de plus en plus saturé d'informations et de contenus, les agences de publicité jouent un rôle crucial, en concevant des campagnes originales et inoubliables, et en permettant aux marques de se distinguer, de se transformer et d'obtenir de meilleurs résultats commerciaux. Havas Creative Network réunit des agences qui comptent parmi les plus créatives et les plus accomplies du secteur en matière de stratégie de marque et de création publicitaire. Outre les agences exerçant leurs activités sous la marque Havas telles que Havas London, Havas New York ou Havas Paris, ce réseau global regroupe de grands noms de l'industrie tels que BETC, Arnold, Battery, BLKJ, Boondoggle, Buzzman, Camp + King, One Green Bean, Rosa Paris et, depuis 2023, l'agence indépendante multiprimée Uncommon. Le groupe propose également des services de design de haut niveau, avec notamment le réseau Conran Design Group.

L'expérience client

En plaçant les besoins et les attentes de leurs clients au cœur de chaque interaction, les marques peuvent créer des expériences fortes et durables, favorisant la satisfaction, l'engagement et la fidélisation de leur public. Le réseau global Havas CX propose ainsi à ses clients la possibilité de construire des expériences innovantes et personnalisées tout au long du parcours client, ce qui représente un investissement stratégique pour assurer la pérennité d'une marque dans son environnement concurrentiel. Ce réseau global, présent dans 20 pays, intègre notamment les capacités des agences du groupe spécialisées dans l'expérience client telles que BETC Fullsix en France (agence alliant création et expertise digitale), Think Design en Inde (agence de design spécialisée UX et UI) et Gate One au Royaume-Uni (cabinet de conseil en transformation digitale et commerciale).

La production de contenus personnalisés à grande échelle

À travers son réseau global Prose on Pixels, Havas propose à ses clients un modèle de production « *audience first* », alimenté par l'intelligence artificielle, les technologies émergentes et le partenariat avec Adobe, afin de créer des contenus automatisés, impactants et personnalisés à grande échelle, et d'obtenir ainsi des résultats commerciaux sans précédent pour ses clients. Les contenus produits, pour tous les canaux (print, audio, vidéo, digital...), sont livrés avec une approche axée sur la performance, ce qui se traduit par un contenu plus efficace, moins de gaspillage et un meilleur retour sur investissement.

La communication stratégique et d'influence

Havas accompagne également ses clients dans la conception et le déploiement de leurs stratégies de communication d'influence, à travers les relations presse, les affaires publiques, la communication financière, la gestion de crise et l'événementiel. Présent sur ces métiers avec Havas PR Network et des agences comme Formula ou Havas Red, le groupe déploie également le réseau global H/Advisors dans plus de 20 pays, offrant un conseil best in class aux dirigeants, combinant expertises locales et force de frappe globale.

Des stratégies médias ciblées et meaningful, au plus près des audiences

Le conseil et l'investissement média

Les agences de Havas Media Network créent des expériences médias de premier plan pour leurs clients, en leur permettant de se connecter à leur audience cible, à travers le bon média et le bon contenu. L'expertise de ce réseau est nourrie par « *Mx* » (*Media Experience*), une méthodologie unique sur le marché, qui permet de transformer la connaissance sur les consommateurs en objectifs de croissance clairs pour les clients. Havas a

ainsi mis au point de puissants outils de modélisation, à l’instar de la plateforme *Converged*, alimentée par l’intelligence artificielle pour fournir une planification multiplateforme et transparente, parfaitement adaptée à un monde postcookies tiers. L’activité Média opère notamment sous les deux grandes marques globales Havas Media et Arena Media, et s’appuie également sur CSA, Consumer Sciences & Analytics, une agence internationale spécialisée dans l’analyse de données, la modélisation prédictive et l’optimisation des campagnes marketing.

Une approche unique à la croisée de l’entertainment

De plus en plus de marques recherchent un partenaire capable de les accompagner sur de nouveaux territoires d’expression et de leur proposer des dispositifs adaptés pour se placer au cœur des passions des consommateurs et des communautés. Havas Play, déployé à l’international après le succès rencontré en France, offre ainsi aux clients une vision et une offre uniques sur le marché, à la croisée de l’*entertainment* (sport, médias, jeux vidéo, réseaux sociaux, Web3), amplifiées par des dispositifs média et influence intégrés.

Le retail media et l’e-commerce

Les modèles de plateforme et le retail media font aujourd’hui partie des leviers de croissance et de rentabilité les plus puissants pour les marques. Le retail media va ainsi connaître une croissance exponentielle pour devenir le deuxième espace publicitaire après le digital dans les années à venir. À travers son offre Havas Market, présente dans plus de 23 pays, le groupe présente une approche holistique et centrée sur les activités de ses clients, afin d’améliorer les expériences d’achat pour les consommateurs et de générer des revenus supplémentaires pour les marques sur tous leurs canaux de vente.

La performance média

Avec l’essor des technologies numériques et des outils d’analyse avancés, les marques peuvent avoir recours au *performance marketing* pour maximiser leur retour sur investissement publicitaire et atteindre leurs objectifs de manière efficace. Le réseau global de Havas, Edge Performance Network, offre une approche intégrée et omnicanale de premier ordre, de l’analyse à la planification, en passant par l’optimisation continue des campagnes.

Des solutions adaptées au secteur de la santé

Havas a fait figure de pionnier, en adoptant une approche résolument innovante et adaptée aux défis spécifiques auxquels font face les marques dans le secteur de la santé. Havas Health & You est aujourd’hui l’un des plus grands réseaux d’agences spécialisées dans la communication en santé dans le monde, offrant des services complets pour aider les marques du secteur à atteindre leurs objectifs et contribuer à améliorer la santé et le bien-être des individus à travers le monde. Parmi ses marques phares figurent notamment Havas Life et Havas Lynx, au service des professionnels de santé, des patients, de l’industrie pharmaceutique, des autorités publiques, des biotechnologies et des marques de grande consommation.

■ 3.1.3.2. Nouveaux développements

En 2023, Havas a poursuivi le développement de solutions transformantes et noué d’importants partenariats stratégiques pour offrir le meilleur de la technologie à ses clients, ainsi qu’à ses équipes :

- la collaboration avec Adobe, leader mondial dans le développement de logiciels de pointe, permet de transformer les workflows de création de contenus du groupe, de l’idéation à la diffusion, et d’ouvrir la voie à une chaîne de production plus intelligente et plus responsable. Ce partenariat permet à toutes les agences de Havas d’exploiter les technologies les plus récentes en matière d’IA générative et d’offrir des expériences client personnalisées inégalées dans un environnement juridiquement protégé. Il s’inscrit dans la continuité du lancement par Havas

d’un réseau mondial de production de contenus à grande échelle, Prose on Pixels, alimenté par l’intelligence artificielle ;

- le partenariat avec Mirakl, leader de l’économie de plateforme, permet d’accélérer la croissance du e-commerce et du retail media, segment en forte croissance. Les clients de Havas bénéficient ainsi de la combinaison de la suite de solutions logicielles de Mirakl et de l’expertise de Havas Market, l’offre complète d’e-commerce de Havas ;
- l’alliance avec Future4Care, accélérateur de start-up dans le domaine de l’e-santé en Europe, piloté par Sanofi, Capgemini, Generali et Orange, vient enrichir les offres existantes de Havas en matière de santé par les nouvelles solutions proposées par ces start-up, mais vient également fournir aux clients du groupe un accès à la base de données de Future4Care. Dans le cadre de ce partenariat, Havas a accès au BioPark Future4Care, qui héberge toutes les start-up au cœur de Paris et constitue un lieu de networking important autour de la santé numérique et de la promotion de l’innovation ;
- en s’associant à The Sandbox, Havas propose le développement d’expériences de marque dans le métavers. Ce partenariat permet d’aider les marques à optimiser leur présence au sein de la culture Web3, en créant des expériences interactives engageantes pour activer intelligemment leurs fans et clients.

En 2023, Havas a également poursuivi sa politique d’acquisitions ciblées, visant à renforcer la présence du groupe dans des zones géographiques stratégiques et des métiers spécifiques. Dix nouvelles agences ont ainsi rejoint le groupe pendant l’année, un nouveau record :

- Uncommon (Royaume-Uni) – L’investissement de Havas dans cette agence créative indépendante la plus primée du Royaume-Uni, qui connaît une forte croissance, est un signe de l’engagement continu du groupe en faveur de la créativité. Aux côtés de Havas London, dont la réputation créative ne cesse de croître, Uncommon, qui conserve sa propre marque, renforce la présence de Havas au Royaume-Uni et lui permet également de continuer d’étendre son réseau créatif aux États-Unis, en développant son portefeuille déjà solide de clients américains ;
- PivotRoots (Inde) – L’acquisition de l’une des principales agences de communication et de marketing numérique en Inde s’inscrit dans un contexte de forte croissance de Havas Media dans ce pays, un marché clé pour le groupe, et permet de renforcer son expertise digitale ;
- PR Pundit (Inde) – Cette opération avec l’une des principales agences de conseil en relations publiques d’Inde marque l’arrivée de Havas Red, réseau mondial de relations publiques, sur le dynamique marché indien. L’agence compte aujourd’hui plus de 100 clients dans divers secteurs, notamment l’hôtellerie, la restauration, les produits de grande consommation, les start-up, le lifestyle, le luxe et la beauté ;
- HRZN (Allemagne) – Cette agence créative indépendante allemande, spécialisée dans les contenus pour les réseaux sociaux, couvre toutes les disciplines de la communication de marque en ligne : conseil, écoute et analyse sociales, expérience de marque, community management et création de contenus ;
- Eprofessional (Allemagne) – L’agence hambourgeoise, qui figure parmi les pionnières du marketing digital en Allemagne, affiche des expertises allant du référencement (SEO/SEA) aux réseaux sociaux en passant par le suivi multicanal des actions de communication et des performances. Eprofessional compte parmi ses références clients des marques telles que Vodafone, L’Oréal et Hapag-Lloyd ;
- Noise (Canada) – L’agence spécialisée dans la performance digitale et l’analyse des données est intégrée à Havas Media Group North America sous la direction de Noah Vardon, président de Havas Canada, et de Greg James, CEO de Havas Media North America.

Havas a continué de renforcer son réseau global H/Advisors, leader en conseil stratégique, communication financière et affaires publiques, présent dans 23 pays, avec 3 nouvelles acquisitions :

- Australian Public Affairs (Australie) – Il s’agit de la première opération réalisée par H/Advisors en Australie et d’une étape importante de son plan de croissance stratégique dans la région APAC, APA étant l’un des cabinets de conseil en affaires publiques et en communication stratégique les plus prestigieux d’Australie ;
- Cunha Vaz & Associados (Portugal) – À travers cette opération, c’est l’un des cabinets de conseil en relations publiques et en communication les plus performants du Portugal qui est intégré à H/Advisors ;
- Klareco (Singapour) – Situé à Singapour et disposant d’une réputation établie, Klareco Communications compte au sein de son portefeuille des multinationales et des entreprises basées en Asie, dispose de compétences allant de la protection de la réputation des entreprises au conseil autour des transactions financières, en passant par la gestion d’affaires complexes telles que les cyberattaques ;
- Trinity Life Sciences (États-Unis) – Dans le cadre d’une prise de participation, Havas a investi dans le leader mondial en conseil, *insights* et technologie, pour les biotechnologies et grands groupes pharmaceutiques, afin de proposer des solutions commerciales complètes à ses clients dans le secteur de la santé.

L’année 2023 a en outre été marquée par une refonte de l’identité visuelle du groupe. En effet, pour la première fois depuis vingt ans, Havas a revu son identité et son architecture de marque dans un souci de modernité et de meilleure lisibilité pour ses clients, ses partenaires et ses talents. Le groupe renforce ainsi son positionnement unique sur le marché et réaffirme son ADN : celui d’un leader créatif, innovant et résolument centré sur ses clients. Cette refonte a été lancée le 13 juin au siège de Havas à Paris et dans plusieurs Havas Villages dont Londres, Madrid, Bombay et New York. Elle a ensuite été déployée par étapes, dans toutes les agences du groupe à travers le monde.

■ 3.1.3.3. Responsabilité sociétale et environnementale

Dès 2009, Havas a pris d’importants engagements en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE), avec des ambitions claires et des objectifs mesurables, afin d’impulser des changements positifs pour la société dans son ensemble. La progression du groupe sur ces sujets et le détail des trois piliers de son programme dédié, *Havas Impact+*, autour de l’environnement, des talents et de la communication responsable, sont consultables dans son rapport RSE et au chapitre 2 du présent document.

En 2023, Havas a lancé le « Havas Carbon Impact Calculator », une solution unique pour mesurer l’impact carbone des campagnes créatives, médias et événementielles à travers le monde. L’intégration de ce calculateur permet aux agences du groupe de travailler ensemble de manière transparente pour présenter l’impact global d’une campagne à des clients communs, et ainsi de les soutenir plus efficacement dans leur démarche durable, tout en contribuant à la décarbonation du secteur publicitaire. Les données carbone peuvent être consolidées à l’échelle des agences, des pays et au niveau mondial, renforçant ainsi le rôle de conseil de Havas auprès de ses clients lors de la prise de décision concernant les campagnes. L’impact de plus de 80 campagnes et 180 projets a déjà été mesuré grâce à ce nouveau calculateur.

■ 3.1.3.4. Études propriétaires

En 2023, Havas a maintenu son engagement dans la réalisation d’études afin de générer des *insights* sur les comportements des consommateurs et l’évolution de la société, fournissant des informations précieuses pour les entreprises et les marques qui doivent naviguer dans un monde de plus en plus complexe.

Une nouvelle édition de l’étude propriétaire *Meaningful Brands*, véritable baromètre des habitudes et des aspirations des consommateurs, a ainsi été publiée, autour de la « Me-conomy ». Menée auprès de 91 000 personnes dans 10 marchés, celle-ci explore et retrace l’évolution des consommateurs vers une vision de la quête de sens plus personnelle, et davantage tournée vers le bien-être individuel. Les résultats de ce rapport soulignent que même si les actions des marques en faveur de l’engagement sociétal, de l’inclusion et des comportements écoresponsables sont devenues de plus en plus importantes, les individus analysent tout à travers le prisme du « moi » et demandent aux marques de leur apporter joie et amélioration de leur quotidien, face à des temps plus difficiles et incertains.

Havas BETC réalise également plusieurs fois par an des *Prosumer Reports*, menés auprès de 13 000 personnes dans plus de 30 marchés, dont la France, les États-Unis, le Royaume-Uni, la Chine, l’Inde et le Brésil. Ces études comparent les sentiments des répondants « grand public » avec ceux identifiés comme étant des « *prosumers* », une partie de la population qui influence le comportement des autres et anticipe les tendances émergentes. Parmi les thématiques traitées en 2023, figurent :

- *Frugalité joyeuse* : cette étude examine la notion de frugalité dans une société de l’excès, ainsi que l’impact positif qu’un changement dans les habitudes de consommation pourrait avoir sur le monde ;
- *Santé mentale – La pandémie silencieuse et la quête impossible du bonheur* : l’étude a pour objectif d’approfondir la compréhension des problématiques de santé mentale au sein de la société et d’explorer comment les marques peuvent contribuer à trouver des solutions ;
- *La fête est-elle finie ?* : cette étude met en lumière l’évolution du rapport à la fête à travers les générations et les cultures, dans les années suivant la pandémie de Covid-19. Les consommateurs sont notamment plus attentifs à leur santé, à leur réputation, ainsi qu’à leurs dépenses, et éviter « les soirées » est de plus en plus l’option privilégiée.

■ 3.1.3.5. Récompenses et distinctions

L’année 2023 a été excellente en matière de créativité pour Havas, avec 1 389 prix et distinctions remportés par les agences du groupe pour l’impact et l’efficacité de leurs campagnes, lors des plus prestigieuses festivals et cérémonies à travers le monde. Les plus importants sont rapportés ci-dessous.

En début d’année, le WARC (World Advertising Research Center), qui évalue notamment la performance des agences et des campagnes, a sacré BETC 3^e meilleure agence du monde. Havas Creative Network figure dans le Top 6, et le Groupe Havas dans le Top 5. Havas Middle East a remporté le Grand Prix ainsi qu’un Bronze aux WARC Awards for MENA Strategy pour sa campagne *Liquid Billboard* pour Adidas, qui est entrée dans le Top 10 des campagnes les plus primées. Celle-ci a également reçu un Gold aux Dubai Lynx, qui ont consacré *The Ravi Superstar*, toujours pour Adidas, d’un Grand Prix Entertainment, d’un Grand Prix Integrated et d’un Grand Prix PR.

À l’occasion du Festival international de la créativité, qui se tient chaque année à Cannes au mois de juin, Havas a obtenu un total de dix-neuf Lions remportés par sept agences, dont un Grand Prix, sept Lions d’or, trois Lions d’argent et huit Lions de bronze. BETC Paris a décroché l’Or avec *Papa* pour Canal+, ainsi qu’un Or et un Bronze pour la campagne *Lacoste Unexpected Encounters*. Arnold Boston a également remporté l’Or pour la campagne *Dr. Rick will see you now* pour Progressive Insurance. Havas London a reçu l’Or, l’Argent et le Bronze pour son travail pour Reckitt/Vanish, avec la campagne *Me, My Autism & I*. Enfin, la campagne *Anne de Gaulle* de Havas Paris a été largement récompensée avec le Grand Prix for Good, trois Gold, un Silver et un Bronze. Cette édition 2023 se distingue par la qualité des prix remportés, avec près du double d’Or par rapport à 2022.

À l'occasion des Clio Awards 2023, BETC a fait partie des agences françaises les plus primées de l'année avec vingt-deux statuettes. La campagne *The Tattoo Duo Over* réalisée pour le compte de Duolingo a ainsi totalisé huit prix. Les agences Buzzman et Havas Paris font elles aussi partie des gagnantes. Par ailleurs, BETC/Havas São Paulo, Havas Republica et Arnold Boston ont remporté au total trois Gold, quatre Silver et deux Bronze aux Clio Sports, qui récompensent les meilleures campagnes dans le domaine sportif. BETC Paris a également été saluée au One Show 2023, lors de la Creative Week à New York, en étant nommée agence de l'année en Europe et classée cinquième au niveau mondial dans le Global Creative Rankings. Lors de la prestigieuse cérémonie des D&AD Awards, BETC s'est vu remettre un Yellow Pencil dans la catégorie « Press & Outdoor » pour la campagne *Unexpected Encounters* pour Lacoste, un Wood Pencil dans les catégories « Digital » et « RP Production » pour la campagne *The Tattoo Duo Over* pour Duolingo et enfin, un Wood Pencil dans la catégorie « Digital » pour la campagne *Papa* pour Canal+.

31 prix ont été remportés par Havas aux différentes compétitions Effie, régionales et nationales, et 48 prix au total, parmi lesquels 2 Grands Prix, 16 Gold, 16 Silver et 14 Bronze, lors des LIA Awards. À la cérémonie des Epica Awards, qui constituent les seuls prix créatifs décernés par des journalistes travaillant pour des magazines de marketing et de communication du monde entier, les agences du groupe ont remporté 3 Gold, 3 Silver et 5 Bronze, mais aussi 19 prix dont 2 Grands Prix pour BETC et Havas London, 4 Gold, 8 Silver et 5 Bronze, lors des Eurobest, qui récompensent l'excellence créative en Europe.

Lors du Grand Prix Stratégies de la publicité, les agences de Havas ont largement été récompensées avec 24 prix remportés, dont 1 Grand Prix, 2 Winner, 6 Gold, 12 Silver et 3 Bronze. Même chose au cours du Grand Prix Stratégies des médias, avec 10 récompenses, dont 1 Grand Prix, 5 Gold et 4 Silver.

Les campagnes *Beyond the Surface* de Havas Middle East, *Genderswap* de BETC, *Staybl* de Havas Germany et Havas New York, et *I Don't Remember* de HOY Buenos Aires figurent dans le Top 40 des *Campaigns for Good* du *Good Report*. Ce dernier est produit par ACT Responsible, une association internationale à but non lucratif affiliée au Département de la communication mondiale et au Pacte mondial des Nations unies, en collaboration avec le WARC, autorité mondiale en matière d'efficacité marketing.

Enfin, Vicki Maguire, *Chief Creative Officer* de Havas London, figure parmi les *Top 6 Industry Figures*, selon *The IPA 2023 New Year Honours List*.

■ 3.1.3.6. Environnement réglementaire

Havas opère dans des pays présentant différents niveaux de réglementations relatives au secteur des services de publicité, de communication, de conseil média et d'achat d'espaces publicitaires. Les services fournis par les entités de Havas à leurs clients doivent respecter les réglementations locales et/ou sectorielles régissant le secteur de la communication et de la publicité. Régulièrement, de nouvelles réglementations ou règles d'autorégulation viennent encadrer, interdire ou restreindre la publicité sur certains produits ou services, ou encore en limiter les supports, contenus ou formes. À titre d'exemple, la publicité pour l'alcool, le tabac ou les produits liés à la santé, ou la publicité utilisant des arguments de développement durable font l'objet de réglementations spécifiques dans différents pays.

Dans certains marchés où Havas est présent, notamment aux États-Unis et dans l'Union européenne, la responsabilité professionnelle encourue par les clients et les entités du groupe est importante. Ceux-ci peuvent faire l'objet de poursuites de la part des consommateurs ou d'associations de consommateurs, des autorités administratives ou de régulation, ou des concurrents, notamment pour pratiques commerciales trompeuses, violation des dispositions restreignant l'accès à la publicité de certains secteurs, concurrence

déloyale et/ou parasitaire, violation des règles relatives au traitement de données personnelles, violation des règles de déontologie professionnelle, violation de droits incorporels (droit de propriété intellectuelle et droit de la personnalité), etc.

Généralement, les entités de Havas sont responsables à l'égard de leurs clients du respect de ces réglementations. Afin de limiter ces risques, le groupe a mis en place sur ses principaux marchés des procédures tendant à s'assurer que les créations de ses entités sont conformes aux réglementations applicables, sous forme d'une procédure de contrôle des créations avant leur diffusion. Ainsi, en France, les services juridiques internes ou centralisés, selon les cas, ont pour rôle d'assister les équipes à tout moment lors de l'élaboration des créations. En outre, des programmes de formation peuvent être mis en place localement.

Les services fournis par les entités à leurs clients doivent également respecter les réglementations locales et/ou sectorielles régissant le secteur du conseil média, de l'achat d'espaces publicitaires et des actions de lobbying. Afin de limiter ces risques, Havas a mis en place des procédures tendant à s'assurer que les services de conseil média et d'achat d'espaces publicitaires réalisés par ses entités sont en conformité avec les réglementations applicables à ces activités et en particulier, pour le marché français, avec la loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 (qui prévoit des dispositions pénales) sous forme d'une procédure de contrôle par les services juridiques du respect de cette réglementation par les entités de Havas.

Le groupe, pour ses activités de lobbying auprès des responsables publics, veille au respect des obligations encadrant l'activité des représentants d'intérêts définie en France dans la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

Dans leurs activités, les entités de Havas peuvent également être amenées à livrer des créations à leurs clients qui peuvent impliquer l'intervention de tiers (illustrateurs, graphistes, photographes, réalisateurs, mannequins, artistes, compositeurs...). La contribution de ces tiers aux créations peut faire naître à leur profit des droits de propriété intellectuelle (droits voisins du droit d'auteur, droit d'auteur, droit des marques...) et/ou des droits de la personnalité. Les entités de Havas ont la responsabilité de s'assurer que leurs créations ne portent pas atteinte à ces droits de tiers et qu'elles disposent des cessions et/ou autorisations nécessaires à l'exploitation des créations envisagée par leurs clients. Les contrats conclus avec les clients protègent généralement ces derniers des recours judiciaires engagés à ce titre. Pour faire face à ce risque, la plupart des entités du groupe concernées font appel à des équipes juridiques spécialisées en charge de la gestion, de l'acquisition et de la vérification des droits pouvant de façon ponctuelle s'appuyer sur des conseils externes. Des programmes de formation peuvent localement être mis en place.

Havas accorde également une grande importance à la protection des données personnelles, qu'il s'agisse de ses propres données ou de celles gérées pour le compte de ses clients. Le groupe a déployé un programme de conformité qui sert de cadre global à toutes ses entités pour les aider à se conformer aux lois de protection des données personnelles, et en particulier au Règlement général 2016/679, dit « RGPD », sur la protection des données du 27 avril 2016.

Ce programme de conformité s'organise autour d'une gouvernance des données personnelles assurée par la désignation d'un *Data Protection Officer* (DPO) groupe et de référents pays, de l'établissement de documents fondateurs (politiques, directives) et de leurs déclinaisons (procédures et guides pratiques), de la mise en œuvre des principes fondamentaux de la matière, de la réalisation des formalités préalables (tenue des registres des activités de traitement notamment), d'actions de formation et de sensibilisation à la réglementation sur la protection des données personnelles et de mise en œuvre d'actions de vérification de conformité.

■ 3.1.3.7. Piraterie

Havas accorde une grande importance à la sécurité des données de ses clients. Les stratégies de communication, les contenus et les métriques des campagnes publicitaires peuvent faire l'objet de tentatives de piraterie et notamment de vols. Le groupe a mis en place différents moyens de surveillance contre les fuites de données ou les attaques ciblées.

■ 3.1.3.8. Concurrence

L'industrie de la publicité et des services de communication est marquée par une forte concurrence. Les principaux concurrents du groupe sont aussi bien des acteurs internationaux de taille significative que des agences de taille plus réduite intervenant uniquement sur un nombre limité de marchés locaux, de régions ou de pays.

Une concurrence nouvelle émane également d'opérateurs tels que les GAFA et les grands groupes de conseil qui développent des activités concurrentes (marketing, média, data...) et offrent des réponses technologiques aux besoins en marketing et en communication exprimés par les clients.

Force est de constater que le développement de cet environnement concurrentiel, qui aurait pu entraîner pour le groupe la perte de clients actuels ou futurs au bénéfice de ses concurrents, n'a pas eu lieu.

■ 3.1.3.9. Recherche et développement

Havas n'est pas dépendant de brevets ou de licences particuliers pour l'exploitation de ses activités.

TENDANCES DU MARCHÉ

Après un ralentissement entre mi-2022 et mi-2023 lié au contexte macro-économique et géopolitique, la croissance des dépenses publicitaires a connu une nouvelle accélération au second semestre 2023. Le marché publicitaire atteint ainsi 853 milliards de dollars en 2023, enregistrant une croissance solide de 5,5 %.

Si les recettes publicitaires des médias traditionnels (presse, télévision, radio et extérieur) affichent une baisse globale de 4 % en 2023 pour atteindre 266 milliards de dollars, les recettes publicitaires des médias numériques, soutenues par le développement de l'e-commerce et du retail media, ont progressé de plus de 10 % pour atteindre 587 milliards de dollars, représentant désormais 69 % du marché total.

Dans ce contexte, Havas a réalisé une nouvelle année de croissance dynamique avec un revenu net en progression de 4,4 % en organique en 2023, soutenu par l'ensemble de ses activités et une forte dynamique commerciale, tant à l'échelle locale que globale.

En 2024, le ralentissement de l'inflation, la poursuite de l'innovation digitale et la tenue de grands événements, tels que les Jeux olympiques et des élections majeures, devraient conduire à une accélération des dépenses publicitaires à 7 % **(1)**.

(1) Source : ces données proviennent du Magna Advertising Forecast de décembre 2023.

PERSPECTIVES IA

Les implications de l'intelligence artificielle sur les métiers de la communication

Havas a toujours investi significativement dans les technologies de pointe, notamment l'intelligence artificielle, en les intégrant efficacement dans ses différents métiers et processus opérationnels, de l'idéation à la diffusion, en passant par la production.

L'émergence de l'intelligence artificielle générative transforme profondément le secteur de la communication, offrant d'importantes opportunités pour augmenter les idées créatives et interagir avec les audiences ciblées de manière *meaningful*. Ces nouveaux usages se traduisent notamment par une personnalisation et un ciblage plus précis, une optimisation des budgets publicitaires, des analyses prédictives du marché, ainsi qu'une réduction de l'impact carbone des campagnes.

Le nouveau système d'exploitation de Havas intègre parfaitement l'intelligence artificielle et les nouvelles technologies pour augmenter toutes les idées, expertises et ressources du groupe. C'est le motto de Havas : « *Be better with AI. Be better than AI* ».

Le groupe a adapté et unifié les pratiques de production qui existaient jusqu'à présent dans ses différents studios à travers le monde au sein d'un nouveau réseau global, *Prose on Pixels*, pour amplifier l'impact du contenu pour les marques et leurs audiences, grâce à la tech, l'IA, et un partenariat élargi avec Adobe. Cette collaboration stratégique vient transformer tous les workflows de création de contenus du groupe, de bout en bout, et ouvre ainsi la voie à une chaîne de production plus intelligente et plus responsable. Toutes les agences de Havas peuvent exploiter les solutions d'Adobe (Adobe GenStudio et Adobe Firefly) pour générer du contenu destiné à une utilisation commerciale libre. Les équipes ont ainsi la capacité de répondre à la demande croissante de contenus personnalisés en temps réel, sans compromettre l'intégrité des marques, et en réduisant leur impact environnemental.

Havas s'investit donc pleinement dans l'application de ces nouvelles technologies à ses expertises, ainsi que dans la formation de ses collaborateurs à ces nouveaux outils, et aux enjeux juridiques et éthiques qu'ils soulèvent.

3.1.4. PRESSE

Chiffre d'affaires 2023

309 M€

EBITA 2023

28 M€

Collaborateurs

1 146

PRISMA MEDIA : ACTIVITÉ ET TENDANCES DU MARCHÉ

De janvier à septembre 2023, le marché publicitaire français tous médias confondus a représenté 11,4 milliards d'euros nets, en augmentation de 1,5 % par rapport à la même période de 2022. Cette croissance est principalement issue du digital, qui progresse de 5 % par rapport à janvier-septembre 2022.

À fin septembre 2023, les recettes globales de la presse diminuent légèrement (-2,4 %), les magazines accusant une baisse, plus importante que leur catégorie générale, de -5,6 % par rapport à janvier-septembre 2022 (1).

En 2024, le groupe Prisma Media pourrait de nouveau être confronté (à l'instar d'autres secteurs) à une problématique inflationniste, notamment avec un prix du papier qui se maintient à un haut niveau. En parallèle, les annonceurs devraient modérer, dans une certaine mesure, leurs dépenses publicitaires, en raison d'un manque de visibilité quant aux perspectives économiques globales.

Les prévisions pour 2024 annoncent une évolution du marché du média presse compris entre -4,7 % et +0,1 % (recettes digitales incluses) (2).

PERSPECTIVES IA

Chaque mois, une équipe multidisciplinaire (ressources humaines, rédactions, marketing, technologie...), formant un comité de pilotage intelligence artificielle, se réunit pour partager les dernières informations et coordonner les actions. Trois sujets importants sont particulièrement développés : former largement les équipes, maîtriser l'écosystème (technologique, juridique, concurrentiel...) et lancer des projets structurants.

ACTIVITÉ

Fondée en 1978 par Axel Ganz sous le nom de Prisma Presse, l'entreprise est devenue Prisma Media en 2012. Le groupe Prisma Media accompagne le quotidien des Français depuis plus de quarante ans pour les divertir et les informer. Il est aujourd'hui le leader de la presse magazine et des médias en ligne. Chaque mois, 2 Français sur 3 consultent une marque de Prisma Media (3). Avec un portefeuille de 30 marques de référence, le groupe est présent sur les principaux segments grand public et luxe. Il a pour ambition de devenir le leader européen des marques médias désirables.

La création de concepts et contenus éditoriaux est l'ADN de Prisma Media, son histoire et son savoir-faire. Son succès s'appuie sur l'expertise, le professionnalisme de ses équipes et quatre valeurs clés : Création, Équipe, Plaisir et Performance. En 2023, Prisma Media a vendu plus de 130 millions de magazines (4).

Avec environ 500 millions de vidéos vues (dont plus de 100 millions sur les réseaux sociaux) et 28 millions de vidéonautes uniques chaque mois, Prisma Media est le premier groupe média de vidéos *online* en France. Avec 6 studios intégrés et plus de 20 professionnels (concepteurs, réalisateurs, cadres, ingénieurs du son, *make-up artists*, monteurs, *motion designers*, mixeurs...), Prisma Media produit plus de 2 000 vidéos chaque mois.

Après avoir conquis la vidéo, Prisma Media s'est engagé dans l'univers du podcast avec l'objectif de faire de ses marques des médias conversationnels. En phase avec sa stratégie d'innovation et de diversification des activités, Prisma Media a créé Prisma Audio, l'activité audio digitale du groupe. Prisma Audio produit plusieurs dizaines de podcasts sur des thématiques variées telles que la culture générale, l'*entertainment*, l'économie, l'histoire et le people. En 2023, ce sont plus de 1 300 épisodes qui ont été produits, pour un total de 15 millions d'écoutes (et un record de près de 3 millions d'écoutes au mois de décembre).

■ 3.1.4.1. Catalogue diversifié

Grâce à un portefeuille de marques de référence, Prisma Media est présent sur les principaux segments grand public et luxe, et s'inscrit comme le leader des groupes bimédia (périodique ayant une version papier et une version électronique) en France.

Chronologie des lancements print :

- 1979 : *GEO*
- 1981 : *Ça m'intéresse*
- 1982 : *Prima*
- 1984 : *Femme Actuelle*
- 1986 : *Télé-Loisirs*
- 1987 : *Voici*
- 1989 : *Cuisine actuelle* (rachat)
- 1991 : *Capital*
- 1993 : *Gala* (cédé au groupe Figaro en 2023)
- 1995 : *Management* (arrêt du print en 2023)
- 1999 : *National Geographic*
- 2003 : *Télé 2 semaines*
- 2004 : *TV Grandes Chaînes*
- 2012 : *NEON* (arrêt du print décembre 2021)
- 2014 : *Harvard Business Review France*
- 2015 : *Serengo* renommé *Femme Actuelle senior* puis *Bien dans ma vie* (arrêt du print décembre 2022), *Flow*
- 2021 : *Bienvenue chez vous* by Stéphane Plaza et rachat de *TéléZ*
- 2022 : *Dr. Good!* et *Dr. Good! C'est bon!*
- 2023 : Lancement de *Harper's Bazaar* en France, *Les Clés de mon énergie*, *Mortelle Adèle* ; rachat de *Milk* et du groupe *Côté Maison*

De nombreuses déclinaisons, comme *Femme Actuelle Jeux*, *Femme Actuelle Escapades*, *GEO Histoire*... et des hors-séries sont publiés chaque année.

Le groupe possède également des *pure players* comme *Gentside* et *Oh! My Mag* (acquisition de *Cerise* en 2016), *Simone*, un média social lancé en 2018, et *Digital Prisma Players* à la suite du rachat de *M6 Digital Services* fin 2023.

Par ailleurs, Prisma Media édite plus de 1 000 références (livres, collections, calendriers...) via sa maison d'éditions intégrée, ce qui représente chaque année plus d'un million d'exemplaires vendus.

(1) Sources : BUMP janvier-septembre 2023 – Kantar Media, IREP, France Pub.

(2) Sources : AdForecast #7.

(3) Source : ACPM One Next Global 2023 S2.

(4) Source : ACPM OJD DSH 2022-2023 DFP.

■ 3.1.4.2. Diffusion et distribution

Prisma Media est le leader français de la presse magazine avec 31,7 % de parts de marché dans la vente au numéro. La distribution de plus de 900 parutions est assurée par les Messageries Lyonnaises de Presse (MLP) auprès d'un réseau de près de 20 000 marchands de presse (1) : maisons de la presse, Relay, magasins de tabac presse, grandes surfaces, enseignes culturelles...

Diffusion

La diffusion chaque année d'une centaine de nouvelles références de livres et revues/*mooks* publiés par les Éditions Prisma est assurée par MLP pour le réseau presse, et majoritairement par Interforum (groupe Editis) pour le réseau librairies. Certains invendus du réseau presse sont également proposés en librairies par le spécialiste de la diffusion de livres, Sofédis.

Distribution

Pour les Éditions Prisma, la distribution est également assurée majoritairement par Interforum, pour le réseau librairies. La Sodis, une société de distribution de livres, et MLP complètent cette distribution pour les parutions spécifiques.

■ 3.1.4.3. Nouvelles opportunités

En 2023, Prisma Media poursuit sa stratégie de développement de marques et d'audiences.

Lancements

Afin d'élargir ses territoires de marques sur le print, Prisma Media a lancé la première version française de *Harper's Bazaar*, une marque mythique de plus de 150 ans dans le domaine de la mode et du style. Cette licence concédée pour plusieurs années a été déployée de manière globale : magazine, site Web et réseaux sociaux. Le site et le premier numéro du magazine ont été lancés en février 2023. Le magazine est désormais bien installé avec une diffusion France payée de 55 000 exemplaires, dont 15 000 à 20 000 exemplaires en vente au numéro.

Prisma Media et Mr Tan & Co, la maison de création des BD *Mortelle Adèle*, se sont associés pour lancer le magazine *Mortelle Adèle*. Un nouveau rendez-vous régulier dans lequel les fans peuvent retrouver et interagir avec leur héroïne et toute sa bande. Le titre a été vendu à 90 000 exemplaires dès le premier numéro. Avec une périodicité bimestrielle, il se stabilise désormais autour de 50 000 à 60 000 ventes, avec des pics importants autour des vacances scolaires.

Prisma Media s'est aussi associé à Natacha Calestrémé, l'autrice au million de lecteurs, et a lancé son magazine bien-être *Les Clés de mon énergie*. Grâce à cette collaboration, Prisma Media, déjà leader du marché avec le magazine *Flow*, a enrichi son offre éditoriale tournée vers le développement personnel. Le premier numéro s'est écoulé à 30 000 exemplaires.

Acquisitions

Prisma Media a acquis une participation majoritaire dans la société Milk, éditrice de magazines haut de gamme dans la décoration et la mode. Une acquisition complète est prévue d'ici à cinq ans.

Prisma Media a confirmé, avec l'acquisition du groupe Côté Maison, sa volonté de bâtir un pôle luxe éditorial puissant et ambitieux. Prisma Media a également racheté les actifs du pôle M6 Digital Services, qui est devenu Digital Prisma Players.

Distribution

Prisma Media crée un kiosque numérique Pass Presse. Cette plateforme rassemble une offre de presse complète en intégrant d'autres éditeurs partenaires. Outre les titres Prisma Media, elle comprend un catalogue initial de plus de 200 titres dont *La Tribune*, *Challenges*, *Society* ou *Les Inrockuptibles*.

Avec une expérience de lecture optimisée sur tous les écrans, Pass Presse permet aux lecteurs de découvrir dans les meilleures conditions d'utilisation des contenus uniques qui ne sont pas disponibles dans les versions grand public d'autres kiosques numériques. Pass Presse est aussi inclus aux offres Canal+.

■ 3.1.4.4. Récompenses et distinctions

Au cours de l'année 2023, Prisma Media et ses marques se sont vu remettre de nombreux prix et récompenses. Au total, 11 distinctions ont été décernées.

Prisma Media

Le Grand Prix des stratégies médias a décerné le prix Bronze à *Gala* pour son compte TikTok. *Gala* a aussi été récompensé pour son compte TikTok, au Grand Prix Innovation Media avec un prix Bronze, dans la catégorie « Meilleure stratégie de développement éditorial/Meilleure présence sur les réseaux sociaux, stratégie d'interactivité ».

Prisma Media a été doublement primé au prix Relay & SEPM des magazines 2023. En effet, *GEO Histoire Samourais* a remporté le prix du Hors-série, et *Sexy Veggie*, le podcast de *Cuisine Actuelle*, a remporté le prix du Format digital.

Prisma Media Solutions

Prisma Media Solutions a été récompensé par un prix Or de l'observatoire Intentionniste ou acheteur automobile, aux Trophées Études et Innovations.

Bastien Deleau, Directeur exécutif adjoint de Prisma Media Solutions, a reçu le prix Star Sell Side aux Rate Cards Stars 2023.

Prisma Media Solutions a reçu le prix Argent aux Trophées Marketing BtoB, pour l'optimisation automatisée de l'attention publicitaire pour des campagnes digitales performantes (avec xpln.ai, Zenith Media et Intermarché).

Enfin, les Adtech Awards ont récompensé la régie Prisma Media Solutions de trois prix Or : le prix Or dans la catégorie « Régie programmatique de l'année », le prix Or dans la catégorie « Meilleur dispositif TV Ads » (avec Jellyfish et Yves Rocher) et le prix Or dans la catégorie « Meilleur dispositif vidéo » (avec xpln.ai et Intermarché).

■ 3.1.4.5. Environnement réglementaire

En tant qu'entreprise de presse, Prisma Media est soumise à la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse et à la loi n° 86-897 du 1^{er} août 1986 sur les éditeurs de publications de presse. Pour bénéficier du régime économique des éditeurs de publications de presse et de service de presse en ligne, les entreprises de presse doivent remplir les critères d'admission définis par les articles 72 de l'annexe III du Code général des impôts et D.18 du Code des postes et des communications électroniques. Leur respect est apprécié par la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP).

La distribution des titres de presse est fortement réglementée en France au travers de la loi n° 47-585 du 2 avril 1947 modifiée (dont la dernière modification majeure date de 2019), qui oblige les éditeurs de presse à se constituer en coopérative dès qu'ils regroupent leur distribution et à passer par des sociétés agréées de distribution de presse (SADP). L'Arcep est devenue l'Autorité de régulation de la distribution de la presse.

La production du contenu journalistique implique la gestion au quotidien des droits d'auteur des journalistes et des photographes. En application des dispositions du Code de la propriété intellectuelle, Prisma Media a signé un accord collectif définissant les conditions de cession des œuvres de journalistes au profit de l'éditeur et des tiers.

(1) Source : One Next Global 2023 S2.

Prisma Media a décliné ses marques médias sur Internet et édite des sites Internet et des applications en ligne à forte audience. À ce titre, elle est soumise à la loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique.

Le modèle économique de ses sites et applications reposant principalement sur la publicité, son activité digitale implique la collecte et le traitement de nombreuses données à caractère personnel. Dans ce cadre, Prisma Media accorde une importance particulière à la protection des données à caractère personnel et a mis en place une organisation interne en vue de veiller à la conformité à la réglementation en vigueur, notamment la loi n° 78-17 dite « loi Informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée, et le Règlement 2016/679 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données dit « Règlement général sur la protection des données » (RGPD).

L'article 15 de la Directive européenne n° 2019/790 sur le droit d'auteur et les droits voisins dans le marché unique numérique a créé un droit voisin des éditeurs de presse. Ce droit voisin a été transposé en droit français aux articles L. 218-1 à L. 218-5 du Code de la propriété intellectuelle (CPI) par la loi n° 2019-775 du 24 juillet 2019 qui est entrée en vigueur le 24 octobre 2019. Il permet aux éditeurs de presse de bénéficier d'un droit exclusif sur « toute reproduction ou communication au public totale ou partielle de [leurs] publications de presse sous une forme numérique par un service de communication au public en ligne » (CPI, article L. 218-2).

Ce droit voisin vient s'ajouter au droit d'auteur protégeant déjà les articles de presse en tant qu'œuvres de l'esprit. Le droit voisin des éditeurs de presse permet à ces derniers d'être rémunérés par les plateformes proposant leur contenu (les moteurs de recherche par exemple). Prisma Media a signé avec Google un accord dans ce cadre et est en discussion avec d'autres plateformes.

■ 3.1.4.6. Piraterie

Prisma Media veille au respect de ses droits de propriété intellectuelle et lance toute action, y compris judiciaire, à l'encontre de tout tiers dont il estime qu'il viole ses droits.

■ 3.1.4.7. Concurrence

Grâce à une forte mobilisation des équipes Prisma Media Solutions à la fin d'année, les recettes publicitaires brutes de Prisma Media affichent une hausse de 1 % en 2023 à fin novembre **(1)**. Cette progression est largement portée par le print (+10,3 % **(1)**) notamment grâce au lancement réussi de la déclinaison française du magazine *Harper's Bazaar*, et vient compenser en partie la contre-performance du digital cette année (-3,2 % **(1)**).

À noter que Prisma Media devrait tirer un avantage assez modéré du contexte des Jeux olympiques en 2024, véritable opportunité de croissance pour le marché publicitaire français, en raison de son absence de l'offre éditoriale sportive.

■ 3.1.4.8. Recherche et développement

Dans le groupe Prisma Media, l'innovation est intégrée dans tous les sujets par les équipes qui travaillent au quotidien sur le développement de nouveaux leviers de croissance, de nouvelles marques, de nouvelles activités et de nouvelles technologies.

(1) Sources internes.

3.1.5. JEUX VIDÉO

Chiffre d'affaires 2023

311 M€

EBITA 2023

5 M€

Collaborateurs

2 702

GAMELOFT : ACTIVITÉ ET TENDANCES DU MARCHÉ

En 2023, le marché mondial du jeu vidéo a renoué avec la croissance (+0,6 % en un an) pour atteindre 184 milliards de dollars, selon Newzoo. Cette croissance est portée par le segment des jeux sur PC qui a connu la plus importante croissance de l'industrie estimée à 3,9 %, pour atteindre 40,4 milliards de dollars fin 2023, alors que les jeux sur mobile accusent une baisse de 1,6 % sur la même période.

PERSPECTIVES IA

Les initiatives de projets avec IA se multiplient dans le secteur des jeux vidéo et l'arrivée des IA génératives a accéléré cette tendance. Certains éditeurs voient cet outil comme un levier pour diminuer leurs coûts et d'autres comme un moyen d'ouvrir le marché à une toute nouvelle génération de créateurs.

Gameloft explore d'ores et déjà ces nouvelles opportunités à travers divers aspects allant de la production de jeux vidéo à la bureautique en passant par le marketing, la programmation, la création artistique ou encore le support client. Ces outils permettent ainsi à la société d'optimiser sa créativité, d'accroître sa productivité et de rester compétitifs sur le marché.

ACTIVITÉ

Gameloft s'est imposé comme un pionnier dans l'industrie du jeu vidéo, créant des expériences de jeu innovantes depuis plus de vingt ans. Historiquement centré sur le jeu mobile, il a pris un virage stratégique dans le développement de jeux multiplateformes console-PC-mobile.

La société jouit d'une expertise mondialement reconnue grâce à un portefeuille de plus de 120 jeux vidéo développés dans ses 13 studios et a une audience moyenne de 44 millions de joueurs mensuels en 2023. Ses jeux sont souvent distingués par la presse et les joueurs. Ainsi, *Disney Dreamlight Valley*, son premier jeu multiplateforme et *console-first*, a remporté un People's Voice Award aux prestigieux Webby's Awards 2023.

■ 3.1.5.1. Création et production de jeux

L'activité de Gameloft, historiquement centrée sur le jeu vidéo mobile, s'étend désormais à l'ensemble du marché du jeu vidéo, dont le segment des jeux PC-console, ce qui lui permet d'aborder de nouveaux modèles économiques et de toucher un plus grand nombre de joueurs.

Fin 2023, plus de 2 600 développeurs travaillaient au développement de jeux vidéo. Cette force de création permet à Gameloft de développer un catalogue très large couvrant tous les genres : jeux grand public, d'action, de sport, de réflexion, d'aventure... Cette activité inclut la création de nouveaux jeux, la mise à jour régulière du catalogue – afin d'en allonger la durée de vie – et le déploiement, qui consiste à décliner chaque produit sur les plateformes les plus innovantes et populaires.

Gameloft accorde une priorité absolue à la qualité de ses productions, qu'il maîtrise tout au long de son processus créatif. Ses 13 studios internes, implantés en Amérique, en Europe (dont un récemment ouvert à Paris), en Asie et en Australie, lui permettent de consolider son leadership en adaptant ses jeux aux spécificités de chaque marché, conjuguant ainsi vision globale et approche locale.

Gameloft dispose d'un large portefeuille de marques en propre avec des franchises comme *Asphalt* (course automobile), *Dungeon Hunter* (aventure), *Dragon Mania Legends* (simulation), *Modern Combat* et *Gangstar* (action) ou encore *War Planet Online*, *March of Empires* (stratégie), et aussi des jeux casuels avec *SongPop* (quiz musical) et *Journeys* (histoires interactives). Représentant tous les genres, elles s'adressent à un large public.

En parallèle, Gameloft crée de nombreux jeux via des partenariats noués avec de grands détenteurs de droits. Il travaille notamment avec Disney, Hasbro®, Fox®, Universal, LEGO® et Sega, ce qui lui permet d'associer certains de ses jeux aux plus grandes marques internationales. Il a ainsi développé *Disney Magic Kingdoms*, *Disney Dreamlight Valley*, *Disney Speedstorm*, *LEGO Star Wars: Castaways*, *Minion Rush*, *My Little Pony: Mane Merge*... Inspirées des héros de la culture populaire, ces franchises donnent naissance à des jeux reposant sur un univers et des personnages familiers. Parmi ses formidables succès, *Minion Rush* a dépassé, en 2021, la barre du milliard de téléchargements depuis sa sortie en 2013.

Lancé en septembre 2022 simultanément sur Nintendo Switch, PlayStation 4 et 5, Xbox One et Series X/S, Steam, Epic et Microsoft Store, *Disney Dreamlight Valley* a, quant à lui, atteint, dix jours après sa sortie, la barre du million d'installations et s'est placé à la première place sur Steam, Microsoft Game Pass et Nintendo Switch. Le jeu comptabilisait plus de 5,3 millions d'installations à fin décembre 2023, bénéficiant de l'engouement pour sa nouvelle extension sortie à la même période, *Disney Dreamlight Valley: A Rift in Time*, ainsi que de sa sortie sur mobiles.

En 2023, plus d'un million de jeux Gameloft a été téléchargé chaque jour dans le monde, et la société a été élue Best Mobile Publisher aux Pocket Gamer Awards 2023 !

■ 3.1.5.2. Commercialisation des jeux

Les revenus de Gameloft sont générés par différents modèles économiques, dont la vente de jeux premium, le *free-to-play* (jeu gratuit au téléchargement, proposant par la suite des achats intégrés et/ou de la publicité) et les services d'abonnement.

Gameloft for brands commercialise des espaces publicitaires (bannières, interstitiels et vidéos) dans ses applications mobiles et dans des applications tierces partenaires, notamment grâce à son réseau publicitaire intrajeu premium *Combo! The Gaming Media Network*, qui permet aux marques d'avoir accès à plus d'un milliard de joueurs mensuels actifs dans le monde. Propriétaire de son inventaire, la société a créé un environnement de *brand safety* donnant à l'annonceur un contexte d'affichage parfaitement maîtrisé.

En outre, fort de l'expertise de Gameloft dans la conception de jeux vidéo, Gameloft for brands propose une offre de *gamification* (mécaniques et signaux propres aux jeux vidéo pour des applications qui ne sont pas des jeux vidéo) permettant aux marques de communiquer de façon plus engageante et de créer un lien significatif avec leurs audiences. Gameloft for brands a ainsi apporté son expertise à Kinder pour le développement d'Applaydu, une application donnant vie aux jouets de la marque grâce à la réalité augmentée. Les revenus publicitaires générés par Gameloft for brands ont représenté 12 % du chiffre d'affaires du groupe en 2023.

■ 3.1.5.3. Distribution des jeux

Gameloft publie son chiffre d'affaires par plateforme. L'activité PC-Consoles a représenté 36 % de son chiffre d'affaires en 2023, l'activité Mobile 56 % et l'activité BtoB 8 %.

Après vingt ans en tant qu'acteur majeur du jeu mobile, Gameloft a pris un nouveau virage stratégique en se positionnant sur le marché des consoles et en développant des jeux GaaS (*games as a service* ou jeu vidéo en tant que service : jeu qui reçoit des mises à jour et de nouveaux contenus, monétisés ou non, au fil du temps) pour les plus grandes plateformes de jeux de l'industrie comme PlayStation, Xbox, Nintendo Switch, Steam et Epic Games Store.

Disney Dreamlight Valley et *Disney Speedstorm* sont ses premiers jeux multiplateformes et *console-first* à être lancés simultanément sur toutes les plateformes existantes. Gameloft a également développé *Asphalt 9: Legends* sur Nintendo Switch, Steam (PC) et sur Xbox, *The Oregon Trail* sur Nintendo Switch et Steam (PC) ainsi que *SongPop Party* sur Nintendo Switch et Xbox.

Grâce au succès immédiat rencontré par *Disney Dreamlight Valley*, qui a représenté 24 % du chiffre d'affaires en 2023, la diversification hors mobile de Gameloft s'accélère. Ainsi, les revenus consoles et PC ont représenté 36 % du chiffre d'affaires en 2023, comparé à 28 % en 2022 et 14 % en 2021.

Pour ses jeux mobiles, Gameloft dispose de nombreux canaux de distribution et utilise notamment les portails d'Apple (App Store), de Google (Google Play), de Microsoft (Windows Store) et d'Amazon (Amazon Appstore).

Les jeux Gameloft sont également distribués par plus de 260 opérateurs télécoms dans près de 120 pays via Gameloft Business Solutions, son activité commerciale, business et développement. Aucun des concurrents du groupe ne possède un réseau de distribution équivalent. Les abonnés de ces opérateurs peuvent acheter et télécharger les jeux Gameloft directement depuis l'écran d'accueil de leur téléphone lorsque ceux-ci ont été pré-embarqués par le fabricant du téléphone (Gameloft Business Solutions collabore avec Nokia, Samsung, LG, ZTE, Motorola, RIM, Huawei...) ou via la boutique numérique de l'opérateur. Les opérateurs agissent ici en tant que distributeurs des jeux Gameloft, et les revenus associés sont partagés entre eux et le groupe. Ces accords avec les opérateurs et les fabricants de téléphones ont représenté 11 % du chiffre d'affaires de Gameloft en 2023.

Gameloft se positionne également sur les évolutions de l'industrie du jeu vidéo et accompagne, grâce à son expertise, le succès des modèles de distribution de jeux par abonnement. Il a ainsi continué son expansion sur les services de jeu par abonnement avec la sortie de son huitième jeu *Disney Dreamlight Valley Arcade Edition* sur Apple Arcade. Les services de jeu par abonnement ont représenté 9 % de son chiffre d'affaires en 2023.

■ 3.1.5.4. Environnement réglementaire

Comme tout éditeur de jeux vidéo, Gameloft doit se conformer à de nombreuses lois et réglementations nationales complexes qui évoluent rapidement, que ce soit au regard du contenu des jeux, de la protection des consommateurs et plus particulièrement des mineurs, du traitement des données à caractère personnel ou de la conduite générale des affaires. Gameloft maintient une veille permanente sur les évolutions réglementaires des différents pays où il opère, et est soucieux de se conformer aux règles et aux usages en vigueur.

L'évolution des réglementations actuelles et l'apparition de nouvelles réglementations sont susceptibles d'avoir des impacts significatifs pour Gameloft, notamment au regard des contenus et des fonctionnalités des jeux, de la monétisation et des *loot box* (objet virtuel, généralement présenté sous forme de coffre, contenant un ou plusieurs objets virtuels, du temps supplémentaire pour jouer et/ou des opérations promotionnelles). À ce titre, Gameloft met en place des procédures adaptées afin de respecter les lois et les réglementations qui lui sont applicables, incluant notamment :

- l'information sur les règles d'utilisation, les contenus et les fonctionnalités des jeux ;
- des mécanismes de protection des joueurs mineurs en se référant notamment aux classifications d'âge (*age rating*) des jeux distribués sur les plateformes mobiles, PC et consoles, permettant de comprendre à quelle tranche d'âge un jeu est adapté (classifications variables d'une région à l'autre) ;
- la notification, au moment du lancement des jeux, avertissant les utilisateurs que les jeux peuvent contenir des achats intégrés payants ;
- des procédures internes destinées à s'assurer de la conformité avec les réglementations en vigueur (programme de prévention et détection des faits de corruption, devoir de vigilance, RGPD, etc.).

Gameloft accorde une importance significative au respect des réglementations en matière de collecte, d'exploitation, de conservation et de transfert des données à caractère personnel, qui évoluent de façon permanente. Il se conforme aux exigences du droit applicable à la protection des données, et notamment au Règlement européen n° 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel (Règlement général sur la protection des données ou RGPD, entré en vigueur le 25 mai 2018).

Gameloft intègre également une plateforme de gestion du consentement (PGC ou CMP – *Consent Management Platform*) dans ses jeux mobiles à destination des joueurs européens, lui permettant de demander, recevoir et stocker le consentement des joueurs quant au traitement de leurs données personnelles. Cette PGC assure également la transmission du consentement à tous ses partenaires utilisateurs des données collectées pour lesquels la demande d'autorisation a été soumise.

De manière générale, seules les informations strictement nécessaires à l'activité de Gameloft sont collectées, et la société veille à offrir un environnement protégé à tous ses joueurs en garantissant un usage responsable des données personnelles collectées.

■ 3.1.5.5. Piraterie

La piraterie est une pratique très nuisible à l'industrie du jeu vidéo sur mobile. L'impact sur les ventes peut s'avérer considérable car le jeu vidéo est traditionnellement l'une des rubriques des boutiques applicatives d'Apple, de Google et de Microsoft rapportant le plus d'argent. Le modèle économique *freemium* reste la parade la plus utilisée contre le piratage.

Gameloft compte une équipe de juristes dédiée à la valorisation de ses droits et à leur protection afin de lutter le plus efficacement possible contre toutes les formes de contrefaçon et de piraterie. À ce titre, il a mis en place un système de veille permanente lui permettant d'agir rapidement dès la mise en ligne de copies illégales.

Gameloft assure également, via une équipe dédiée, un suivi des comportements frauduleux pouvant altérer l'expérience des joueurs en raison de pratiques de triche. Ces comportements et ces pratiques de triche permettent à des joueurs malhonnêtes de tirer un avantage compétitif par rapport aux autres joueurs. Gameloft peut, le cas échéant, sanctionner les joueurs malhonnêtes en procédant à des avertissements, à des suspensions temporaires, voire à un bannissement total du jeu pour ne pas perturber l'expérience des autres joueurs.

■ 3.1.5.6. Concurrence

La concurrence dans l'industrie du jeu mobile vidéo s'est fortement accentuée ces dernières années, parallèlement aux nombreuses levées de fonds, introductions en Bourse et opérations de fusions-acquisitions. Ce sont plusieurs centaines de nouveaux jeux qui sont soumis à Apple et mis en ligne sur l'App Store chaque jour. La capacité de Gameloft à consolider sa position actuelle parmi les leaders du marché conditionnera la croissance de son activité.

Le streaming, le cloud gaming et les services de jeu par abonnement sont des évolutions de l'industrie sur lesquelles Gameloft se positionne et qui, avec la croissance des nouvelles consoles, devraient continuer à dynamiser le marché du jeu vidéo dans les années à venir.

■ 3.1.5.7. Recherche et développement

Gameloft met tous les moyens nécessaires au développement de différents jeux en termes de ressources humaines et d'infrastructures.

Le groupe comptabilise au fil des années, en charges, les coûts de développement suivant leur engagement pour les jeux. Il développe et met en ligne chaque année sur les plateformes mobile-PC-console et chez ses partenaires commerciaux plusieurs milliers de versions de ses jeux afin de couvrir les centaines de modèles différents de téléphones mobiles, les milliers de modèles différents de smartphones en 17 langues, et, depuis cette année, les plus grandes plateformes de jeux de l'industrie. Cette extrême fragmentation, l'incertitude du lancement malgré l'achèvement du jeu, ainsi que son succès futur et la nature plus globale des informations reçues des distributeurs partenaires concernant les ventes rendent impossible une mesure précise des frais de développement des jeux sur téléphone mobile et les avantages économiques futurs de chacune de ces versions, d'un point de vue tant technique que commercial. Sur cette base, Gameloft ne remplissant pas tous les critères d'activation définis par la norme IAS 38, les dépenses sont comptabilisées en charges dans l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

3.1.6. BILLETTERIE ET SPECTACLE VIVANT

VIVENDI VILLAGE : ACTIVITÉ

Vivendi a décidé, en septembre 2023, d'étudier la possibilité d'une cession de ses activités de billetterie et de festivals, logées dans Vivendi Village.

Les salles de spectacles en France et de cinéma en Afrique ne sont pas concernées par cette décision.

De nombreuses marques d'intérêt prometteuses ont été recueillies. Une cession éventuelle interviendrait au courant du premier semestre 2024.

La stratégie de Vivendi consiste à donner la priorité aux métiers où il a atteint une taille critique significative et dispose de positions fortes, en particulier à l'échelle internationale. Ce projet intervient alors que le groupe a cédé, en 2021, ses activités dans la musique qui sont par nature étroitement liées aux festivals et à la billetterie.

Depuis 2010, Vivendi a développé, par croissance externe et organique, un groupe significatif de billetterie dans une dizaine de pays en Europe et aux États-Unis. Une marque unique, See Tickets, a été mise en place sur tous ses marchés. Partenaire de grands producteurs et organisateurs d'événements, la société a diversifié sur chacune de ses implantations sa clientèle au fil des années.

Vivendi Village a également acquis ou créé ces dernières années des festivals, essentiellement en France et en Grande-Bretagne. Ce portefeuille de festivals a rassemblé plus de 400 000 personnes à l'été 2023. Le groupe les a développés pour en faire de véritables marques de divertissement. Et les enquêtes réalisées auprès des participants en 2023 ont reflété un très haut niveau de satisfaction : 86 % déclarent avoir l'intention de revenir.

■ 3.1.6.1. Salles de spectacles

L'année 2023 a été l'occasion pour l'Olympia de célébrer les cent trente ans de sa création. À cette occasion, la salle parisienne a créé un univers graphique unique : *Bêtes de scène*. Cet univers est constitué d'animaux colorés, légendaires et enchanteurs célébrant la jeunesse artistique, la force créatrice, la diversité et l'alchimie entre la scène et les spectateurs. Ce bestiaire contemporain a été créé en collaboration avec l'artiste Hugo Ramirez et l'agence A/R Agency, et a été accompagné d'un logo anniversaire inédit, une première dans l'histoire de l'Olympia. Canal+ a consacré à cet anniversaire un documentaire, *L'Olympia, du rêve à la scène*. Un livre, *L'Olympia, scène de légendes*, a également été publié.

En 2023, l'Olympia a accueilli 280 spectacles, ce qui constitue un record, et près de 500 000 spectateurs y ont assisté. Elle a proposé toutes les musiques, avec une belle représentation des genres actuelles comme l'urbain et le rap, qui ont représenté 15 % de la programmation des concerts, derrière le rock et la pop, 40 %, le jazz, 7 %, et les humoristes, 7 %.

En juillet 2023, l'Olympia a créé l'événement en ouvrant ses portes à Lana Del Rey. Un concert pour lequel plus de 500 000 fans ont tenté d'obtenir une place. PJ Harvey, les Pixies, le concert solo du chanteur de ZZ Top, Billy Gibbons, Ava Max, Buddy Guy, Pierre de Maere, Favé, Tiakola, SDM, Khali, Roman Frayssinet ou encore Florence Foresti ont constitué les autres temps forts de la salle parisienne.

Par ailleurs, l'Olympia accompagne de nombreux projets associatifs depuis plusieurs années. En lien avec les engagements sociétaux de la salle, Premiers de Cordée, Helen Keller Europe ou la Fondation Vaincre Alzheimer ont été accueillis en 2023.

L'Olympia est également un acteur de la transition énergétique et a pris de nombreuses initiatives durables, comme l'extinction en journée des lettres rouges de sa façade, l'étanchéité de son système de chauffage et le chantier du passage au 100 % LED en 2024.

Vivendi détient également le Théâtre de l'Œuvre, un lieu chargé d'histoire niché près de la place de Clichy, dans le 9^e arrondissement de Paris. Sa programmation diversifiée, incluant pièces de théâtre, spectacles d'humour et concerts de musique, se veut le reflet d'un lieu de création tourné vers les auteurs contemporains.

■ 3.1.6.2. Salles de cinéma et de spectacle en Afrique

CanalOlympia est le premier réseau de salles de cinéma et de spectacles en Afrique francophone. Cumulant plus de 5 000 places, l'ensemble des 18 salles présentes dans 12 pays sur le continent est porté par des équipes qui poursuivent l'objectif de positionner davantage leurs infrastructures comme des pôles d'attraction culturels et de divertissement, souhaitant jouer un important rôle sociétal et culturel pour les communautés où elles sont implantées.

Les salles de cinéma affichent une programmation diversifiée de films africains et internationaux. Les deux volumes de *Black Panther* ont enregistré un très gros succès avec 150 881 entrées en cumulé. La meilleure réussite française à travers le réseau demeure *Ima*, qui a comptabilisé 14 419 entrées. Tandis que le record pour une production africaine, chiffré à 29 825 entrées, a été détenu par *Les Trois Lascars*.

En fonction de l'espace disponible, des concerts ou d'autres spectacles peuvent se tenir aussi en extérieur. Des activités de divertissement complémentaires ont pu voir le jour (*escape games*, parcours de minigolf ou encore terrains d'urban foot) ainsi que d'autres animations ludiques offrant au public une offre diversifiée et des moments d'émotions uniques. Les salles de CanalOlympia organisent et accueillent également de très nombreux événements locaux.

Par ailleurs, CanalOlympia a développé une forte présence sur les réseaux sociaux et mène de nombreuses actions digitales avec des marques et des talents locaux.

3.1.7. NOUVELLES INITIATIVES

■ 3.1.7.1. Dailymotion, une plateforme d'hébergement, de partage et de visionnage de vidéos en ligne

TENDANCES DU MARCHÉ

Avec une couverture qui dépasse 92 % des internautes **(1)** et un temps moyen passé par semaine de dix-sept heures **(2)** dans le monde en 2023, la consommation de vidéos en ligne est devenue prédominante.

En 2023, les internautes n'ont jamais passé autant de temps sur les réseaux sociaux avec une moyenne de 2 h 31 par jour **(3)**. Démocratisant son format de vidéos courtes, la plateforme TikTok a continué sa croissance, ayant dépassé le milliard d'utilisateurs par mois dans le monde (en dehors de la Chine), dont 21,4 millions en France **(4)**.

Toutefois, l'année 2023 a été une année de prise de conscience face aux enjeux d'un monde numérique en perte de nuances et enfermé dans les bulles informationnelles. Selon une étude faite par YouGov pour Dailymotion, 77 % de la génération Z s'inquiètent de la polarisation croissante de la société et 64 % constatent un appauvrissement de notre capacité collective à débattre et à échanger **(5)**.

En 2023, le marché publicitaire vidéo a drastiquement vu augmenter le niveau d'exigence des annonceurs (notamment sur les mesures d'efficacité publicitaire traduisant le niveau d'attention réelle de l'utilisateur), la complexité des critères de ciblage (son, *click-to-play*, etc) ainsi que la volatilité de la demande publicitaire. La concurrence s'est également renforcée avec l'arrivée de la publicité sur des plateformes SVoD majeures comme Netflix ou encore Disney+.

PERSPECTIVES IA

L'IA chez Dailymotion vise principalement à soutenir l'engagement de l'entreprise à créer un Internet plus sûr, et à offrir à ses utilisateurs un moyen de se forger une vision du monde plus nuancée et plus riche.

- Un algorithme qui pousse à l'exploration de contenus

Dailymotion a développé un algorithme capable d'analyser le score de sentiment d'une vidéo pour en recommander une autre qui présenterait un point de vue complémentaire ou contradictoire et ainsi apporter plus de nuances aux débats. Il permet aussi de sortir les utilisateurs de leur bulle, en sélectionnant de nouveaux types de contenus en fonction des centres d'intérêt, mais aussi des sujets d'actualité qui ne correspondent pas encore à un intérêt détecté par l'algorithme.

- Un outil complémentaire de modération pour un Internet plus sûr

Au-delà de la conception de fonctionnalités plus sûres « by design » **(6)**, Dailymotion continue d'investir dans des outils pour rendre sa modération plus efficace et garantir la sécurité de sa communauté. L'IA est ici utilisée pour faciliter le travail des modérateurs en permettant un préfiltrage des contenus à risque (en se basant sur les métadonnées comme le titre, les tags ou les sous-titres).

ACTIVITÉ

L'écosystème de Dailymotion se compose d'une plateforme d'hébergement vidéo (dailymotion.com), d'une solution *player* vidéo (technologie qui permet de diffuser des vidéos et des *live* en streaming) à la pointe de la technologie, d'un réseau international d'éditeurs partenaires et d'une plateforme programmatique de monétisation vidéo.

Grâce à la complémentarité de ses activités, Dailymotion permet aux éditeurs, aux entreprises et aux annonceurs d'augmenter respectivement leurs revenus, l'engagement de leurs audiences et l'impact de leurs campagnes marketing.

3.1.7.1.1. Plateforme d'hébergement vidéo

Dailymotion est une plateforme vidéo internationale qui connecte chaque mois près de 400 millions d'utilisateurs. En mai 2023, il a lancé sa nouvelle application pour toucher une audience plus large, notamment les jeunes générations. Il se donne pour mission, en alternative positive des réseaux sociaux dominants, d'apporter plus de nuances aux débats quotidiens, grâce à un algorithme favorisant l'exploration plutôt que l'entre-soi, et d'encourager les utilisateurs à interagir différemment ainsi qu'à s'écouter avec davantage de bienveillance.

Dailymotion est la première audience vidéo française, grâce à son écosystème de partenaires. Ce sont 49,7 millions d'utilisateurs uniques par mois qui consomment des vidéos via le *player* Dailymotion en France (source : Médiamétrie, mesure Internet Global, novembre 2023).

3.1.7.1.2. Player vidéo

Le *player* vidéo de Dailymotion assure une expérience de streaming optimale pour les éditeurs et les entreprises qui souhaitent diffuser leurs contenus en ligne. Léger, personnalisable, doté de nombreuses fonctionnalités dédiées à améliorer l'engagement (*playlists* dynamiques, *smart playback*, *picture-in-picture*...), il a été entièrement développé par les équipes d'*engineering* de Dailymotion en HTML5 et est constamment optimisé pour permettre la diffusion fluide de *live* et de vidéos en haute définition sur tous les appareils.

À la suite du développement d'une offre payante, Dailymotion propose une solution complète à destination de tout type d'entreprises ayant besoin d'un *player* vidéo pour communiquer. En 2023, il a diversifié son offre, l'a étendu vers de nouveaux secteurs et de nouvelles géographies, et a intégré de nouvelles fonctionnalités visant à améliorer l'expérience utilisateur.

3.1.7.1.3. Réseau d'éditeurs

Dailymotion bénéficie aujourd'hui d'un écosystème de partenaires de plus de 2 000 éditeurs dans le monde, dont les groupes Le Monde, Prisma Media, Webedia, Time, Vogue, Kicker, Marmiton, AS, Nascar, Radio France, Hearst, Konbini, Prisa ou encore L'Équipe. Dailymotion renforce chaque année son catalogue de contenus.

Depuis le lancement de son nouveau positionnement, plus de 600 créateurs particulièrement populaires chez les jeunes, comme Valinfood, French Startupper, Fabien Olicard, Jojol, Bruno Maltor ou encore Athéna Sol, ont rejoint la plateforme sur des verticales des plus diversifiées : sport, culture, musique, gaming, technologie, cuisine, santé, etc.

3.1.7.1.4. Plateforme vidéo marketing

Dailymotion a construit une plateforme vidéo marketing qui accompagne les annonceurs et les agences dans l'analyse des comportements de leurs consommateurs et dans leur activation à travers des campagnes vidéo *instream* (vidéo publicitaire intégrée dans un contenu vidéo diffusé en streaming sur Internet) ou *outstream* (display sur dailymotion.com).

Cette plateforme repose sur quatre principaux piliers : l'écosystème vidéo *brand safe* (écosystème vidéo sûr pour les marques) connecté à une plateforme de monétisation propriétaire, la *data 1st party* (la data collectée) permettant un ciblage contextuel performant et granulaire, des produits *insights* et des formats publicitaires innovants.

(1) Source : DataReportal, 2023.

(2) Source : Statista, novembre 2023.

(3) Source : Statista, août 2023.

(4) Source : TikTok, octobre 2023.

(5) Source : YouGov, avril 2023.

(6) La sécurité et la prise en compte du risque sont pensés en amont et intégrés dans la conception et tout au long du cycle de vie du produit.

Pour s'adapter à un marché toujours plus exigeant, Dailymotion continue de développer de nouvelles solutions et mesures publicitaires, traduisant notamment le niveau d'attention réelle de l'utilisateur, et de nouveaux formats innovants créés par son studio interne.

3.1.7.1.5. Plateforme responsable

Depuis plusieurs années, Dailymotion travaille activement à l'évolution permanente de son dispositif de détection automatique et de signalement pour protéger efficacement ses publics contre de potentiels contenus illégaux ou préjudiciables. En 2023, Dailymotion a réaffirmé son fort engagement public sur ces sujets lors du *Christchurch Call Leaders' Summit* (qu'il a intégré dès son lancement en 2019 pour lutter contre le terrorisme et les contenus haineux sur Internet). Il a confirmé son engagement continu à améliorer son système de modération, ainsi qu'à promouvoir une plus grande transparence dans le fonctionnement de ses algorithmes et dans le développement de fonctionnalités plus sûres « by design ».

Dans la lignée de sa participation active au *Christchurch Call*, Dailymotion a officiellement rejoint, en décembre 2023, le Global Internet Forum to Counter Terrorism (GIFCT), renforçant son engagement quotidien à lutter contre la propagation du terrorisme en ligne. En devenant membre du GIFCT, il s'associe à d'autres grandes plateformes pour partager des informations, des ressources et des technologies visant à détecter et à supprimer efficacement les contenus terroristes en ligne.

Dailymotion a, par ailleurs, mis en place plusieurs partenariats à fort impact environnemental tel que le déploiement d'une solution développée par son partenaire Scope3 pour mesurer l'empreinte carbone des campagnes publicitaires et ainsi répondre aux attentes des annonceurs de plus en plus en demande de transparence et d'engagements forts sur les problématiques RSE.

Dailymotion a également mis en place différentes actions stratégiques visant à réduire son impact sur l'environnement, à savoir l'augmentation de la part d'électricité issue d'énergies renouvelables dans ses bureaux à Paris et à New York, une Charte voyages responsables, l'intégration du critère RSE dans son process de *due diligence* pour les fournisseurs futurs ou encore la vente de ses serveurs en fin de garantie via le programme d'économie circulaire de Hewlett-Packard.

Le 10 octobre 2023, à l'occasion de la Journée mondiale de la santé mentale, Dailymotion a révélé son premier « Baromètre de la santé mentale des créateurs et des utilisateurs ». Cette initiative inédite vise à sensibiliser à l'importance cruciale de la santé mentale dans les médias sociaux et les contenus en ligne. Dailymotion s'engage à promouvoir des conversations plus saines, ouvertes et constructives autour de la santé mentale et de tous les sujets qui animent les internautes.

■ 3.1.7.2. GVA, un opérateur FTTH et fournisseur d'accès Internet en Afrique

TENDANCES DU MARCHÉ

Le marché du FTTH (*fiber to the home* ou fibre optique jusqu'au domicile) en Afrique subsaharienne a connu une très forte croissance en 2023. Cette progression devrait se poursuivre à un rythme soutenu en 2024 et dans les prochaines années.

Sous la marque Canalbox, Group Vivendi Africa (GVA) est le leader du marché FTTH dans les pays où il est implanté.

ACTIVITÉ

Canalbox révolutionne l'accès à Internet et les usages en Afrique en présentant la meilleure qualité de service, les meilleurs débits, l'usage en illimité et les tarifs les plus accessibles.

En 2023, après sept années d'activité opérationnelle, GVA a poursuivi une croissance soutenue grâce à une demande toujours plus importante du très haut débit à domicile dans ses huit pays d'opération (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Congo-Brazzaville, République démocratique du Congo, Gabon, Ouganda, Rwanda et Togo).

Fin 2023, GVA couvrait 2,7 millions de foyers et d'entreprises éligibles et se classait 1^{er} opérateur FTTH dans la quasi-totalité de ses marchés.

GVA prévoit l'extension de ses réseaux FTTH dans les principales métropoles africaines avec un objectif de couverture de cinq millions de foyers et d'entreprises.

3.2. PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

3.2.1. MULTICHOICE GROUP

Groupe Canal+, premier actionnaire de MultiChoice Group, a franchi le seuil des 35 % du capital de cette dernière et a annoncé le 1^{er} février 2024 avoir soumis au Conseil d'administration de MultiChoice Group une offre indicative non contraignante en vue d'acquérir la totalité des actions ordinaires émises de MultiChoice Group qu'il ne détient pas encore.

Cette offre a été rejetée par le Conseil d'administration de MultiChoice Group le 5 février 2024.

Le 28 février 2024, le TRP (Takeover Regulation Panel), comité de réglementation des offres publiques d'achat en Afrique du Sud, a considéré que Groupe Canal+ a l'obligation de lancer une offre publique d'achat sur la totalité des actions de MultiChoice Group qu'il ne détient pas encore.

Le 5 mars 2024, Groupe Canal+ a fait savoir via une communication conjointe avec MultiChoice Group qu'il relevait son offre à 125 rands par action, payés en numéraire, soit une valorisation de MultiChoice Group à 2,6 milliards d'euros (actions de trésorerie exclues). MultiChoice Group est entré dans un accord d'exclusivité avec Groupe Canal+, qui doit déposer son offre obligatoire le 8 avril 2024 au plus tard. Suite à cela, le conseil indépendant de MultiChoice Group sera constitué et fournira son avis et sa recommandation sur la transaction. Groupe Canal+ a réitéré son engagement en faveur d'une cotation de MultiChoice Group au JSE, ainsi que son soutien au statut B-B BEE élevé de MultiChoice Group (certification de pratiques équitables en Afrique du Sud) et sa reconnaissance de l'importance de Phuthuma Nathi (programme d'actionnariat de grande échelle au sein de MultiChoice Group pour les actionnaires appartenant à la fraction de la population sud-africaine considérée comme historiquement désavantagée).

3.2.2. UNIVERSAL MUSIC GROUP

Le 21 septembre 2021, Vivendi a procédé à la distribution de 59,87 % du capital de sa filiale Universal Music Group N.V. (UMG), le leader mondial de la musique enregistrée, à ses actionnaires, et à la cotation de cette dernière à Euronext Amsterdam. En 2020 et 2021, Vivendi a également cédé par étapes 20 % du capital d'UMG à un consortium mené par Tencent et 10 % au groupe Pershing Square.

Au 31 décembre 2023, Vivendi détenait 9,98 % d'UMG.

3.3. AUTRES PARTICIPATIONS

3.3.1. MEDIAFOREUROPE

Le 8 avril 2016, Vivendi a annoncé avoir conclu un partenariat stratégique et industriel avec Mediaset, un groupe de médias italien, portant sur l'acquisition de 3,5 % du capital de Mediaset et de 100 % du capital de la chaîne de télévision payante Mediaset Premium, en échange de 3,5 % du capital de Vivendi. Cet accord a fait l'objet de litiges.

Au 31 décembre 2016, Vivendi détenait 340 246 milliers d'actions Mediaset, représentant 28,80 % du capital et 29,94 % des droits de vote. Le 6 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses droits de vote supérieure à 10 % à Simon Fiduciaria, une société fiduciaire italienne indépendante. Cette décision de l'AGCOM a été annulée le 23 décembre 2020 (annulation contestée par Mediaset).

Le 22 juillet 2021, Vivendi, Fininvest et Mediaset ont annoncé la finalisation d'un accord global mettant fin à leurs litiges. Dans ce cadre, Fininvest a acquis 5 % du capital de Mediaset détenu directement par Vivendi, au prix de 2,70 euros par action (tenant compte de la date de détachement et du paiement du dividende, qui ont eu lieu respectivement les 19 juillet et 21 juillet 2021).

Vivendi s'est également engagé à céder progressivement sur le marché la totalité de la participation de 19,19 % dans Mediaset détenue par Simon Fiduciaria sur une période de cinq ans. Fininvest aura le droit d'acheter les actions non vendues par Vivendi à chaque période de douze mois, à un prix annuel établi. Vivendi restera actionnaire de Mediaset et sera libre de conserver ou de vendre cette participation à tout moment et à n'importe quel prix.

Au 31 décembre 2023, Vivendi détenait 19,79 % du capital de MediaForEurope.

3.3.2. TELECOM ITALIA

Le 24 juin 2015, Vivendi est devenu l'actionnaire de référence de Telecom Italia, le premier opérateur de télécommunications fixes et mobiles en Italie, également présent au Brésil.

Au 31 décembre 2022, Vivendi a cessé de comptabiliser Telecom Italia comme une participation mise en équivalence, considérant ne plus exercer une influence notable sur Telecom Italia eu égard à la démission de ses deux représentants (MM. Arnaud de Puyfontaine et Franck Cadoret) du Conseil d'administration de Telecom Italia.

Au 31 décembre 2023, Vivendi détenait 23,75 % du capital de Telecom Italia (sur la base du nombre total d'actions ordinaires avec droits de vote) et 17,04 % du capital de Telecom Italia (sur la base du nombre total d'actions ordinaires et d'actions d'épargne).

3.3.3. FL ENTERTAINMENT

Au 31 décembre 2021, Vivendi détenait 32,90 % du capital de Banijay Group Holding, holding de Banijay, un leader mondial indépendant de la production de contenus audiovisuels.

En 2022, Banijay et Betclix Everest Group, une plateforme de paris sportifs en ligne, ont fusionné pour créer FL Entertainment, qui est entré en Bourse à Euronext Amsterdam, le 1^{er} juillet 2022.

Au 31 décembre 2023, Vivendi détenait 19,21 % du capital de FL Entertainment (sur la base du nombre total d'actions ordinaires).

3.3.4. PRISA

En janvier 2021, Vivendi a acquis 7,6 % du capital de Prisa, puis est monté à 9,9 %. Prisa est le leader des médias et de l'éducation en Espagne et dans le monde hispanophone, détenant *El Pais*, Santillana, Cadena SER, Radio Caracol, AS ou encore Los 40 Principales. Vivendi était déjà très présent sur les marchés hispaniques, notamment via Havas et Gameloft.

Au 31 décembre 2023, Vivendi détenait 11,79 % du capital de Prisa.

3.4. COMMUNICATION FINANCIÈRE

3.4.1. COMMUNICATION FINANCIÈRE

■ 3.4.1.1. Les objectifs de la communication financière de Vivendi

La communication financière de Vivendi a pour objectif de fournir des informations exactes, précises et sincères sur la situation du groupe à l'ensemble de la communauté financière (actionnaires, analystes et investisseurs) dans le respect des conditions légales et réglementaires en vigueur.

La Direction des relations investisseurs de Vivendi dialogue de façon étroite et permanente avec les analystes des sociétés de courtage et des fonds d'investissement, afin de donner à ceux-ci une compréhension claire, transparente et précise de la performance et de la stratégie du groupe.

Les présentations semestrielles des résultats et l'information financière trimestrielle font l'objet d'une conférence téléphonique animée par le Président du Directoire et le Directeur financier. Les slides de ces présentations peuvent être consultées en ligne sur le site Internet de Vivendi.

La communication financière de Vivendi auprès des investisseurs institutionnels se traduit également par l'organisation de réunions en présentiel ou en visioconférence sur les principales places financières mondiales et par la participation des dirigeants du siège à des conférences d'investisseurs. En 2023, ce sont près de 200 rencontres avec des analystes et des investisseurs, basés en Europe et aux États-Unis principalement, qui ont été organisées. Ils ont permis aux équipes dirigeantes de Vivendi de rencontrer les représentants d'environ 130 institutions financières pour leur présenter l'activité, les résultats, les opérations majeures et les perspectives du groupe.

La Direction des relations investisseurs a aussi pour rôle de fournir à la Direction générale les perceptions de la communauté financière sur la stratégie de Vivendi ou sur son positionnement dans son environnement concurrentiel.

Enfin, la Direction des financements et de la trésorerie est en contact permanent avec les agences de rating qui notent la dette du groupe.

■ 3.4.1.2. La communication actionnaires individuels

Vivendi dispose d'un service de communication pour les actionnaires individuels. Il gère un numéro vert, un Club des actionnaires, un Comité des actionnaires et les pages actionnaires du site Internet.

Les actionnaires individuels peuvent poser leurs questions ou faire part de leurs suggestions à un numéro vert (0850 050 050), géré en interne, du lundi au vendredi aux heures de bureau. Ils peuvent également contacter le service par mail (actionnaires@vivendi.com) et par courrier postal (Vivendi – Service Information actionnaires individuels – 42, avenue de Friedland – 75380 Paris Cedex 08).

Le service gère le Club des actionnaires. Créé en 2010, ce dernier propose à ses membres de participer à des réunions (financières ou thématiques), en présentiel ou en visio, et à des événements (avant-premières de film, spectacles et visites de site) leur permettant de mieux appréhender les activités, la stratégie et les résultats financiers de Vivendi. Pour les rendez-vous en présentiel, le Club s'attache à proposer des réunions et des spectacles partout en France. Le programme des différents événements est consultable sur le site Internet à l'adresse : <https://www.vivendi.com/actionnaires-investisseurs/actionnaires-individuels/club-des-actionnaires/agenda/>. En 2023, non moins de 13 spectacles, 5 matchs de rugby, 4 visites de théâtre ou exposition, et 4 réunions d'information ont été proposés aux membres du Club.

En 2009, le groupe a créé un Comité des actionnaires (<https://www.vivendi.com/actionnaires-investisseurs/actionnairesindividuels/comite-des-actionnaires/>). Ce dernier, qui se réunit deux fois par an et lors de l'Assemblée générale, constitue une passerelle entre les actionnaires individuels de Vivendi et la Direction.

Le service actionnaires individuels a également développé une communication digitale. Dans les pages actionnaires du site Internet du groupe, les actionnaires ont accès aux lettres aux actionnaires et disposent d'informations sur le Club, le Comité, les principales définitions boursières (Livret de l'actionnaire) ainsi que les réunions financières et thématiques et l'agenda du Club. Des vidéos sur différents événements et des comptes rendus sur les réunions du Comité leur sont également proposés. Le site Internet permet aussi d'avoir accès aux informations relatives aux assemblées générales et aux communiqués de presse.

■ 3.4.1.3. L'intégration de l'ESG dans la communication financière

En 2023, la Direction des relations investisseurs a poursuivi ses efforts de coordination de l'information extra-financière auprès de la communauté financière. Le dialogue entrepris a permis de mieux appréhender les enjeux prioritaires des investisseurs ESG du groupe et de continuer de nourrir ses réflexions sur son approche ESG.

La Direction des relations investisseurs a également contribué à la préparation des travaux internes sur la Taxonomie européenne, avec l'équipe de consolidation, et à la réflexion sur l'évolution du reporting de durabilité, en lien avec l'application de la nouvelle directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive*.

Enfin, elle a supporté l'équipe RSE dans les interactions avec les principaux organismes de notation extra-financière, notamment dans le cadre des questionnaires extra-financiers.

Il est important de noter que Vivendi est inclus dans les principaux indices boursiers ESG (cf. chapitre 2, section 1.3.1.).



2.

Performance extra-financière Éthique des affaires et conformité

UNE DÉMARCHE RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE	74
1.1. Une vision stratégique	74
1.2. Une gouvernance transversale	78
1.3. Un dialogue continu avec les parties prenantes	79
UNE EXÉCUTION TOURNÉE VERS LA PERFORMANCE	82
2.1. Le processus de hiérarchisation des engagements RSE	82
2.2. Les principaux risques et opportunités extra-financiers	84
2.3. Les principaux risques liés au changement climatique	86
2.4. La Taxonomie européenne	90
ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET CONFORMITÉ	99
3.1. L'organisation et la gouvernance	99
3.2. La mise en œuvre de l'éthique des affaires et de la conformité	101
ENGAGEMENTS RSE	107
4.1. <i>Creation for the Planet</i>	107
4.2. <i>Creation for Society</i>	115
4.3. <i>Creation with All</i>	127
TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS	140
5.1. Indicateurs sociétaux	140
5.2. Indicateurs sociaux	141
5.3. Indicateurs environnementaux	144
TABLES	147
6.1. Table de concordance	147
6.2. Table de correspondance TCFD	148
VÉRIFICATIONS DES INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES	149
7.1. Note méthodologique relative au reporting extra-financier	149
7.2. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	153

CHAPITRE 2

SECTION 1. UNE DÉMARCHE RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

1.1. UNE VISION STRATÉGIQUE

Engagé dès 2003 dans la définition d'enjeux de responsabilité environnementale, sociétale et sociale spécifiques à ses métiers, Vivendi a redéfini en 2020 ses engagements de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en les inscrivant dans le prolongement de sa raison d'être, *Creation Unlimited*. Cette dernière reflète l'ambition de libérer la création pour faire rayonner les idées, la culture et le divertissement.

Le programme RSE du groupe, *Creation for the Future*, a été déployé dans l'ensemble de ses métiers en 2021. Partiellement ajusté en 2022 pour tenir compte des éclairages apportés par les résultats de la cartographie des risques RSE et de l'enquête de matérialité (voir section 2.1.1.), *Creation for the Future* fixe le cap et un cadre d'action communs à toutes les entités. Il permet de fédérer les énergies créatives du groupe pour contribuer à construire des sociétés plus durables, ouvertes, inclusives et responsables.

L'année 2023 a permis de concrétiser l'un des engagements pris, dès 2020, en coordination étroite avec l'ensemble des métiers : la trajectoire de réduction de l'empreinte environnementale du groupe est désormais validée par l'initiative *Science-Based Targets* depuis mars 2023. À travers cette trajectoire alignée avec l'Accord de Paris, Vivendi s'est fixé des

objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à ses activités (voir section 4.1.). Grâce à la mobilisation de tous les métiers, entre 2022 et 2023, le groupe a ainsi stabilisé à la baisse l'ensemble des émissions de CO₂ suivies annuellement (scopes 1, 2 et 3 partiel).

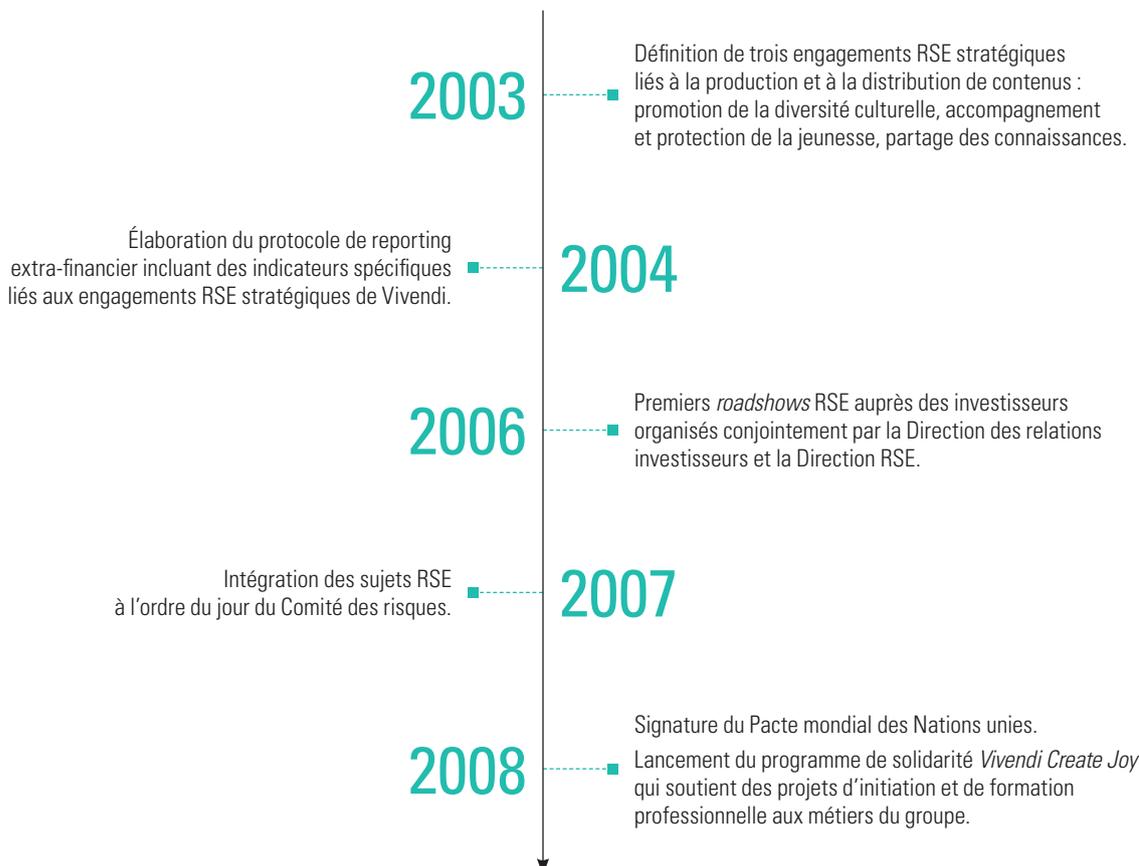
De plus, la création de la Fondation d'entreprise Vivendi, en faveur de l'accès à la culture pour le plus grand nombre, est venue renforcer l'engagement philanthropique du groupe qui a bénéficié en 2023 à plus de 30 000 bénéficiaires dans 15 pays à travers plus de 40 projets financés.

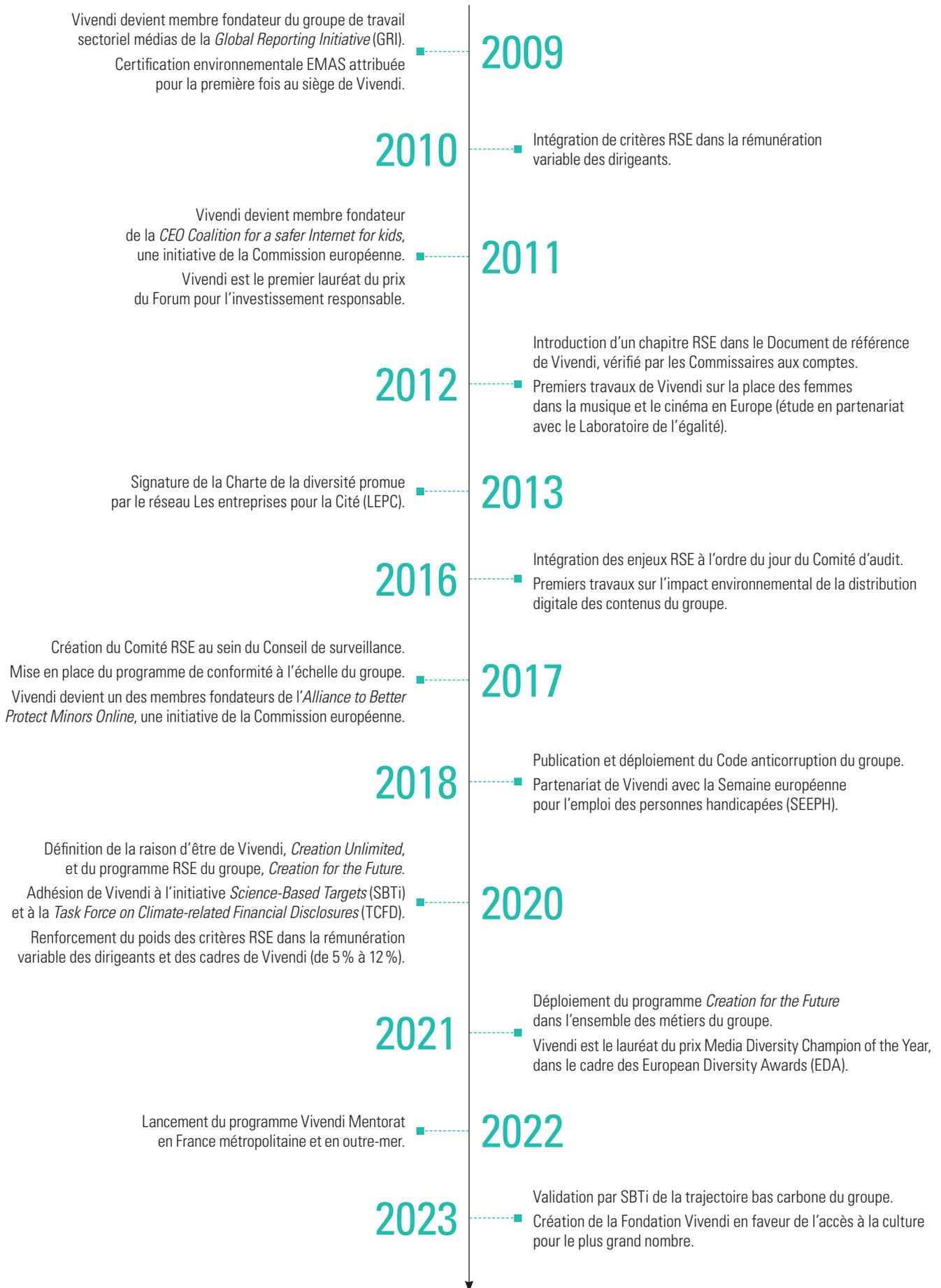
La nomination d'un nouveau Directeur RSE en septembre 2023, précédemment Directeur du développement RSE, rattaché au Président du Directoire, illustre la volonté de continuité de Vivendi dans son ambition d'accompagner tous ses métiers dans leurs priorités RSE stratégiques et leurs efforts de transformation.

Le présent chapitre rend compte des principaux éléments de cette démarche : la stratégie, la gouvernance et le déploiement du programme *Creation for the Future*, les principaux risques et opportunités extra-financiers, et les actions réalisées. Les questions relatives à ce programme peuvent être adressées à la Direction RSE du groupe : rse@vivendi.com.

1.1.1. UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE

Depuis vingt ans, la démarche RSE de Vivendi s'est développée et renforcée selon les étapes suivantes :





1.1.2. UNE MISSION ARTICULÉE AUTOUR DE TROIS PILIERS ET REFLÉTANT LES PRINCIPAUX ENJEUX ET RISQUES RSE DU GROUPE

En 2020, Vivendi a redéfini et renforcé sa stratégie RSE avec un programme, *Creation for the Future*, qui fixe un cap commun à l'ensemble du groupe et repose sur trois piliers : *Creation for the Planet*, *Creation for Society* et *Creation with All*. Chaque pilier se fonde sur trois engagements associés à des objectifs et des actions prioritaires. Ces engagements participent à la poursuite des Objectifs de développement durable fixés par les Nations unies afin d'assurer une prospérité durable d'ici à 2030 (voir section 1.1.3.).

En 2021, Vivendi a déployé son programme RSE à l'échelle du groupe afin d'accélérer sa transformation vers un modèle plus durable et a poursuivi la mobilisation de l'ensemble de son écosystème pour que ses entités apportent leurs solutions aux défis auxquels le monde est confronté. À ce jour, l'ensemble des entités du groupe dispose d'un programme d'engagements et d'indicateurs RSE en phase avec les objectifs de *Creation for the Future* et adaptés aux spécificités de leurs activités et de leurs implantations géographiques. Les travaux de révision de la cartographie des risques RSE et l'analyse de matérialité menés en 2021 ont, par ailleurs, permis de valider la stratégie RSE de Vivendi. Celle-ci ainsi que les actions du groupe sont présentées aux actionnaires de Vivendi tous les ans lors de l'Assemblée générale.

Le processus de construction des feuilles de route environnementale, sociétale et sociale a été poursuivi et complété en 2022 à la suite de la mise à jour de l'analyse des risques extra-financiers pour y inclure Prisma Media (voir section 2.2.1.) et de l'analyse de matérialité (voir section 2.1.1.). Le groupe a ainsi pu ajuster son programme RSE à travers des feuilles de route révisées pour chacun des piliers d'engagement. Il a pu approfondir et consolider l'exercice de priorisation de ses enjeux et préciser ses leviers d'action :

- **Creation for the Planet** vise à contribuer à enrayer le dérèglement climatique et intègre une trajectoire de décarbonation validée par l'initiative *Science-Based Targets*. Le groupe s'engage, en outre, à impliquer ses partenaires et fournisseurs dans sa démarche et, de manière complémentaire, à contribuer à la compensation mondiale d'émissions de carbone.
- **Creation for Society** vise à inspirer le changement en œuvrant pour que la culture, vecteur d'émancipation et de lien social, soit accessible au plus grand nombre et qu'elle contribue à l'émergence d'imaginaires plus inclusifs, durables et responsables. Pour imaginer la société de demain, et compte tenu de son rôle d'acteur culturel de premier plan, le groupe entend contribuer à ce que chacune et chacun puisse accéder à une offre culturelle plurielle et inventive qui aide à se construire, à mieux comprendre les autres, le monde et soi-même.
- **Creation with All** affirme l'engagement collectif et l'importance du rôle de chacun dans la perspective de construire ensemble une société plus durable et plus inclusive. Les premiers concernés sont les collaborateurs du groupe, mais aussi ses talents artistiques dans toute leur diversité et partout où ils se trouvent dans le monde, sans oublier les autres parties prenantes (clients, partenaires d'affaires, fournisseurs). Chacun à son niveau peut agir et avoir un impact positif. Pour construire ensemble un monde plus responsable, Vivendi cherche à révéler et à développer une grande diversité de talents, garants de la pertinence culturelle de ses contenus. Il leur offre des conditions propices à leur épanouissement grâce à un environnement de travail attractif et inclusif, dans le cadre duquel leurs créations et leurs engagements sont valorisés.

En outre, certains enjeux RSE matériels pour nos parties prenantes, comme la pertinence culturelle des contenus, la défense des droits des talents créatifs, le soutien aux filières culturelles ou encore le dialogue et la satisfaction des clients, sont au cœur des préoccupations de l'ensemble des métiers du groupe.

Le programme RSE de Vivendi s'articule désormais ainsi :



En 2023, Vivendi a obtenu plusieurs prix et distinctions en matière de RSE. Ceux-ci témoignent de la reconnaissance de l'engagement des équipes à travers le monde à la fois dans l'adaptation du modèle d'affaires du groupe mais également, à travers les contenus, dans la sensibilisation des publics aux enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux pour construire un avenir plus durable. Certains sont présentés en section 4., au sein des piliers *Creation for the Planet*, *Creation for Society* et *Creation with All*.

1.1.3. CONTRIBUTION DE VIVENDI AUX 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU (ODD)

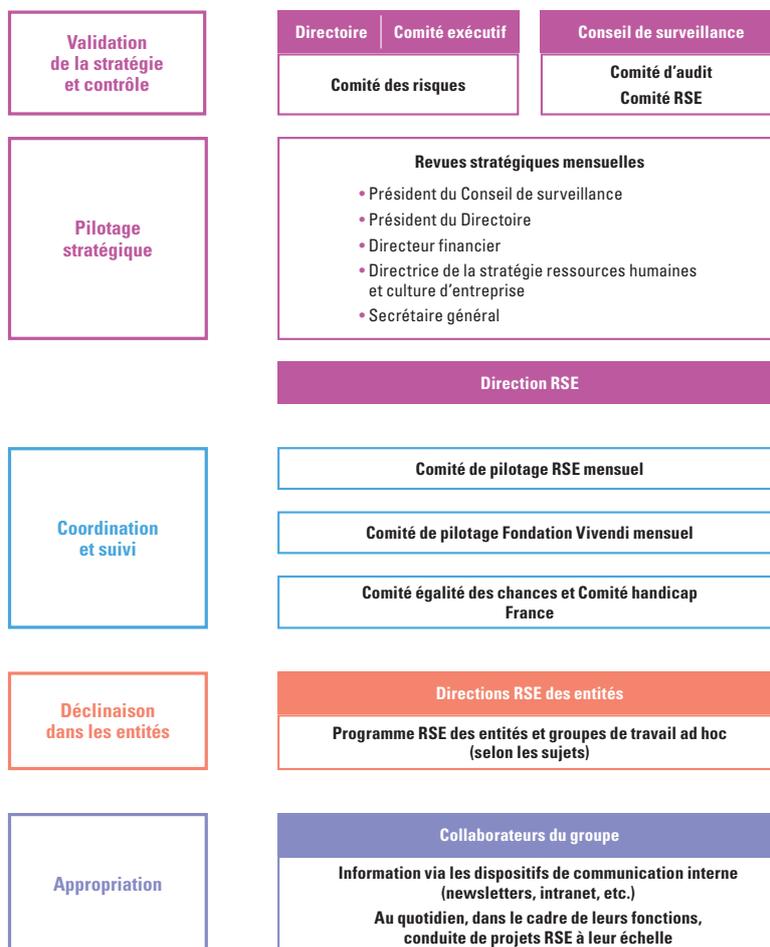
Le programme RSE *Creation for the Future* et le programme de conformité de Vivendi s'inscrivent dans le cadre des principes fondamentaux du Pacte mondial des Nations unies auquel Vivendi adhère depuis 2008. Ces valeurs universelles structurent sa démarche, que ce soit au niveau de ses activités ou de sa sphère d'influence, en matière de respect et de promotion des droits humains fondamentaux, de normes du droit du travail, de respect de l'environnement et de lutte contre la corruption.

Les Objectifs de développement durable (ODD), adoptés en septembre 2015 par l'ONU, définissent un agenda global de 17 priorités pour un développement conciliant croissance économique, préservation de la planète, bien-être des populations, et construction de sociétés inclusives et solidaires. Bien que certains ODD s'appliquent plus directement à ses

métiers et que d'autres soient plus en marge, Vivendi se place dans une démarche d'amélioration continue dans la compréhension et la mesure de ses contributions aux 17 ODD. Dans ce cadre, le groupe a été parmi les premières entreprises mondiales à adopter le nouveau questionnaire de communication sur les progrès réalisés en 2022, l'ensemble de ses réponses étant accessibles sur le site du Global Compact.

Une présentation des principales initiatives en relation avec les ODD et mobilisant les différents métiers de Vivendi pour accompagner la transition environnementale et sociale ainsi que leur engagement à construire, avec tous les talents que compte le groupe, un monde plus responsable, inclusif et inspirant a été réalisée et publiée en 2022 (voir DEU 2022). Ce panorama a été actualisé en 2023 pour les principaux métiers.

1.2. UNE GOUVERNANCE TRANSVERSALE



1.2.1. UNE STRATÉGIE RSE PORTÉE PAR LES INSTANCES DIRIGEANTES

En termes de gouvernance, la politique RSE de Vivendi est portée au plus haut niveau par le Directoire et le Conseil de surveillance.

Dans un souci de cohérence stratégique et afin de s'assurer du respect des engagements RSE du groupe, la Direction RSE est directement rattachée au Président du Directoire. Par ailleurs, le Directeur RSE est également membre du Comité des risques, présidé par le Président du Directoire. Ce Comité intègre l'évaluation des risques en matière sociale et environnementale à son ordre du jour depuis 2007.

Le Conseil de surveillance est également impliqué dans la gouvernance de la performance extra-financière du groupe. Conformément à son Règlement intérieur, il suit régulièrement l'évolution de la politique RSE et est informé par le Directoire des avancées de cette politique via un rapport d'activité trimestriel.

En 2017, le Conseil de surveillance s'est doté d'un Comité RSE qui a pour mission de préparer ses décisions, de lui faire des recommandations ou d'émettre des avis sur les enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux

du groupe, ainsi que sur l'engagement des collaborateurs. Composé aux deux tiers de collaborateurs de Vivendi (voir paragraphe 1.1.14.4. du chapitre 4), le Comité RSE propose des axes d'amélioration sur les thématiques de Responsabilité sociétale des entreprises. En 2023, il s'est réuni deux fois. Ses travaux ont notamment porté sur le suivi des actions de décarbonation des activités du groupe, amorcées dans le cadre de la trajectoire bas carbone validée par SBTi (voir section 4.1.2.2.), sur la mise en place de la Fondation Vivendi (voir section 4.2.1.2.) et sur la préparation du groupe à l'arrivée de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), nouvelle réglementation européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité (voir section 2.1.).

Par ailleurs, le Comité d'audit examine chaque année la politique RSE et le programme de conformité. En 2023, ses travaux ont particulièrement porté sur la revue de l'organisation de la RSE dans le groupe avant la nomination du nouveau Directeur RSE et sur la mise en conformité du groupe avec la CSRD.

Dès 2010, le Conseil de surveillance a inclus dans la rémunération variable des membres du Directoire des critères RSE. Ces critères ont été révisés en 2020 sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, afin d'être adaptés aux évolutions des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) du groupe. Leur pondération a été renforcée de 5 % à 12 % à compter de 2020, puis de 12 % à 15 % à compter de 2022 (détails et critères 2024 à retrouver en section 2.1.2.2. du chapitre 4). Les critères et objectifs RSE sont

également appliqués, aux mêmes niveaux, à la rémunération variable des cadres éligibles de Vivendi SE et déclinés à la rémunération variable des dirigeants exécutifs des principales filiales, avec des pondérations et critères adaptés à leurs activités. Par ailleurs, un critère environnemental différencié, indexé sur l'évolution d'indicateurs liés au scope 3, a été introduit, dès 2022, à hauteur de 10 % dans les critères d'attribution des actions de performance.

1.2.2. UN PILOTAGE ASSURÉ PAR LA DIRECTION RSE

La Direction RSE définit les orientations stratégiques et les objectifs de la politique RSE de Vivendi, coordonne les plans d'action associés, et assure un rôle de sensibilisation et de mobilisation des collaborateurs et des dirigeants sur les sujets RSE. Elle pilote également le reporting extra-financier sous la supervision des membres du Directoire et avec la collaboration d'experts des différents métiers.

Pour assurer ses missions, la Direction RSE, dirigée par le Directeur RSE du groupe, s'appuie sur une équipe globale. Elle inclut trois porteurs de piliers qui, par leur spécialisation sur l'une des trois thématiques environnementale, sociétale ou sociale, pilotent chacun leur feuille de route tout en veillant à l'inscrire dans une stratégie commune. Une Directrice des projets transversaux et une responsable de l'engagement bénévole des collaborateurs complètent cette équipe.

Enfin, une Directrice du reporting extra-financier, aidée d'une chargée de reporting extra-financier, coordonne la remontée au niveau du groupe des informations extra-financières de chacune des entités, grâce à un réseau de près de 400 correspondants dans le monde.

En 2023, afin de renforcer l'alignement entre la stratégie RSE et le pilotage des actions prioritaires, deux instances mensuelles de revue stratégique ont été mises en place : l'une avec le Président du Conseil de surveillance et le Président du Directoire, la deuxième avec le Directeur financier, la Directrice de la stratégie ressources humaines et culture d'entreprise et le Secrétaire général du groupe. Ces instances visent à renforcer la prise en compte des sujets RSE dans les décisions stratégiques et à augmenter la mobilisation des directions fonctionnelles autour des enjeux RSE, notamment en anticipation de l'arrivée de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*).

1.2.3. UNE MISE EN APPLICATION DÉCLINÉE DANS CHAQUE MÉTIER

La Direction RSE a mis en place un réseau de directeurs et responsables RSE des métiers, avec lesquels elle échange régulièrement, afin de s'assurer que la politique portée par le groupe est déclinée à l'échelle de chaque entité. Elle travaille également en étroite collaboration avec les directions fonctionnelles du groupe (juridique, finances, ressources humaines, achats, communication...).

La Direction RSE accompagne les différents métiers dans la mise en œuvre de la stratégie RSE du groupe : elle soutient leurs engagements, met à leur disposition des ressources humaines, financières et méthodologiques, et

diffuse les bonnes pratiques. Elle fonctionne comme un catalyseur qui vient renforcer les actions menées par chaque entité et les fédère lorsque cela est pertinent au regard de la diversité de leurs activités et de leurs implantations géographiques. L'objectif est de maximiser l'impact global et favoriser l'émergence de projets communs inscrits dans les priorités RSE du groupe. Pour mener à bien cette mission, un comité de pilotage mensuel réunissant les Directions RSE des différentes entités a été mis en place en octobre 2023.

1.3. UN DIALOGUE CONTINU AVEC LES PARTIES PRENANTES

Vivendi est pleinement conscient que, pour se développer de manière pérenne, une entreprise doit prendre en considération son écosystème, constitué de toutes ses parties prenantes. Le groupe attache une grande importance au dialogue avec tous les acteurs concernés par ses activités et entretient des échanges réguliers avec les communautés financière et extra-financière, les milieux associatifs et académiques, les collaborateurs et leurs représentants, et les clients (voir infra et section 4.3).

Cette démarche a été renforcée en 2021 avec la conduite d'une analyse de matérialité qui a permis de mieux comprendre les attentes des parties prenantes du groupe (voir section 2.1.1., notamment le schéma de cartographie des parties prenantes).

1.3.1. UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

Vivendi demeure engagé dans une communication transparente envers les analystes et investisseurs concernant les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). L'approche ESG du groupe repose sur la mise en œuvre des engagements suivants :

- réduire l'empreinte environnementale du groupe ;
- promouvoir et valoriser les talents dans toute leur diversité ;
- assurer la bonne gouvernance des opérations.

En 2023, Vivendi a maintenu ses efforts pour communiquer efficacement avec les investisseurs et répondre à la demande croissante d'indicateurs chiffrés de la part des investisseurs ESG, en faisant progresser le nombre d'indicateurs de performance élaborés en lien avec les principaux enjeux extra-financiers du groupe. De plus, Vivendi s'efforce également de répondre aux questionnaires des principales agences de notation extra-financière, afin de permettre aux investisseurs de mieux appréhender le profil du groupe ainsi que les résultats du programme RSE *Creation for the Future*.

Organisme de notation	Notation ESG obtenue en 2023
MSCI	A
Moody's ESG	61/100
CDP	B
Morningstar Sustainalytics	11,3 (<i>Low Risk</i>)

1.3.2. UNE ÉCOUTE ATTENTIVE DE NOS CLIENTS

La relation client et les démarches commerciales font partie intégrante du dialogue avec les parties prenantes de Vivendi. La revue de la cartographie des risques RSE ainsi que l'analyse de matérialité ont révélé l'importance de ce dialogue (voir section 2.1.), les enjeux de satisfaction, de réputation ou d'attentes des clients étant des éléments prioritaires pour le groupe.

Chaque entité intègre plusieurs solutions d'engagement avec ses publics, des retours de satisfaction clients et des procédures de modération des contenus, selon les spécificités liées à ses métiers.

Ainsi, en France métropolitaine, Groupe Canal+ assure un dialogue permanent avec ses abonnés. Le parcours de réclamation sur trois niveaux (Service clients, Dialogue clients, Médiation) permet d'identifier toute insatisfaction et de la résoudre. La cellule d'experts de Canal+ Solutions complète le dispositif en appelant proactivement les clients les moins satisfaits. Groupe Canal+ est attaché à apporter une réponse immédiate aux questions des clients : depuis 2020, l'accessibilité à un conseiller-clientèle n'a cessé de progresser, passant de 91 % à 98 % ; dans le même temps, le taux de résolution immédiate (TRI) a gagné 7 points, passant de 71 % à 78 %. La satisfaction globale des clients concernant ces services clients a suivi la même évolution favorable, passant de 3,7 à 3,8/5.

Des enquêtes de satisfaction et d'évaluation des appels sont également réalisées pour mesurer la satisfaction clients et mettre en place des actions correctives. La satisfaction des abonnés est suivie par les instances dirigeantes à travers plusieurs indicateurs réguliers. De même, deux vagues d'enquêtes par an mesurent la satisfaction tant sur des sujets business (rapport qualité/prix, image, perception des offres, myCanal, relation clients...) que sur des sujets éditoriaux (satisfaction liée aux programmes, perception de Canal+ sur les principales thématiques de contenus). Le dispositif est complété par plusieurs baromètres (nouveaux recrutés, résiliés, marque) et études ad hoc adressant des sujets précis (perception des Créations Originales, analyse des compétitions sportives, études sur les nouvelles offres avec publicité, suivi des motivations à l'abonnement, perception des sous-titres...).

À l'international, Groupe Canal+ dispose de nombreux points de contact à l'écoute de ses abonnés, comme les centres d'appels locaux (à l'île Maurice, en Europe de l'Est, en Afrique, au Myanmar et au Vietnam), les points de vente, et les canaux d'échange à distance. Afin d'avoir un système d'écoute constante des abonnés, des baromètres annuels de satisfaction sont réalisés sur l'ensemble des territoires de Canal+ International. Un dispositif automatisé de mesure de la satisfaction à chaud sur les points de contact a également été déployé pour délivrer une qualité de service optimale dans les centres d'appels notamment. Les études ad hoc d'usages et d'attitude permettent aux équipes marketing d'affiner les offres et de répondre au mieux aux attentes des abonnés. Par ailleurs, l'analyse des données d'utilisation des clients (ciblage des chaînes, flux de données, comportement utilisateur) apporte un éclairage complémentaire dans le respect des réglementations en matière de protection des données à caractère personnel.

Par ailleurs, en 2023, Vivendi a intégré l'indice CAC SBT 1,5°. Cet indice comprend les valeurs du SBF 120 qui ont des objectifs de réduction de leurs émissions de scope 1 et 2 conformes à l'objectif de 1,5 °C de l'Accord de Paris et approuvés par le SBTi (*Science-Based Target initiative*). Le groupe a également renouvelé en 2023 son intégration dans les indices ESG FTSE4Good Europe et FTSE4Good Developed.

En 2023, Havas a fait de l'expérience client un enjeu prioritaire et a ainsi investi dans un dispositif de pilotage intégré et nommé un Directeur de l'expérience client groupe rattaché au *Chief Global Clients Officer* de Havas Media et au *Chief Financial Officer-Chief Operating Officer* de Havas Creative. Le dispositif, initié chez Havas Media, a été déployé également chez Havas Creative en 2023 et couvre déjà plus de 900 marques sur 28 pays, en s'appuyant sur plus de 3 000 collaborateurs. Parce qu'une relation client saine repose également sur l'engagement et la continuité des équipes commerciales et opérationnelles, ce dispositif à 360° monitore trois fois par an le *feedback* des clients (compétences de l'agence, qualité des prestations et de la relation, recommandation) mais également celui des équipes internes (attractivité du client, performance délivrée, collaboration, leadership, développement). Les résultats de ces analyses font l'objet de restitutions régulières aux directions de Havas Media et Havas Creative ainsi qu'aux responsables des principales régions et pays d'activité du Groupe Havas et donnent lieu à des plans d'actions. La campagne conduite en novembre 2023 a révélé des résultats extrêmement positifs avec une note de satisfaction moyenne globale de 8,1/10. Le dispositif sera élargi en 2024 à l'ensemble du groupe.

Prisma Media accorde une grande importance à la satisfaction de ses clients annonceurs comme de ses lecteurs. Sa régie publicitaire assure une relation commerciale suivie avec plus de 2 000 annonceurs, mesurant leur satisfaction et leurs attentes. Pour ses lecteurs, Prisma Media a mis en place un service clients couvrant l'ensemble des canaux de communication (téléphone, Internet). Une assistance clients est également intégrée à la marketplace d'abonnement Prismashop. Par ailleurs, Prisma Media évalue régulièrement l'expérience utilisateur de ses sites pour mieux comprendre les usages et identifier les leviers de fidélisation des lecteurs. Les motivations d'abonnement ou de résiliation font, quant à elles, l'objet d'études qualitatives menées auprès de groupes de lecteurs. Enfin, les attentes éditoriales du lectorat donnent lieu à des études spécifiques et récurrentes menées par un département dédié, en concertation avec les directions marketing et la régie publicitaire. Elles contribuent à éclairer les choix de publication des rédactions.

Gameloft dispose de nombreux points de contact pour veiller à la satisfaction de ses joueurs : e-mail, au sein des jeux (possibilité d'ouvrir un ticket remonté directement à l'équipe du service clients) ainsi que sur les réseaux sociaux où les équipes de *Community Management* suivent les communautés de chaque jeu. Le dispositif mis en place s'appuie sur l'action des agents du service clients, des équipes de *Community Management*, ainsi que sur celles des équipes anti-hacking et sur la supervision d'un comité formé par des représentants des équipes globales communication, marketing digital et juridique de Gameloft. Clairement documentés et partagés sur l'intranet, les réponses et le parcours du service clients peuvent faire l'objet d'adaptations par ses agents et par les *Community Managers* en fonction des réglementations locales.

Dailymotion se positionne en prestataire premium en apportant un accompagnement de haute qualité à ses clients et annonceurs. Plusieurs dispositifs ont notamment été mis en place pour améliorer la transparence sur la diffusion et la performance des campagnes. Une équipe rattachée à son Directeur de la qualité effectue le suivi et la résolution des requêtes des clients utilisateurs et des partenaires éditeurs, essentiellement d'ordre technique (dysfonctionnements, mauvaise appréhension de la plateforme), avec une réponse qui relève toujours d'une relation interpersonnelle.

Les entités de Vivendi Village ont toutes établi des protocoles complets de relations clients pour leurs activités de ticketing et de spectacle vivant. En tant que membre de l'association STAR (*Society of Ticket Agents and Retailers*), See Tickets en applique le Code de conduite qui définit les

standards en matière d'éthique, de transparence ou encore de sécurité des systèmes de paiement que les opérateurs doivent garantir aux consommateurs et qui met en place une procédure de remontée des plaintes. See Tickets France suit deux indicateurs de satisfaction : la note liée à la réservation (Trustpilot) recueillie sur seetickets.com, et le nombre de tickets traités par le service après-vente ainsi que le temps moyen accordé à chaque cas. En ce qui concerne le spectacle vivant, l'Olympia et U Live ont des services clients accessibles par e-mail, téléphone et réseaux sociaux. Au cours de l'été 2023, les enquêtes de satisfaction conduites pour l'ensemble des festivals gérés par les équipes de Vivendi Village en France et au Royaume-Uni ont révélé des résultats extrêmement positifs avec une satisfaction moyenne de 8,7/10 et 87 % d'intentions de retour.

1.3.3. DES INITIATIVES PLURIELLES PORTEUSES D'OUVERTURE ET DE CHANGEMENT

Soucieux de progresser dans l'analyse de ses impacts sur la société, Vivendi s'implique également dans plusieurs initiatives multipartenaires, tant au niveau du groupe qu'au niveau de ses entités.

Creation for the Future

- **Global Compact** : Vivendi adhère au Pacte mondial des Nations unies depuis 2008 et, dans une logique de progrès et d'amélioration continue, a été parmi les premières entreprises mondiales à adopter le nouveau format de reporting de ses engagements RSE via le questionnaire proposé par le Global Compact en 2022.
- **Cercle de Giverny** : ce laboratoire d'idées hybride, dont Vivendi est partenaire depuis trois ans, réunit des acteurs économiques, associatifs, politiques et institutionnels, avec pour mission d'accélérer le déploiement opérationnel de la RSE. En 2023, Mercedes Erra, fondatrice et présidente du groupe BETC (Havas), a ainsi participé à un échange avec Olivia Grégoire, alors ministre déléguée chargée des PME, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme, sur la manière dont la communication peut transformer l'économie, à l'occasion de la rencontre annuelle du Forum de Giverny.

Creation for the Planet

- **Les Entreprises pour l'environnement (EpE)** : cette association, dont Vivendi est membre, regroupe une soixantaine de grandes entreprises françaises et internationales dont le but est de permettre l'échange d'informations entre pairs, mais également avec les pouvoirs publics, les ONG, les scientifiques et les milieux académiques.

Creation for Society

- **L'Écran d'après** : Vivendi, aux côtés de Groupe Canal+, a continué de s'impliquer en 2023 dans ce collectif à la démarche non lucrative inédite. Il réunit les parties prenantes du secteur audiovisuel, afin qu'elles partagent leurs bonnes pratiques et participent à l'élaboration d'outils communs facilitant l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans les récits portés à l'écran. Vivendi a notamment soutenu le rayonnement international du collectif auprès des professionnels du cinéma européen. Par ailleurs, en 2023, la démarche du collectif L'Écran d'après a été élargie au jeu vidéo, autre domaine d'activité du groupe (voir section 4.2.2.1.).
- **Master communication, médias et industries créatives des Sciences Po Paris** : Vivendi décerne chaque année un prix aux étudiants ayant proposé les réflexions les plus originales sur un thème lié au rôle de la création pour le bien commun.

- **TheGood Forum** : en 2023, le Directeur RSE de Vivendi a participé au forum de TheGood, le média de la transformation environnementale, sociale et sociétale des entreprises et des territoires qui met en lumière les initiatives responsables d'acteurs du changement réconciliant écologie et économie. Il a présenté l'approche « accélérateur d'impact » de Vivendi et le soutien de plusieurs médias du groupe à l'initiative *Plastic Odyssey* en faveur de la lutte contre la pollution plastique des océans (voir section 4.2.2.1.).

Creation with All

- **Les Entreprises s'engagent** : Vivendi est partenaire de la première heure de la communauté Les entreprises s'engagent, qui rassemble des entreprises engagées pour une société inclusive et un monde durable. Cette organisation publique-privée, initiée par le président de la République en 2018, devenue aujourd'hui un groupement d'intérêt public, a pour mission de construire de nouveaux axes de coopération et de passage à l'action entre les entreprises et l'État, pour répondre aux grands défis sociaux et environnementaux actuels.
- **Les entreprises pour la Cité (LEPC)** : signataire historique de la Charte de la diversité de ce réseau d'entreprises engagées dans l'innovation sociale, Vivendi soutient plus particulièrement le programme Innov'Avenir, destiné à sensibiliser les jeunes aux cultures numériques et à la démarche entrepreneuriale.
- **Agefiph** : l'un des acteurs majeurs du handicap en France dont Vivendi est membre du comité scientifique de l'université du Réseau des référents handicap (URRH) depuis 2020, son année de création. Ce comité est constitué de personnalités issues du monde de l'entreprise, de l'économie sociale et solidaire, d'universitaires et de représentants d'instances nationales en charge des questions d'inclusion.
- **LADAPT** : depuis 2018, Vivendi est partenaire de cette association, qui accompagne au quotidien plus de 18 000 personnes handicapées en France, dans le cadre de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH). À partir de 2021, le groupe a renforcé son soutien à LADAPT, en sollicitant BETC pour imaginer les campagnes de communication des SEEPH et en offrant des espaces publicitaires sur les chaînes de Groupe Canal+ et dans les magazines Prisma Media. En 2023, la Directrice projets inclusion et égalité des chances de Vivendi a été élue au Conseil d'administration de LADAPT (voir section 4.3.1.2.).
- **Equaleaders** : depuis 2021, Vivendi est partie prenante de l'initiative inter-entreprises *Equaleaders*. Ce programme de mentorat permet à des femmes à potentiel d'être soutenues par de hauts dirigeants, pour les aider à être promues dans les instances dirigeantes.

SECTION 2. UNE EXÉCUTION TOURNÉE VERS LA PERFORMANCE

2.1. LE PROCESSUS DE HIÉRARCHISATION DES ENGAGEMENTS RSE

Le programme RSE de Vivendi a bénéficié en 2021 et 2022 de l'apport de deux analyses transverses menées avec les entités du groupe : l'élaboration d'une enquête de matérialité et la mise à jour de la cartographie des risques extra-financiers. L'analyse de matérialité menée fin 2021 a défini les enjeux RSE communs aux métiers de Vivendi et mis en évidence les attentes des parties prenantes, ainsi que leur perception de ces enjeux.

La cartographie des risques RSE, réalisée en 2021 et complétée en 2022 pour y intégrer Prisma Media, a permis d'actualiser les principaux risques spécifiques aux différents métiers de Vivendi et de réévaluer leurs niveaux.

En 2023, Vivendi a amorcé des travaux de mise en conformité avec le nouveau cadre réglementaire européen de reporting extra-financier dit *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) auquel il sera soumis pour son exercice 2024.

Pour cela, Vivendi a organisé, fin 2023, plusieurs webinaires de présentation des obligations relatives à la CSRD et de l'analyse de double matérialité, ouverts aux équipes RSE et aux directions fonctionnelles du groupe et des métiers. Une analyse d'écart sur les principaux champs de reporting extra-financiers définis par la CSRD a également été menée. Ces travaux ont permis la montée en compétences des équipes sur ce sujet important.

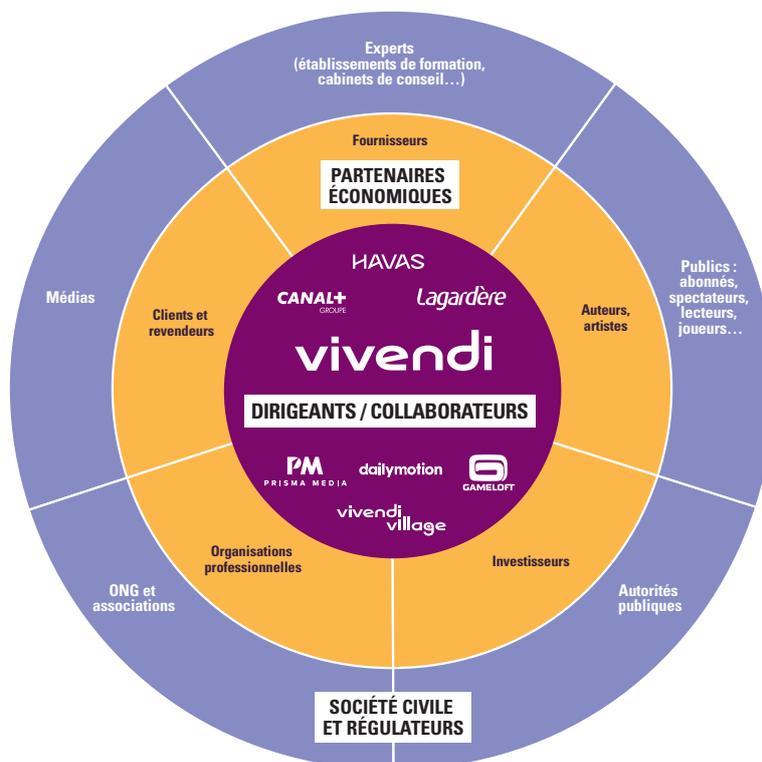
Vivendi réalisera, en 2024, une analyse de double matérialité incluant une actualisation de l'analyse des risques climatiques qui viendra consolider sa démarche RSE dans la perspective des exigences de la CSRD.

2.1.1. UNE ENQUÊTE DE MATÉRIALITÉ POUR ANALYSER LES ENJEUX PRIORITAIRES

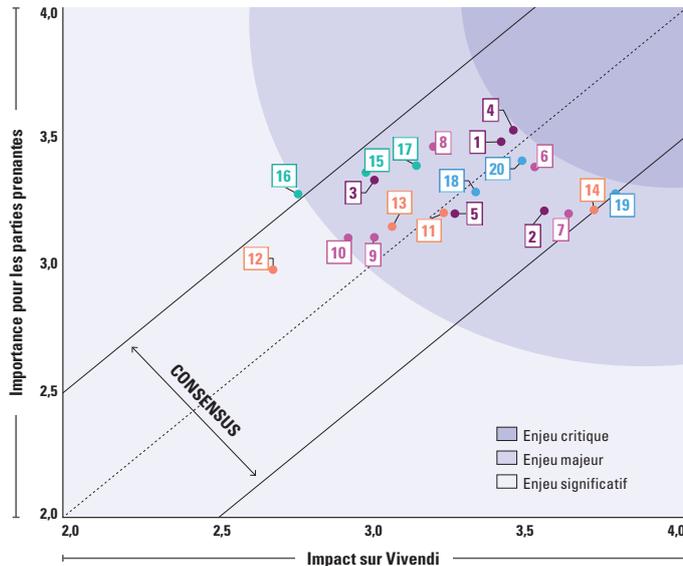
Vivendi a souhaité, dès 2021, affiner sa stratégie RSE en accordant une grande attention aux attentes de ses parties prenantes. Avec l'appui d'un cabinet spécialisé, Vivendi a ainsi mené, en 2021, une analyse de matérialité pour mesurer les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes sur les enjeux RSE spécifiques à ses activités.

L'analyse des enjeux matériels a été élaborée en cohérence avec l'univers des risques de la cartographie des risques extra-financiers, après consultation d'un échantillon intégrant les grandes familles de parties prenantes de Vivendi (partenaires d'affaires, autorités, membres de la société civile, talents ainsi que les dirigeants du groupe et les collaborateurs). Près de 3 300 réponses provenant d'une quinzaine de pays ont été analysées fin 2021.

Cartographie des parties prenantes interrogées



Matrice de matérialité



Responsabilité des contenus	Liberté d'expression et pluralisme des idées	#1
	Attraction et fidélisation de nos talents externes en lien avec la création artistique	#2
	Sensibilisation des publics aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux	#3
	Responsabilité dans la création des contenus	#4
	Responsabilité dans la diffusion des contenus et usage responsable de nos produits et services	#5
Engagement avec nos parties prenantes internes	Diversité, équité et inclusion dans nos équipes	#6
	Développement des compétences, attraction et fidélisation des talents	#7
	Environnement de travail, santé et sécurité dans nos équipes	#8
	Création d'une culture partagée et engagement de nos équipes dans la RSE	#9
	Échange régulier entre employeurs et collaborateurs et dialogue social	#10
Engagement avec nos parties prenantes externes	Accessibilité de la culture pour tous et facilitation de l'éducation	#11
	Soutien des filières créatives et engagement associatif local	#12
	Dialogue et engagement RSE de nos partenaires d'affaires	#13
	Dialogue et satisfaction de nos clients	#14
Nos opérations et la planète	Impact environnemental des produits et services	#15
	Utilisation durable des ressources et préservation de la biodiversité	#16
	Lutte contre le changement climatique et stratégies d'adaptation	#17
Éthique des affaires	Conformité et éthique	#18
	Défense de la propriété intellectuelle	#19
	Protection des données et de la vie privée	#20

Au terme de cette analyse, l'ensemble des enjeux soumis à la consultation a été jugé significatif, démontrant la pertinence de leur sélection. Quatre enjeux d'importance majeure pour l'ensemble des parties prenantes consultées sont ressortis :

- la liberté d'expression et le pluralisme des idées (#1) ;
- la responsabilité dans la création des contenus (#4) ;
- la protection des données et de la vie privée (#20) ;
- la diversité et l'inclusion (#6).

Ces enjeux sont liés aux métiers de Vivendi, mais également à sa stature de groupe international et digital.

Par ailleurs, certains sujets clés pour le groupe ont été mis en avant :

- les parties prenantes externes ont pointé l'importance de l'enjeu Sensibilisation des publics aux enjeux RSE (#3) comme un levier essentiel. Les partenaires de Vivendi et la société civile l'encouragent à aller plus loin dans l'utilisation de son pouvoir d'influence et dans l'impact positif de ses contenus. Cette attente est également confirmée par les collaborateurs du groupe ;

- les collaborateurs du groupe ont attribué un niveau d'importance plus élevé, en moyenne, à l'ensemble des enjeux environnementaux (#15, #16, #17). Cette position est cohérente avec la prise de conscience de la société civile. Elle confirme la pertinence des engagements affichés par Vivendi dans ce domaine depuis deux ans et la fixation d'objectifs ambitieux (voir section 4.1.2.) ;
- les dirigeants du groupe ont mis davantage l'accent sur des enjeux liés au cœur des métiers :
 - l'attraction des talents (notamment créatifs), qu'ils soient externes ou internes (#2, #7) ;
 - la défense de la propriété intellectuelle (#19), point fort du groupe qui doit être consolidé ;
 - la satisfaction des clients, enjeu clé dans des métiers d'offre soumis à une forte concurrence.
- enfin, les données qualitatives issues de l'enquête et des entretiens ont permis de confirmer l'Accès à la culture (#11) comme un enjeu différenciant et pertinent pour le groupe afin de renforcer sa contribution positive à la société.

Ces travaux avaient conduit à l'ajustement de la feuille de route du programme *Creation for the Future*.

2.1.2. L'IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS EXTRA-FINANCIERS

En 2021, Vivendi s'est appuyé sur les travaux de cartographie effectués en 2018 afin de procéder à une mise à jour de son univers de risques RSE. Dix-sept risques, identifiés comme pertinents pour les métiers du groupe, ont ainsi fait l'objet d'une évaluation avec ces derniers.

Cette cartographie des risques a mis en lumière ceux devant faire l'objet de plans d'action afin d'assurer leur maîtrise. Elle a également enrichi les feuilles de route environnementale, sociétale et sociale du programme *Creation for the Future*, d'une part, et les réflexions des entités concernant

leur propre politique RSE, d'autre part. Dans ce cadre, de nouveaux risques, tels que ceux liés au dialogue et à la satisfaction des clients, ont été identifiés, et une évaluation plus précise des risques liés à la responsabilité des contenus, reflétant l'influence croissante de Vivendi en tant que groupe européen leader des médias, du divertissement, de la culture et de la communication, a été effectuée.

La cartographie des risques RSE de Vivendi a été actualisée en 2022 en y intégrant celle de Prisma Media. Elle est détaillée en section 2.2.1.

Description, évaluation et atténuation des cinq principaux risques bruts

Intitulé du risque	Description du risque	Éléments d'évaluation	Actions d'atténuation des risques
Risques liés à la pertinence culturelle des contenus	Pertes ou gains d'audience et de revenus (clients, annonceurs) en fonction de la capacité à répondre à une demande de contenus diversifiée et adaptée à tous les publics (contenus culturellement pertinents, contenus locaux, valorisation du catalogue/patrimoine, diversité des genres).	Ces risques, inhérents aux métiers des médias, y compris de la presse magazine et du spectacle, couvrent à la fois des obligations réglementaires en Europe et des attentes du public en termes de diversité, de représentativité et d'adaptation locale de l'offre de contenus. Ils représentent également une opportunité pour identifier les axes de développement pertinents de nouveaux contenus et de nouvelles marques.	Se référer aux sections 1.3.2. « Une écoute attentive de nos clients », 4.2.1.1. « Promouvoir et partager la culture dans nos activités », en particulier les sections « Valoriser les cultures locales » et « Préserver et promouvoir le patrimoine cinématographique », et 4.3.2.1. « Repérer et encourager les talents artistiques dans toute leur diversité ».
Risques liés à l'attraction et à la fidélisation des talents externes	Pertes de revenus (clients, annonceurs) et d'audience en cas de départ de talents créatifs externes : artistes, auteurs, comédiens, animateurs, réalisateurs ou producteurs qui participent à la création des contenus. Pertes de marchés et de clients, surcoûts liés à des litiges, en cas de controverse sur le partage de la valeur ou, à l'inverse, attractivité renforcée si démonstration de la juste répartition de la valeur avec les talents externes.	Risques inhérents aux métiers des médias, de l'édition et du spectacle pour lesquels la variété et la qualité de l'offre sont liées à la capacité de Vivendi à attirer et à fidéliser les meilleurs talents (créatifs, éditoriaux, techniques et digitaux) dans un contexte de concurrence accrue.	Se référer à la section 4.3.2.1. « Repérer et encourager les talents artistiques dans toute leur diversité ».
Risques liés au dialogue avec les clients et usagers et à leur satisfaction quant aux produits et services	Pertes ou gains de revenus ou d'audience selon la capacité à identifier et à répondre aux attentes des publics et des clients en matière de format et de contenus des produits et services. Risques de réputation liés à la communication avec les clients et usagers, et notamment aux interactions directes avec un public.	Risques inhérents aux métiers de services, pondérés par les dispositifs de maîtrise mis en place de longue date par les entités. Ils représentent pour Vivendi un enjeu d'adaptation constante de l'offre à des attentes et à des modes de consommation qui évoluent rapidement.	Se référer à la section 1.3.2. « Une écoute attentive de nos clients ».
Risques liés à la santé et à la sécurité au travail des collaborateurs	Surcoûts opérationnels en cas d'absences de collaborateurs (clés ou non) en lien avec un taux d'accidentologie élevé (gestion administrative/indemnités, coûts liés au remplacement des collaborateurs, perte d'expertise, impacts sur la production/productivité), perte de confiance des collaborateurs dans l'entreprise (départs, arrêts maladie...), dégradation du climat social (grèves), impacts sur la réputation, l'attractivité et la fidélisation des salariés, risques juridiques et financiers en cas de non-respect des obligations en matière de santé, sécurité et conditions de travail.	Risques considérés essentiels pour tout employeur, mais dont le niveau d'évaluation a été exacerbé par la pandémie de Covid-19 et la priorité donnée à la préservation de la santé des collaborateurs dans toutes les entités du groupe. Ces risques se matérialisent par ailleurs dans des activités bien circonscrites et limitées (production, logistique liée à l'impression et à la diffusion de livres) ou en lien avec les déplacements de collaborateurs à l'étranger.	Se référer à la section 4.3.1.1. En particulier aux sections « Améliorer la qualité de vie au travail et s'adapter aux nouveaux modes d'organisation du travail » et « Préserver la santé, la sécurité et le bien-être au travail ».
Risques liés à la santé et à la sécurité des clients et usagers des produits et services	Risques de réputation en cas d'accident impliquant des produits à destination des enfants (jeux et matériel d'éveil, matériel d'apprentissage, livres, objets...) ou surcoûts générés par des sanctions judiciaires et/ou des rappels de produits. Risques de réputation concernant les impacts sur la santé et le bien-être des services numériques (fatigue, dépendance, surexposition aux médias...) Risques liés à la santé et à la sécurité des personnes dans les établissements recevant du public et dans les zones événementielles.	Risques considérés comme essentiels pour les activités BtoC, mais pondérés par la mise en place de dispositifs de maîtrise de longue date par les entités. Risques associés aux usagers exposés à des contenus à risques (violents, illicites, inappropriés pour certains publics) ou portant sur la santé et la sécurité dans les concerts et les festivals, ou en lien avec les produits dérivés (jouets par exemple).	Se référer aux sections 1.3.2. « Une écoute attentive de nos clients », 4.2.3. « Encourager des contenus responsables » 4.2.3.3. « Assurer à nos publics un environnement protégé pour se divertir en sécurité » 4.3.3.3. « Faciliter l'engagement des clients ».

2.2.2. LES RISQUES JUGÉS COMME NON PERTINENTS AU REGARD DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques, les thématiques suivantes n'ont pas été considérées comme pertinentes au regard des activités du groupe :

- lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- lutte contre la précarité alimentaire ;

- respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable ;
- actions visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves.

2.3. LES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Pour évaluer la potentialité des risques liés au changement climatique, Vivendi a mené fin 2020 une étude portant à la fois sur les risques de transition (politique, juridique, technologique, marché) et sur les risques physiques (risques chroniques : fortes précipitations, inondations, sécheresses, vagues de chaleur et élévation du niveau de la mer), et envisageant les scénarios RCP2.6 et RCP8.5 du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) avec différents horizons prévisionnels : risque actuel, court terme (de zéro à deux ans), moyen terme (de deux à cinq ans) et long terme (au-delà de 2025), conformément aux recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD).

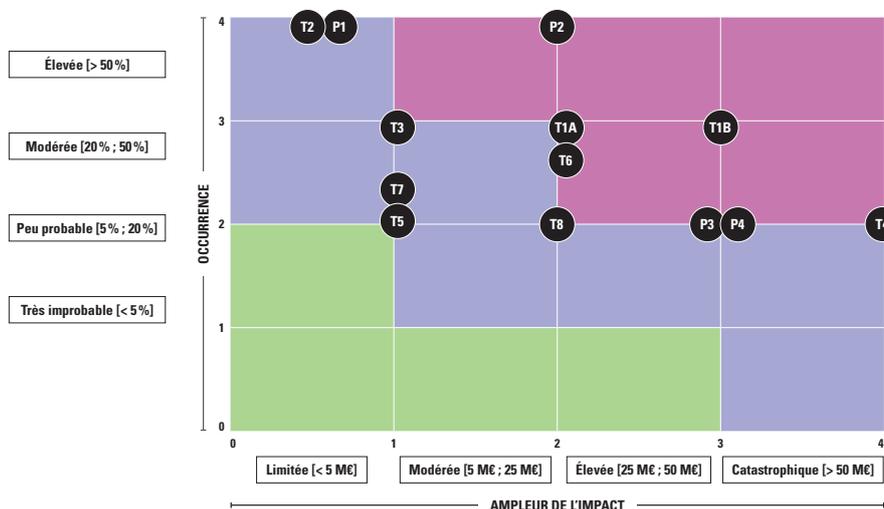
La méthodologie concernant les risques physiques s'est appuyée sur une évaluation de plus de 80 % des sites du groupe pour aboutir à un score final de vulnérabilité physique. La méthodologie concernant les risques de transition s'est fondée sur des études locales et la collecte de données issues des différentes entités du groupe.

Il ressort de cette étude que les conséquences directes et indirectes du changement climatique pour les activités de Vivendi sont significatives. Les principaux risques et opportunités identifiés font l'objet d'une analyse régulière et sont intégrés dans sa stratégie, afin de permettre de déterminer des plans d'adaptation pertinents dans les opérations et au sein des différents métiers.

À noter que les informations présentées dans ce chapitre ont été retraitées en 2022 pour tenir compte de la sortie d'Universal Music Group (UMG) du périmètre de reporting extra-financier de Vivendi en 2021. En revanche, elles ne prennent pas en compte l'entrée de Prisma Media dans le périmètre de Vivendi en 2021, ni celle de Lagardère en 2023, qui devraient modifier à terme le niveau de risques liés aux fluctuations du prix du papier.

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité qui sera réalisée en vue de la mise en conformité du reporting extra-financier avec la CSRD, Vivendi prévoit d'actualiser l'analyse des impacts, risques et opportunités liés au changement climatique courant 2024.

2.3.1. LA PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE



Risques physiques (1)

- P1 – Augmentation de la température moyenne entraînant une consommation d'énergie plus élevée sur des installations critiques
 P2 – Forte perte de productivité des travailleurs due à des vagues de chaleur répétées
 P3 – Risque d'ouragans dans les zones côtières endommageant des actifs critiques
 P4 – Risque d'inondations côtières ou fluviales endommageant des immobilisations critiques

(1) Le risque « P5 – Incendies de forêt en Californie », présent dans la présentation des principaux risques liés au changement climatique du Document d'enregistrement universel 2020 de Vivendi, a été exclu en 2021 pour tenir compte de la sortie d'UMG du périmètre de reporting extra-financier.

Risques de transition

- T1A – Augmentation de la sensibilité au prix du carbone en raison de la croissance des activités numériques
 T1B – Augmentation de la consommation et des dépenses d'électricité en raison de la croissance des activités numériques
 T2 – Augmentation des coûts de conformité
 T3 – Augmentation des litiges dans le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)
 T4 – Incapacité à répondre aux attentes du marché en matière de changement climatique dans le secteur du divertissement, des médias, de la communication et de l'éducation
 T5 – Risque de pénurie importante de métaux stratégiques
 T6 – Augmentation des investissements dans les technologies bas carbone (*data centers...*)
 T7 – Fluctuations des prix du papier en lien avec le changement climatique
 T8 – Réglementation croissante de la publicité liée aux sujets environnementaux

Risque de transition #1 : T1B – Augmentation de la consommation et des dépenses d'électricité en raison de la croissance des activités numériques

La transformation numérique des industries du divertissement, des médias et de la communication implique des flux de données croissants pour les centres de données et les infrastructures réseau. L'étude menée par Vivendi a montré que la consommation électrique des centres de données pourrait être multipliée par un facteur allant de trois (dans le meilleur des cas) à huit (dans le pire des cas) entre 2019 et 2030. Une telle tendance finira par impacter de manière haussière les dépenses d'achat d'électricité des entités du groupe, notamment si elle s'accompagne d'un renchérissement des tarifs de l'électricité, comme cela a été constaté en 2022. L'essor des usages de l'intelligence artificielle est également un facteur qui pourrait impacter la consommation électrique des centres de données.

Probabilité d'occurrence :
Modérée [20 % > 50 %]

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Élevée [25 > 50 millions d'euros]

Risque physique #1 : P3 – Risque d'ouragans dans les zones côtières endommageant des actifs critiques

Les événements météorologiques extrêmes, en particulier les ouragans, peuvent endommager des actifs critiques du groupe et entraîner des arrêts de production, des perturbations des ventes, mais également des coûts d'investissement supplémentaires. Ces événements pourraient également endommager les équipements des clients (ex. : les antennes paraboliques), entraînant des interruptions de service et des pertes de revenus.

Probabilité d'occurrence :
Peu probable [5 % > 20 %]

Horizon temporel estimé :
Long terme [> 2025]

Ampleur de l'impact :
Élevée [25 > 50 millions d'euros]

Risque de transition #2 : T4 – Incapacité à répondre aux attentes du marché en matière de changement climatique dans le secteur du divertissement, des médias, de la communication et de l'éducation

Les attentes du marché dans les secteurs où opère Vivendi (télévision et cinéma, communication et publicité, édition, jeux vidéo, presse) évoluent en raison des demandes croissantes en matière d'action climatique. En conséquence, l'impact carbone induit par la production de contenus (tournages audiovisuels, streaming vidéo, jeux vidéo en ligne, festivals, magazines...) est de plus en plus pointé du doigt. La non-prise en compte de ce changement de tendance pourrait entraîner une baisse de la demande des produits et services du groupe.

Probabilité d'occurrence :
Modérée [20 % > 50 %]

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Modérée [5 > 25 millions d'euros]

Risque physique #2 : P2 – Forte perte de productivité des travailleurs due à des vagues de chaleur répétées

Les épisodes de canicule réduisent considérablement la productivité et la qualité des conditions de travail. Selon le document du Bureau international du travail « Travailler sur une planète plus chaude », des températures supérieures à 24 °C-26 °C sont associées à une baisse de la productivité du travail. Entre 33 °C et 34 °C, un salarié travaillant à une intensité modérée perd 50 % de ses capacités de travail. Des investissements substantiels et des rénovations dans de nouveaux types de climatisation sont à prévoir pour maintenir de bonnes conditions de travail. En cas de panne de climatisation, certains sites de production clés (tels que les studios de télévision) pourraient également être contraints de fermer.

Probabilité d'occurrence :
Élevée [> 50 %]

Horizon temporel estimé :
Court terme [0 à 2 ans]

Ampleur de l'impact :
Modérée [5 > 25 millions d'euros]

Risque de transition #3 : T1A – Augmentation de la sensibilité au prix du carbone en raison de la croissance des activités numériques

La transformation numérique des industries du secteur du divertissement, des médias et de la communication implique des flux de données croissants pour les centres de données et les infrastructures réseau. En complément du risque de transition #1, une telle tendance est susceptible d'augmenter l'empreinte carbone indirecte du groupe et d'entraîner une sensibilité croissante au prix du carbone et aux coûts associés, si des mécanismes de taxe carbone sont mis en œuvre sur les activités du secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

Probabilité d'occurrence :
Modérée [20 % > 50 %]

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Modérée [5 > 25 millions d'euros]

Risque physique #3 : P4 – Risque d'inondation côtière ou fluviale endommageant des immobilisations critiques

Des inondations côtières et fluviales peuvent endommager des actifs corporels critiques, notamment en France, avec des installations stratégiques situées en bord de Seine, mais aussi sur la chaîne d'approvisionnement, au sein par exemple d'usines de fournisseurs stratégiques.

Probabilité d'occurrence :
Peu probable [5 % > 20 %]

Horizon temporel estimé :
Long terme [> 2025]

Ampleur de l'impact :
Élevée [25 > 50 millions d'euros]

Risque de transition #4 : T8 – Réglementation croissante de la publicité liée aux sujets environnementaux

Le rôle de la publicité dans l'encouragement à la consommation est de plus en plus soulevé par l'opinion publique. En France, par exemple, plusieurs ONG se sont mobilisées autour de la réglementation de la publicité pour interdire progressivement la promotion de produits carbo-intensifs (voitures, voyages, etc.) et limiter la place de la publicité dans l'espace public. La loi Climat et Résilience, publiée en août 2021 en France, a également fixé un certain nombre de règles relatives à la publicité, notamment l'obligation pour les entreprises de média de publier des contrats climat publics. Un accroissement ou un durcissement de ces réglementations pourrait avoir un impact significatif sur certaines entités du groupe dont les revenus dépendent fortement de la publicité.

Probabilité d'occurrence :
Peu probable [5 % > 20 %]

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Modérée [5 > 25 millions d'euros]

Risque physique #4 : P1 – Augmentation de la température moyenne entraînant une consommation d'énergie plus élevée pour des installations critiques

Une hausse chronique de la température pourrait conduire à une augmentation des dépenses de refroidissement des installations du groupe, telles que les bureaux ou les centres de données détenus ou sous-traités. Selon le rapport de l'Agence internationale de l'énergie « *The Future of Cooling* » (2018), l'utilisation de climatiseurs et de ventilateurs électriques représente aujourd'hui près de 20 % de l'électricité totale utilisée dans les bâtiments du monde entier. Sans action visant à améliorer l'efficacité énergétique, la demande d'énergie pour le refroidissement des locaux pourrait tripler d'ici à 2050, représentant une consommation d'électricité équivalente à celle de la Chine et de l'Inde aujourd'hui.

Probabilité d'occurrence :
Élevée (> 50 %)

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Limitée (< 5 millions d'euros)

Risque de transition #5 : T3 – Augmentation des litiges dans le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Le non-respect des nouvelles réglementations en matière de contrôle des émissions et d'efficacité énergétique pourrait entraîner des amendes et des frais de contentieux, en particulier dans le secteur des TIC, de plus en plus ciblé pour son impact carbone en augmentation rapide et constante.

Probabilité d'occurrence :
Modérée [20 % > 50 %]

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Limitée (< 5 millions d'euros)

Risque de transition #6 : T6 – Augmentation des investissements dans les technologies bas carbone (centres de données...)

Les réglementations relatives au contrôle des émissions et à l'efficacité énergétique pourraient nécessiter des dépenses d'investissements (capex) plus élevés et la modernisation des équipements afin de réduire leur consommation d'énergie et leurs émissions, en particulier celles des centres de données détenus ou utilisés par le groupe (entraînant, dans ce dernier cas, une hausse potentielle des coûts indirects).

Probabilité d'occurrence :
Modérée [20 % > 50 %]

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Modérée [5 > 25 millions d'euros]

Risque de transition #5 : T7 – Fluctuations des prix du papier en lien avec le changement climatique

Les industries du livre (édition) et de la presse (magazines) dépendent fortement de l'approvisionnement en papier. Au cours des prochaines années, les prix de la pâte et du papier pourraient continuer à fluctuer en raison de deux tendances liées au climat. D'une part, les événements climatiques tels que les sécheresses, les hivers doux et les incendies de forêt pourraient avoir un impact sur la production de pâte et de papier. Cela pourrait entraîner des baisses momentanées de l'offre et des pics de prix. D'autre part, les décideurs politiques devraient promouvoir les efforts de réduction des émissions dans l'industrie en adoptant des politiques de réglementation avec des mécanismes de prix du carbone (tels que l'EU ETS). Ces variations de prix seraient répercutées sur l'industrie de l'édition et de la presse, ce qui entraînerait des coûts d'approvisionnement potentiellement plus élevés.

Probabilité d'occurrence :
Peu probable [5 % > 20 %]

Horizon temporel estimé :
Long terme [> 2025]

Ampleur de l'impact :
Limitée [< 5 millions d'euros]

Risque de transition #7 : T2 – Augmentation des coûts de conformité

Une réglementation de plus en plus stricte dans les pays où Vivendi est implanté pourrait entraîner une hausse des coûts financiers et des coûts liés aux ressources humaines.

Probabilité d'occurrence :
Élevée (> 50 %)

Horizon temporel estimé :
Court terme [0 à 2 ans]

Ampleur de l'impact :
Limitée (< 5 millions d'euros)

Risque de transition #8 : T5 – Risque de pénurie importante de métaux stratégiques

Il existe un risque de pénurie importante de métaux stratégiques étant donné la complexité croissante des équipements et la progression de la demande de produits de haute technologie. Une demande accrue de métaux stratégiques pourrait entraîner une hausse des prix de ces derniers et créer une sensibilité significative aux évolutions des prix (impact sur la fabrication des décodeurs de Groupe Canal+, par exemple).

Probabilité d'occurrence :
Peu probable [5 % > 20 %]

Horizon temporel estimé :
Long terme [> 2025]

Ampleur de l'impact :
Limitée (< 5 millions d'euros)

2.3.2. LES PRINCIPALES OPPORTUNITÉS LIÉES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Quatre opportunités liées au changement climatique identifiées par Vivendi ont fait l'objet d'actions prioritaires :

- **devenir un leader de la réponse climatique et de la sobriété numérique des industries du divertissement, des médias et de la communication** : les clients de ces secteurs prennent de plus en plus en compte la performance climatique dans leurs choix. En tant que leader des médias, du divertissement, de la culture et de la communication, Vivendi dispose d'une position unique pour utiliser son influence afin d'encourager la sobriété numérique et, plus généralement, l'action climatique dans la société. Le développement de produits et services innovants bas carbone (tournages de films, tournées d'artistes, produits écoconçus, notamment les jeux vidéo et services numériques) pourrait non seulement réduire l'empreinte carbone, mais aussi conduire à une augmentation du chiffre d'affaires et renforcer l'image de marque de Vivendi. Les revenus publicitaires pourraient également augmenter car davantage de marques souhaiteront faire de la publicité dans un cadre respectueux de l'environnement ;
- **développer l'approvisionnement en énergies renouvelables** : le secteur de l'énergie connaît des changements réglementaires, commerciaux et technologiques importants. Les opportunités liées à l'approvisionnement en énergies renouvelables (*Power Purchase Agreement* ou PPA,

certificats d'énergie renouvelable ou CER) doivent être saisis afin de réduire les émissions sur les scopes 1 et 2. Plus précisément, l'acquisition de contrats d'achat d'électricité à long terme (PPA) auprès d'un producteur d'électricité renouvelable permettrait de se prémunir contre toute augmentation des coûts de l'électricité ;

- **développer l'efficacité énergétique** : dans le cadre d'un objectif plus large de réduction de l'énergie et des émissions de carbone (ex. : trajectoire bas carbone SBTi, certifications ISO), des mesures d'efficacité énergétique auraient un potentiel de réduction des émissions et des coûts opérationnels associés important, permettant d'augmenter la résilience du groupe face à une hausse des prix de l'énergie et d'éviter de dégrader la valeur des actifs immobiliers, tout en contribuant à l'amélioration du confort et du bien-être des occupants des sites du groupe ;
- **assurer la résilience face aux risques climatiques croissants** : face à l'augmentation des risques liés au climat (notamment les tempêtes dans les zones tropicales et les inondations), Vivendi disposerait d'un avantage en assurant une continuité de services pour ses clients et en étant mieux préparé que ses concurrents à faire face aux événements extrêmes et à opérer dans des conditions difficiles liées au changement climatique.

2.3.3. LE PROCESSUS DE SUIVI ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Vivendi intègre progressivement les risques liés au climat dans sa gestion des risques, afin de les traiter de façon similaire aux autres risques, tout en prenant en compte leurs spécificités.

Pour prévenir et atténuer les risques d'atteinte aux activités du groupe générés par les effets du changement climatique, le groupe met en œuvre différents outils et processus de suivi et d'atténuation dans le cadre de ses procédures de contrôle interne :

- le dispositif de cartographie des risques généraux opérationnels coordonné par la Direction de l'audit, dont l'objectif est d'identifier et d'évaluer les impacts des risques sur les activités du groupe, y compris les facteurs de risque liés au climat ;
- la cartographie des risques extra-financiers pilotée par la Direction RSE et la Direction compliance, actualisée tous les trois ans ;

- le programme environnemental *Creation for the Planet*, qui engage, entre autres, les entités de Vivendi à adopter une approche de précaution et une démarche de responsabilité, et à recourir à des technologies ou des services respectueux de l'environnement ;
- la mise en œuvre de systèmes de management selon la norme ISO 14001 au sein d'un certain nombre d'entités du groupe ;
- les dispositifs de gestion de crise incluant les « scénarios de crise locaux » et les « plans de continuité d'activité », avec notamment une nouvelle police d'assurance Responsabilité civile Atteinte à l'Environnement (RCAE) assortie de garanties de dommages environnementaux (frais de dépollution et de remise en état) causés par la pollution mise en œuvre en janvier 2023 et reconduite pour 2024.

Pour plus de précisions sur le contrôle interne et la gestion des risques, se référer à la section 2. du chapitre 3 du présent document.

2.4. LA TAXONOMIE EUROPÉENNE

2.4.1. CADRE RÉGLEMENTAIRE

Le Règlement européen du 18 juin 2020 (ou « Règlement Taxonomie ») est l'une des dispositions du plan d'action pour la finance durable lancé par l'Union européenne afin de réorienter les flux financiers (ceux des entreprises comme des investisseurs) vers une économie plus durable, avec pour objectif d'atteindre la neutralité carbone au niveau européen à l'horizon 2050. Il fixe le cadre réglementaire, les exigences et les principes d'élaboration de la Taxonomie européenne (la « Taxonomie »). Il instaure des règles de classification à même de fournir une compréhension commune des activités devant être considérées comme « durables » en fonction de leur contribution substantielle ou non à l'un des six objectifs environnementaux de la Taxonomie.

En imposant de nouvelles obligations de reporting, la Taxonomie constitue un enjeu stratégique fort pour Vivendi, notamment en matière d'accès au financement, de conformité et de stratégie d'investissement.

Les Directions RSE et financière de Vivendi travaillent conjointement à mettre en œuvre la Taxonomie avec l'accompagnement d'un cabinet spécialisé. La première étape a consisté en 2021 à identifier les activités du groupe considérées comme « éligibles », parmi la liste retenue dans l'Acte délégué Climat, au titre des deux premiers objectifs environnementaux : l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au

changement climatique. Conformément au Règlement Taxonomie, en 2022, Vivendi a publié la part « verte » du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissements (capex) et des charges d'exploitation (opex) alignés sur ces deux objectifs climatiques.

Le 13 juin 2023, la Commission européenne a publié les actes délégués relatifs aux quatre autres objectifs environnementaux (transition vers une économie circulaire, prévention et réduction de la pollution, utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines, protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes). Au titre de l'exercice 2023, les exigences de publication concernent l'éligibilité et l'alignement des activités au titre des deux premiers objectifs environnementaux ainsi que l'éligibilité au titre des quatre nouveaux objectifs environnementaux.

En complément, la Commission a apporté des modifications ciblées à l'acte délégué relatif au volet climatique de la Taxonomie de l'UE, pour en étendre le champ d'application à des activités économiques contribuant à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci qui n'y étaient pas encore incluses, relevant en particulier des secteurs de l'industrie manufacturière et des transports. Le groupe n'est pas impacté par cette nouvelle liste d'activités.

2.4.2. PRÉSENTATION DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE REQUIS POUR L'EXERCICE 2023

À la suite de la prise de contrôle de Lagardère par Vivendi en date du 21 novembre 2023, Lagardère est consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023. Pour une information détaillée, se reporter à la note 2.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Les activités de Vivendi intègrent les activités d'édition, de médias et de commerces de détail en zones de transport de voyageurs du groupe Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023.

En application du Règlement Taxonomie et des actes délégués publiés au 31 décembre 2023, les activités de Vivendi liées à la production, la diffusion, la programmation de contenus audiovisuels, à l'activité Radio de Lagardère News, à la promotion de spectacles et aux enregistrements musicaux sont considérées comme éligibles au titre de l'objectif d'adaptation au changement climatique (activités 8.3 « Programmation et diffusion », 13.1 « Activités créatives, artistiques et de spectacle » et 13.3 « Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale », telles que définies par l'annexe II de l'Acte délégué Climat du 4 juin 2021). En 2023, l'activité de location de décodeurs est considérée comme éligible au titre de l'objectif de transition vers une économie circulaire (activité 5.5 « Produits en tant que services et autres modèles de services circulaires axés sur l'utilisation et les résultats »).

En l'état actuel de la réglementation, certaines activités du groupe Vivendi ne sont pas éligibles au regard de la Taxonomie, en particulier la publicité, l'édition, les jeux vidéo et la presse magazine. De même, les activités de Lagardère Publishing, de la branche liée à l'édition de manuels scolaires de Lagardère et de Lagardère Travel Retail ne sont pas considérées comme éligibles.

Les dépenses d'investissements (capex) liées aux activités éligibles sont également éligibles.

Vivendi a par ailleurs identifié des dépenses d'investissements (capex) liées à des « mesures individuelles » visant à améliorer l'efficacité énergétique de ses sites et à atténuer les émissions de gaz à effet de serre associées.

Cette évaluation a été menée sur la base d'une analyse détaillée des activités du groupe, à partir des processus et des systèmes de reporting existants. Les informations financières utilisées à la clôture de l'exercice 2023 sont issues des systèmes d'information de Vivendi. Elles ont été analysées et vérifiées conjointement par les équipes locales et centrales afin de s'assurer de leur cohérence avec le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissements (capex) et les charges d'exploitation (opex) consolidés de l'exercice 2023, tels que publiés le 7 mars 2024 dans les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Conformément au Règlement Taxonomie, une activité durable est une activité éligible qui contribue substantiellement à l'un des six objectifs environnementaux, en respectant les critères d'examen technique prévus par le Règlement Taxonomie, sans causer de préjudice important à l'un des cinq autres objectifs (*Do Not Significant Harm*, DNSH) et en respectant les garanties minimales.

Critères d'examen technique de contribution substantielle

L'examen du respect des critères de contribution substantielle des activités 8.3 « Programmation et diffusion », 13.1 « Activités créatives, artistiques et de spectacle » et 13.3 « Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale » a été mené via :

- l'analyse des « programmes durables » diffusés et produits par le groupe (contenus qui contribuent aux efforts d'adaptation d'autres activités ou d'autres populations par la sensibilisation au changement climatique et à ses conséquences). (Se reporter à la section 4.2.2.) ;
- la cartographie des risques climatiques physiques réalisée par le groupe et la mise en œuvre de solutions d'adaptation, conformément aux recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*) (se reporter à la section 2.3.).

L'examen du respect des critères de contribution substantielle de l'activité 7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments » a été réalisé pour les nouveaux sites de bureaux, sur la base de la performance énergétique des bâtiments en fonction de la date de construction (certificat de performance énergétique au minimum de classe A ou dans le seuil des top 15 % du patrimoine par pays et en fonction de la puissance nominale des équipements de chauffage, de ventilation ou de climatisation des locaux).

Critères DNSH consistant à « ne pas causer de préjudice important » en vue de l'adaptation au changement climatique

Vivendi a réalisé une cartographie des risques climatiques physiques couvrant l'ensemble de ses activités, notamment les dépenses d'investissements (capex) immobiliers (activité économique 7.7). Celle-ci est présentée à la section 2.3.

En lien avec cette cartographie, le groupe déploie des solutions d'adaptation pertinentes à chaque site en fonction de l'importance des risques identifiés et de la localisation de l'actif en question.

Respect des garanties minimales

La politique et les processus en place chez Vivendi couvrent l'ensemble du périmètre du groupe et donc des activités éligibles.

Les critères de garanties minimales sont notamment couverts par :

- la Charte éthique de Vivendi ;
- le plan de vigilance du groupe qui intègre notamment les risques relatifs aux droits humains et la Charte achats responsables incluant des engagements sur le respect des droits humains et des libertés fondamentales (se reporter à la section 3.2.2.) ;
- la lutte contre la corruption (se reporter à la section 3.2.1.) ;
- la politique fiscale (se reporter à la section 3.2.4.) ;
- la concurrence loyale.

Chiffre d'affaires

Sur l'exercice 2023, 57 % du chiffre d'affaires consolidé de Vivendi est éligible, en ce compris le chiffre d'affaires de groupe Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023 (contre 61,3 % sur l'exercice 2022). La part alignée du chiffre d'affaires au titre de l'objectif d'adaptation au changement climatique représente 1,1 % du chiffre d'affaires consolidé de Vivendi qui s'élève à 10 510 millions d'euros (se reporter à la note 4.1.1. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023) (contre 1,4 % sur l'exercice 2022).

La part alignée du chiffre d'affaires au titre de l'activité 8.3 « Programmation et diffusion » a été déterminée sur la base d'un échantillon du nombre d'heures de diffusion de contenus durables à l'antenne rapporté au nombre d'heures total de diffusion de programmes en direct (se reporter à la section 4.2.2.1.).

La part alignée du chiffre d'affaires au titre de l'activité 13.3 « Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale » a été déterminée sur la base du montant des investissements dans des programmes « verts » rapporté à l'ensemble des investissements effectués pour les sorties en salle en 2023.

Part du chiffre d'affaires 2023 issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la Taxonomie :

Activités économiques	Code	Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaires année N	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH – Do Not Significantly Harm)						Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignées sur la Taxonomie (A.1) ou éligible à la Taxonomie (A.2), année N-1	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité				
	(a)	En millions d'euros	%	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	%	H	T
A. ACTIVITÉS ELIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie)																			
Activité de programmation et de diffusion	CCA 8.3	105	1,0 %	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1,1 %	H	
Production d'image animée, de vidéo, de programme de télévision, enregistrement et édition de musique	CCA 13.3	15	0,1 %	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,3 %	H	
Activités créatives, artistiques et de spectacle	CCA 13.1	0	0,0 %	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	H	
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie) (A.1)		120	1,1 %														1,4 %		
Dont habitantes		120	1,1 %	0,0 %	1,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %								1,4 %	H	
Dont transitoires																			
A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie)																			
				EL ; N/EL (c)	EL ; N/EL (c)	EL ; N/EL (c)	EL ; N/EL (c)	EL ; N/EL (c)	EL ; N/EL (c)										
Activité de programmation et de diffusion	CCA 8.3	5 207	49,5 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								54,6 %		
Production d'image animée, de vidéo, de programme de télévision, enregistrement et édition de musique	CCA 13.3	448	4,3 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								4,0 %		
Activités créatives, artistiques et de spectacle	CCA 13.1	53	0,5 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1,3 %		
Produits en tant que services et autres modèles de services circulaires axés sur l'utilisation et les résultats	CE 5.5	163	1,6 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,0 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie) (A.2)		5 870	55,9 %														59,9 %		
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la Taxonomie (A.1 + A.2)		5 991	57,0 %														61,3 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la Taxonomie (B)		4 519	43,0 %																
TOTAL (A + B)		10 510	100,0 %																

- (a) Le code correspond à l'abréviation de l'objectif pertinent auquel l'activité apporte une contribution substantielle, ainsi que le numéro de section de l'activité dans l'annexe pertinente de l'objectif :
- CCM pour Atténuation du changement climatique ;
 - CCA pour Adaptation au changement climatique ;
 - WTR pour Ressources aquatiques et marines ;
 - CE pour Économie circulaire ;
 - PPC pour Pollution ;
 - BIO pour Biodiversité et écosystèmes.
- (b) – Oui : Activité éligible à la Taxonomie et alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
 – Non : Activité éligible à la Taxonomie mais non alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
 – N/EL : Non éligible – activité non éligible à la Taxonomie pour l'objectif environnemental visé.
- (c) – EL : Activité éligible à la Taxonomie pour l'objectif visé ;
 – N/EL : Activité non éligible à la Taxonomie pour l'objectif visé.

Part du chiffre d'affaires 2023 éligible et alignée à la Taxonomie, par objectif

Part du chiffre d'affaires/Total du chiffre d'affaires		
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	Éligible à la Taxonomie par objectif
CCM	na	0 %
CCA	1,1 %	55,4 %
WTR	na	0 %
CE	na	1,6 %
PPC	na	0 %
BIO	na	0 %

na : non applicable.

Dépenses d'investissements (capex)

Sur l'exercice 2023, 88,4 % des dépenses d'investissements (capex) de Vivendi sont éligibles.

Conformément au Règlement Taxonomie, les dépenses d'investissements (capex) visés comprennent l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles, l'augmentation de droits d'utilisation, ainsi que les acquisitions liées à des regroupements d'entreprises.

Au cas particulier de l'entrée du groupe Lagardère dans le périmètre de consolidation de Vivendi à compter du 1^{er} décembre 2023, les dépenses d'investissements à prendre en compte par Vivendi au titre des activités de Lagardère sont constituées de l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et droits d'utilisation figurant au bilan consolidé de Lagardère au 1^{er} décembre 2023.

Compte tenu de la définition des activités éligibles de Vivendi, en particulier l'activité de production, diffusion et programmation de contenus, Vivendi a étendu la définition des dépenses d'investissements (capex) éligibles à l'augmentation des stocks de droits audiovisuels et cinématographiques.

Les dépenses d'investissements (capex) éligibles comprennent l'ensemble des dépenses d'investissements liées notamment à :

- l'acquisition de contenus audiovisuels au titre des activités éligibles (8.3 « Programmation et diffusion » et 13.3 « Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes ; enregistrement sonore et édition musicale ») ;
- l'augmentation d'actifs de droits d'utilisation concernant les baux immobiliers (7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments ») ;
- des mesures individuelles visant à améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et à atténuer les émissions de gaz à effet de serre associées (7.2 « Rénovation de bâtiments existants »).

Eu égard au caractère non significatif des taux d'alignement des dépenses d'investissements relatives aux droits d'utilisation et publiés par le groupe Lagardère au titre de l'exercice 2022 dans sa Déclaration de performance extra-financière et considérant que la part durable de l'ensemble des immobilisations corporelles et incorporelles, et des droits d'utilisation antérieurs au 1^{er} janvier 2022 serait non significative, compte tenu de la proximité entre la date de prise de contrôle par Vivendi et la date de clôture de l'exercice, les dépenses d'investissements durables du groupe Lagardère ont été exclues du calcul de la part durable des dépenses d'investissements de Vivendi.

En 2023, la part des dépenses d'investissements (capex) de Vivendi alignée, hors groupe Lagardère, s'élève à 2,2 % des dépenses d'investissements telles que définies pour les besoins de la Taxonomie (2 438 millions) (contre 2,3 % en 2022).

	Se reporter aux notes des états financiers du Chapitre 5	Exercices clos le 31 décembre				Var
		2023			2022	
		Vivendi	dont Lagardère	dont Vivendi hors Lagardère	Vivendi	
Immobilisations incorporelles		1 149	1 007	142	268	881
Acquisition	12.2	153	8	145	169	-16
Regroupements d'entreprises	12.2	996	999	-3	99	897
Immobilisations corporelles		954	759	195	247	707
Acquisition	13.2	233	39	194	243	-10
Regroupements d'entreprises	13.2	721	720	1	4	717
Actifs de contenus		2 472	424	2 048	2 155	317
Augmentations	11.1	2 046	1	2 045	2 106	-60
Regroupements d'entreprises	11.1	426	423	3	49	377
Droits d'utilisation (IFRS 16) relatifs aux contrats de location		2 475	2 422	53	84	2 391
Augmentations	14.1	58	7	51	92	-34
Regroupements d'entreprises	14.1	2 417	2 415	2	-8	2 425
Exclusion IFRS 5 Eeditis (n/s)					-83	83
DÉNOMINATEUR CAPEX		7 050	4 612	2 438	2 671	4 379
<i>dont Acquisition/augmentation</i>		<i>2 490</i>	<i>55</i>	<i>2 435</i>	<i>2 610</i>	<i>-120</i>
<i>dont Regroupements d'entreprises</i>		<i>4 560</i>	<i>4 557</i>	<i>3</i>	<i>61</i>	<i>4 499</i>

La part des dépenses d'investissements (capex) alignée au titre des activités de programmation (activité 8.3) et de production de contenus (activité 13.3) a été déterminée pour chacune d'elles sur la base du ratio du montant du chiffre d'affaires aligné rapporté au montant du chiffre d'affaires éligible.

Part des dépenses d'investissements (capex) 2023 issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la Taxonomie :

Activités économiques	Code	Capex	Part des Capex année N	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH – Do Not Significantly Harm)						Garanties minimales	Part des Capex alignées sur la Taxonomie (A.1.) ou éligible à la Taxonomie (A.2.), année N-1	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité				
(a)	En millions d'euros	%		Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	Oui/ Non	%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE				Oui															
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie)				Oui															
Activité de programmation et de diffusion	CCA 8.3	34	1,4 %	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1,3 %	H	
Production d'image animée, de vidéo, de programme de télévision, enregistrement et édition de musique	CCA 13.3	10	0,4 %	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,8 %	H	
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	8	0,4 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,1 %		
Capex des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie) (A.1)		53	2,2 %	Oui													2,3 %		
Dont habilitantes		44	1,8%	1,80 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %								2,1 %	H	
Dont transitoires																			

Activités économiques	Code	Capex	Part des Capex année N	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH – Do Not Significantly Harm)						Garanties minimales	Part des Capex alignée sur la Taxonomie (A.1.) ou éligible à la Taxonomie (A.2.), année N-1	Catégorie activité habitante	Catégorie activité transitoire
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité				
	(a)	En millions d'euros	%	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui ; Non ; N/EL (b)	Oui/Non	Oui/Non	Oui/Non	Oui/Non	Oui/Non	Oui/Non	%	H	T	
A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie)				Oui															
				EL ; N/EL (c)	EL ; N/EL (c)	EL ; N/EL (c)	EL ; N/EL (c)	EL ; N/EL (c)	EL ; N/EL (c)										
Activité de programmation et de diffusion	CCA 8.3	1 702	69,8 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL						65,5 %				
Production d'image animée, de vidéo, de programme de télévision, enregistrement et édition de musique	CCA 13.3	294	12,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL						11,0 %				
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2 CCA 7.2 CE 7.2	10	0,4 %	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL						0,9 %				
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	42	1,7 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL						3,2 %				
Produits en tant que services et autres modèles de services circulaires axés sur l'utilisation et les résultats	CE 5.5	55	2,3 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Capex des activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie) (A.2)		2 102	86,2 %	Oui											80,6 %				
A. Capex des activités éligibles à la Taxonomie (A.1 + A.2)		2 155	88,4 %	Oui											82,9 %				
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE				Oui															
Capex des activités non éligibles à la Taxonomie (B)		282	11,6 %	Oui															
TOTAL (A + B)		2 438	100 %																

(a) Le code correspond à l'abréviation de l'objectif pertinent auquel l'activité apporte une contribution substantielle, ainsi que le numéro de section de l'activité dans l'annexe pertinente de l'objectif :

- CCM pour Atténuation du changement climatique ;
- CCA pour Adaptation au changement climatique ;
- WTR pour Ressources aquatiques et marines ;
- CE pour Économie circulaire ;
- PPC pour Pollution ;
- BIO pour Biodiversité et écosystèmes.

(b) – Oui : Activité éligible à la Taxonomie et alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
– Non : Activité éligible à la Taxonomie mais non alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
– N/EL : Non éligible – activité non éligible à la Taxonomie pour l'objectif environnemental visé.

(c) – EL : Activité éligible à la Taxonomie pour l'objectif visé ;
– N/EL : Activité non éligible à la Taxonomie pour l'objectif visé.

Part de capex 2023 éligible et alignée à la Taxonomie, par objectif :

	Part des capex/Total des capex	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	Éligible à la Taxonomie par objectif
CCM	0,3 %	2,5 %
CCA	1,8 %	83,7 %
WTR	na	0 %
CE	na	2,3 %
PPC	na	0 %
BIO	na	0 %

na : non applicable.

Dépenses d'exploitation (opex)

Les dépenses d'exploitation (opex) telles que définies par le Règlement Taxonomie s'élèvent à 262 millions d'euros (contre 240 millions d'euros en 2022), soit 3,6 % des charges opérationnelles du groupe (inchangé par rapport à 2022). Les charges opérationnelles s'élèvent à 7 311 millions d'euros sur l'exercice 2023. Elles comprennent l'ensemble des charges d'exploitation hors amortissements et dépréciations pour 9 216 millions d'euros (se reporter à la note 4.1. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023) et excluent la consommation des droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs pour 1 905 millions d'euros (se reporter à la note 11.1. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023).

Compte tenu de la nature des charges visées (frais d'entretien et réparation d'actifs corporels, frais de rénovation des bâtiments, frais de recherche et développement, frais de loyers non capitalisés) qui ne représentent pas le cœur de l'activité de Vivendi et constituent donc une faible quote-part des charges opérationnelles totales, cet indicateur n'est pas matériel pour le groupe.

Conformément au Règlement Taxonomie, aucune analyse d'éligibilité n'a été réalisée.

Part des dépenses d'exploitation (opex) 2023 issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la Taxonomie :

Activités économiques	Opex En millions d'euros	Part des Opex année N %	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH – Do Not Significantly Harm)						Garanties minimales	Part Opex alignée sur la Taxonomie (A.1.) ou éligible à la Taxonomie (A.2.), année N-1 %	Catégorie activité habitante H	Catégorie activité transitoire T
			Atténuation du changement climatique (a)	Adaptation au changement climatique (a)	Eau (a)	Pollution (a)	Économie circulaire (a)	Biodiversité (a)	Atténuation du changement climatique Oui/Non	Adaptation au changement climatique Oui/Non	Eau Oui/Non	Pollution Oui/Non	Économie circulaire Oui/Non	Biodiversité Oui/Non				
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																		
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie)	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	
Opex des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie) (A.1)	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	
A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie)	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	
Opex des activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie) (A.2)	na	na																
A. Opex des activités éligibles à la Taxonomie (A.1 + A.2)	na	na																
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																		
Opex des activités non éligibles à la Taxonomie (B)	na	na																
TOTAL (A + B)	262	100 %																

na : non applicable.

- (a) – Oui - Activité éligible à la Taxonomie et alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
 – Non - Activité éligible à la Taxonomie mais non alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
 – N/EL - Non éligible – activité non éligible à la Taxonomie pour l'objectif environnemental visé.

2.4.3. RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE DE VIVENDI

En l'état actuel de la réglementation, certaines activités du groupe Vivendi ne sont pas éligibles au regard de la Taxonomie, en particulier la publicité, l'édition, le Travel Retail, les jeux vidéo et la presse magazine. Au-delà des obligations d'information liées au Règlement Taxonomie, Vivendi est pleinement conscient de sa responsabilité en raison de la portée de

ses contenus au travers de ses différents supports de communication (chaînes de télévision, plateformes numériques, livres, magazines, etc.) afin de sensibiliser ses publics aux enjeux climatiques. Groupe Canal+ et Havas ont d'ailleurs formalisé leurs engagements au sein d'un contrat climat dès 2022 (se reporter à la section 4.2.2.1.).

SECTION 3. ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET CONFORMITÉ

Vivendi exerce ses activités dans le respect des réglementations locales et internationales et fonde la conduite de ses affaires ainsi que ses relations avec les tiers sur une exigence éthique forte. Cette exigence guide le développement de ses activités et contribue au maintien de relations de confiance avec ses partenaires commerciaux et ses clients. Cette exigence soutient également sa performance globale. Elle se traduit par un programme de conformité qui intègre la formation des collaborateurs aux comportements éthiques et vise à prévenir et traiter toute situation à risque à laquelle chacun peut se trouver exposé dans le cadre de ses fonctions.

Ce programme, porté au plus haut niveau de Vivendi, s'appuie sur des engagements et une organisation en charge du déploiement et du pilotage des dispositifs de conformité. Il s'inscrit dans le cadre des principes fondamentaux du Pacte mondial des Nations unies. Ces derniers structurent la démarche du groupe, en matière de respect et de promotion des droits humains fondamentaux et des normes du droit du travail, de respect de l'environnement et de lutte contre la corruption.

En 2023, la poursuite du déploiement du dispositif de vigilance et le renforcement de certaines mesures du dispositif anticorruption ont été au cœur des réflexions et des travaux des équipes en charge de la compliance. Des travaux ont aussi été menés afin d'actualiser la méthodologie des cartographies des risques de corruption et d'assurer un plan de mise à jour des cartographies des risques dans plusieurs métiers. Des contrôles comptables anticorruption ont également été définis au niveau du groupe, en lien avec les risques identifiés lors des cartographies des risques de corruption.

Les travaux en matière d'évaluation des tiers se sont poursuivis au sein des différents métiers au regard des risques de corruption et de ceux liés au devoir de vigilance. Par ailleurs, de nombreuses actions de formation ont été menées à l'échelle du groupe et des métiers, aussi bien pour les collaborateurs sous forme d'e-learning que pour les dirigeants des filiales et les personnels les plus exposés. Des formations dédiées ont également été dispensées par des experts auprès des équipes impliquées dans les dispositifs relatifs à la lutte contre la corruption et au devoir de vigilance. Enfin, un nouveau socle de principes éthiques en matière de respect des personnes, d'intégrité, de protection des actifs, et de préservation de l'environnement a été défini dans une Charte éthique.

L'événement organisé en 2022 à l'occasion de la Journée internationale de lutte contre la corruption, par la Direction compliance Vivendi, a été renouvelé en 2023. Cette initiative, annuelle et fédératrice pour les équipes compliance, montre l'engagement du groupe et de ses dirigeants de réaffirmer l'importance des enjeux et des règles relatives à la conformité et l'éthique des affaires.

Concernant les autres volets du programme de conformité, l'optimisation des mesures de protection des données à caractère personnel s'est poursuivie, ainsi que l'appui aux métiers sur les problématiques en matière fiscale.

La prise de contrôle du groupe Lagardère ayant été finalisée au dernier trimestre 2023, les informations relatives au dispositif de lutte contre la corruption et à la mise en œuvre du devoir de vigilance de cette société ne sont pas consolidées dans la présente section mais sont détaillées dans le DEU 2023 de Lagardère SA.

3.1. L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE

Les dispositifs du programme de conformité de Vivendi sont portés par le Directoire, sous la supervision du Conseil de surveillance. Le pilotage opérationnel de ces dispositifs est assuré par la Direction compliance à la fois à l'échelle du groupe et des métiers.

Les travaux, qui encadrent la conduite des métiers en matière d'éthique des affaires et de conformité, sont présentés au cours de l'année aux différents comités en charge de la gouvernance : le Comité compliance, le Comité des risques et le Comité d'audit.

3.1.1. LES COMITÉS

■ 3.1.1.1. Le Comité compliance

Dans le cadre du déploiement du programme de conformité, le Directoire a créé un Comité compliance en charge de veiller à l'application des mesures d'identification et de prévention des risques exigées par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (loi Sapin 2), la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance, et le Règlement européen n° 2016/679 relatif à la protection des données à caractère personnel (RGPD).

Le Comité compliance supervise le déploiement du programme de conformité dans sa globalité et propose des recommandations au Directoire sur la gestion des risques de conformité. Il est présidé par le Secrétaire général du groupe qui est le *Group Chief Compliance Officer* et se réunit au moins trois fois par an. En 2023, ses travaux ont notamment porté sur :

- la mise à jour des cartographies des risques de corruption ;
- les contrôles comptables anticorruption ;
- les actions réalisées dans le cadre du dispositif de lutte contre la corruption ;
- les actions réalisées dans le cadre du dispositif de vigilance ;

- la présentation des conclusions du rapport d'audit externe sur la mise en œuvre du Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) ;
- la restitution des travaux d'audit internes sur les dispositifs de conformité.

■ 3.1.1.2. Le Comité des risques et le Comité d'audit

Associés à la mise en œuvre de la politique de conformité, le Comité des risques, présidé par le Président du Directoire de Vivendi, et le Comité d'audit du Conseil de surveillance, s'assurent de la bonne adéquation des mesures de maîtrise des risques identifiés et de leur application vis-à-vis des différentes parties prenantes. Cette approche contribue à un meilleur pilotage des risques éthiques et de conformité par les membres du Conseil de surveillance et de la Direction générale.

En lien avec les travaux du Comité compliance, les travaux du Comité d'audit et du Comité des risques ont porté sur un état des lieux des travaux réalisés au cours de l'année 2023 dans le cadre des programmes anticorruption et de vigilance.

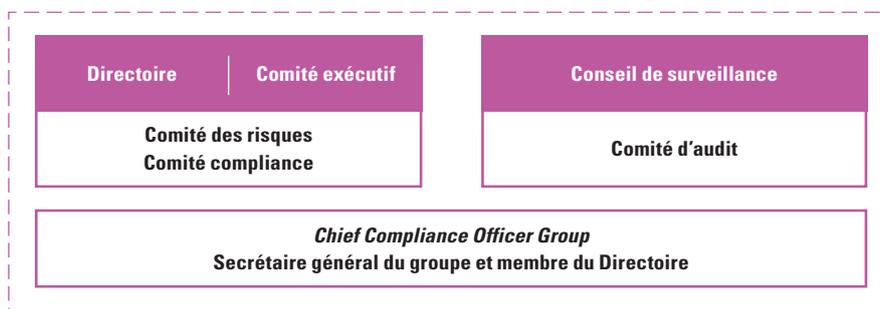
3.1.2. LE PILOTAGE DES DISPOSITIFS DU PROGRAMME DE CONFORMITÉ

L'organisation opérationnelle mise en œuvre au sein du groupe concourt à la prévention et à la maîtrise des risques en matière d'éthique des affaires et de conformité :

- la Direction compliance, rattachée au Secrétaire général du groupe, définit les priorités et coordonne la mise en œuvre des mesures du dispositif de lutte contre la corruption et du dispositif de vigilance au sein des métiers, en lien avec les *Compliance Officers* et leurs référents. Elle associe par ailleurs à ses travaux la Direction financière, la Direction juridique, la Direction des ressources humaines et la Direction des achats du groupe ;

- les *Compliance Officers* au siège et dans chaque filiale pilotent la mise en œuvre des volets anticorruption et vigilance du programme de conformité. En lien avec leurs référents et notamment les analystes *due diligence*, ils s'assurent du respect des politiques de conformité au sein de leurs entités ;
- la cellule Audit conformité, rattachée à la Direction de l'audit du groupe, contrôle la bonne application des mesures prévues par le programme de conformité et propose, si besoin, les mesures correctives appropriées (voir sections 3.2.1.4. et 3.2.2.5.).

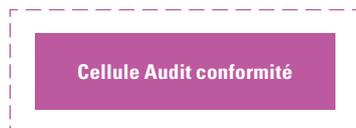
Gouvernance



Pilotage opérationnel



Contrôle



Piliers éthique des affaires et conformité

- Engagement de l'instance dirigeante
- Cartographie des risques
- Évaluation des tiers
- Formations
- Dispositifs d'alerte
- Codes et procédures
- Contrôles et audit

3.2. LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET DE LA CONFORMITÉ

3.2.1. LE DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

La gestion des risques de corruption repose sur le déploiement d'un dispositif anticorruption intégrant des mesures et des procédures adaptées qui s'articulent autour de quatre objectifs : l'identification des risques, la prévention des risques, leur détection et la mise en œuvre des mesures de contrôle.

■ 3.2.1.1. L'identification des risques

L'évaluation des risques de corruption, réalisée par les *Compliance Officers* et les responsables opérationnels des entités et du siège, permet d'établir une analyse détaillée des risques potentiels dans l'ensemble des activités du groupe.

Tenant compte des évolutions des activités du groupe et des dernières recommandations de l'Agence française anticorruption (AFA), une mise à jour des cartographies des risques a été lancée en 2023 afin de revoir la méthodologie utilisée, l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques présentés dans les 24 cartographies des risques existantes. Ces travaux se poursuivront sur l'année 2024.

■ 3.2.1.2. La prévention des risques

Le Code anticorruption

Socle du dispositif de lutte contre la corruption, le Code anticorruption présente les engagements du groupe en la matière qui sont également rappelés dans la Charte éthique de Vivendi. Ces règles sont applicables à tous les collaborateurs dans tous les pays où le groupe exerce ses activités. Afin de permettre à chacun d'appréhender les mesures de prévention qu'il comporte, le Code anticorruption a été traduit en 24 langues. Son intégration aux règlements intérieurs des métiers le rend opposable aux collaborateurs. Il est également disponible sur les sites intranet et Internet du groupe.

Le Code anticorruption répond aux situations identifiées lors de la définition des cartographies des risques et édicte les règles de conduite à adopter. Il tient compte des réglementations locales en vigueur dans les pays où Vivendi est implanté, notamment la loi Sapin 2, le *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) aux États-Unis et le *UK Bribery Act* au Royaume-Uni.

Afin de permettre aux collaborateurs de mieux appréhender les situations à risque, plusieurs procédures accompagnent la mise en œuvre du Code anticorruption. Des procédures concernant les cadeaux et les invitations ainsi que les conflits d'intérêts ont notamment été déclinées dans les entités du groupe. Elles rappellent, d'une part, les comportements à adopter en matière de cadeaux et d'invitations reçus ou offerts et les seuils financiers au-delà desquels une déclaration doit être faite ou une autorisation sollicitée et, d'autre part, elles aident à identifier les situations où les intérêts personnels d'un salarié pourraient entrer en conflit avec les intérêts du groupe.

En 2024, la Direction compliance du groupe procédera à une revue du Code anticorruption en lien avec les travaux relatifs à la mise à jour des cartographies des risques de corruption.

La sensibilisation et la formation des dirigeants et des collaborateurs

La formation de l'ensemble des collaborateurs constitue l'un des axes prioritaires du dispositif anticorruption.

À l'échelle du groupe, un module en ligne dédié aux enjeux de la lutte contre la corruption permet aux collaborateurs de mieux appréhender les comportements à risque et de maîtriser les règles du dispositif anticorruption. Ce module de formation est obligatoire et constitue le minimum requis de la part des collaborateurs en matière de formation anticorruption et notamment lors du recrutement des nouveaux salariés. Ce module, déjà mis à jour en 2022, sera également revu en 2024 pour notamment prendre en compte les résultats des mises à jour des cartographies des risques de corruption.

À fin 2023, 93 % des collaborateurs de Vivendi avaient suivi la formation anticorruption. Afin de marquer l'engagement des dirigeants du groupe dans la sensibilisation des collaborateurs sur ce sujet, ce taux de formation constitue l'un des critères retenus dans le calcul de la rémunération variable des membres du Directoire, des cadres du siège de Vivendi SE et des membres des comités exécutifs des métiers.

En 2023, chaque entité a augmenté ses efforts de formation en présentiel auprès des dirigeants et personnels considérés comme sensibles en raison de leur exposition potentielle à des risques en lien avec la corruption. Des formations ciblées ont également été proposées tout au long de l'année par la Direction compliance afin de renforcer le niveau d'expertise des référents en charge des dispositifs au sein des entités. Ainsi, une formation sur les sanctions internationales a été proposée aux équipes compliance.

Lors de la Journée internationale de lutte contre la corruption, la Direction compliance a mobilisé les membres du réseau compliance autour des enjeux de conformité. Le 7 décembre 2023, ces derniers ont assisté à une représentation illustrant des mises en situation susceptibles d'entraîner un manquement aux règles du Code anticorruption. À cette occasion, il a été rappelé l'importance des règles qui s'imposent lors de l'établissement et de la mise en œuvre de toute relation d'affaires.

Les *Compliance Officers* et les référents compliance ont été réunis le 8 décembre 2023 pour une journée dédiée en première partie aux enjeux de la responsabilité de la fonction compliance coprésentés par un avocat-conseil et la responsable assurance du groupe. Les participants ont également pu partager leurs expériences relatives à leurs missions respectives en matière de compliance. Un atelier animé par un expert en biais cognitifs leur a permis, au travers de différentes mises en situation, de mieux identifier un comportement basé sur la manipulation et d'apprendre à gérer ce type de situation.

L'évaluation de l'intégrité des tiers

L'évaluation de l'intégrité des tiers s'appuie sur des cartographies qui ont été réalisées sur la base de critères de risques spécifiques (nature du tiers, montant du chiffre d'affaires, localisation géographique...), permettant d'identifier les différentes catégories de tiers et d'appliquer une évaluation au regard du niveau de risque retenu. Ces travaux d'analyse ont conduit à la définition de politiques d'évaluation des tiers en fonction des spécificités de chaque métier. Ces politiques déterminent les catégories de tiers à risque, les rôles des personnes impliquées dans la réalisation des *due diligences*, ainsi que le circuit de décision approprié au sein du métier pour confirmer la création ou la poursuite de la relation d'affaires.

En 2023, la formation d'analystes *due diligences* dans chaque métier du groupe s'est poursuivie avec la réalisation de *due diligences* de tiers sur les volets anticorruption et devoir de vigilance. Des formations spécifiques ont également été dispensées concernant par exemple l'évaluation des tiers et les sanctions internationales. Les analystes dans les filiales s'appuient sur une méthodologie d'évaluation commune et ont accès à un outil qui leur permet de réaliser des recherches sur des personnes physiques ou des sociétés qui entrent dans le périmètre des tiers répondant à des critères de risques spécifiques.

L'engagement des partenaires commerciaux

L'établissement des relations commerciales est subordonné à la sensibilisation des partenaires commerciaux aux engagements du groupe en matière de lutte contre la corruption et à la communication des documents du groupe sur sa politique de conformité (Code anticorruption, Charte achats responsables...).

Chaque métier veille également à inclure dans ses projets de contrat une clause anticorruption qui encadre les engagements des parties sur les enjeux de lutte contre la corruption.

■ 3.2.1.3. La détection des risques

Le dispositif d'alerte professionnelle

Destiné à détecter les risques, le dispositif d'alerte professionnelle repose sur une plateforme unique commune à toutes les entités du groupe, alerte.vivendi.com. Cette plateforme est accessible par tous les collaborateurs du groupe ainsi que par les tiers. Elle garantit la stricte confidentialité de l'identité du lanceur d'alerte, des personnes visées par l'alerte et de toutes les informations et documents recueillis via le dispositif.

Le traitement des alertes

Des procédures détaillées à destination des lanceurs d'alerte et des personnes habilitées à enquêter sur un signalement encadrent le dépôt et le traitement des alertes. Ces procédures ont été revues en 2023 afin de renforcer notamment le rôle de la commission d'enquête à l'échelle du groupe. Cette dernière est composée de représentants des Directions compliance, juridique, ressources humaines et audit du siège et fait l'objet de règles précises relatives au traitement de l'alerte et à son propre fonctionnement y compris en cas de situation de conflit d'intérêts potentiel. La commission se réunit pour examiner chaque alerte reçue sur la plateforme d'alerte. Les alertes font l'objet d'une analyse de recevabilité à l'issue de laquelle la commission d'enquête détermine si des investigations complémentaires doivent être menées. Si la commission

d'enquête décide du lancement d'une investigation, elle désigne des personnes internes ou externes en charge de cette investigation, en coordination avec la filiale en fonction de la nature des faits, de leurs compétences et de leur indépendance par rapport aux personnes mises en cause dans l'alerte.

Afin de tenir compte des évolutions réglementaires, ce dispositif sera mis à jour en 2024 pour intégrer les nouvelles recommandations du référentiel « Alertes professionnelles » de la CNIL.

■ 3.2.1.4. Les mesures de contrôle

Les procédures de contrôle comptable

S'agissant des contrôles comptables anticorruption, des travaux ont été menés en 2022 et finalisés en 2023, avec l'assistance d'un cabinet spécialisé, afin de définir une liste de contrôles comptables anticorruption, permettant de limiter les risques identifiés dans les cartographies des risques de corruption des métiers. Une méthodologie a été validée en Comité compliance avec un plan de déploiement opérationnel au niveau des filiales.

Les audits de conformité

Dans le cadre de son plan d'audit 2023, la cellule Audit conformité, rattachée à la Direction de l'audit du groupe, a procédé à plusieurs types de contrôles, transversaux et verticaux, visant à s'assurer de la bonne application des éléments du dispositif anticorruption au sein des métiers et de la mise en œuvre des recommandations.

Les contrôles transversaux permettent à la cellule Audit conformité d'évaluer le niveau de déploiement et de maîtrise du dispositif anticorruption au niveau du groupe. Ainsi, l'accessibilité du dispositif d'alerte professionnelle et la sensibilisation des équipes aux mesures de lutte contre la corruption sont inscrites chaque année parmi les mesures prioritaires de ces contrôles et permettent notamment de s'assurer de la bonne diffusion du Code anticorruption auprès des collaborateurs du groupe. Des contrôles verticaux sont également effectués au niveau des métiers afin de revoir les cartographies des risques de corruption et les plans d'action, les mesures de prévention et de détection des risques, incluant les procédures opérationnelles et les procédures de contrôle comptable. Par ailleurs, des missions de suivi d'audit ont été réalisées au cours de l'exercice afin de s'assurer de la mise en œuvre des recommandations émises lors des audits effectués au cours des années précédentes.

Les conclusions relatives à ces travaux ont été restituées aux membres du Comité compliance en 2023.

3.2.2. LE PLAN DE VIGILANCE

Dans le cadre des obligations liées au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, Vivendi accompagne ses entités dans une démarche qui vise à mettre en œuvre des mesures raisonnables de prévention des risques et d'atténuation des atteintes graves susceptibles d'être causées par ses activités, ou par celles de ses fournisseurs et sous-traitants envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé, la sécurité, et l'environnement.

En 2023, afin de mieux accompagner les collaborateurs du groupe dans l'exercice de leurs activités et dans leurs prises de décision, un socle de principes éthiques a été formalisé dans une Charte éthique. Il contribue à renforcer le pilotage des politiques vigilance au siège et dans les métiers.

Dans le cadre du renforcement du dispositif de vigilance, la Direction compliance et les *Compliance Officers* des filiales ont conduit, en 2023, le déploiement de mesures d'atténuation des risques vigilance au sein de chacun des métiers. Ces derniers ont notamment intensifié le déploiement

des modules de formation sur le devoir de vigilance ainsi que des modules de formation plus spécifiques comme ceux relatifs à la prévention des comportements de harcèlement. Ils ont également poursuivi les travaux liés à l'évaluation des tiers au regard des risques de vigilance.

Une attention particulière a été portée aux modalités de mise en œuvre de la Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité (Directive CSRD) et à l'avancée des discussions sur la Directive relative aux devoirs des entreprises en matière de durabilité (Directive CS3D) afin d'anticiper les adaptations du plan de vigilance groupe.

■ 3.2.2.1. Le périmètre du plan de vigilance

Le plan de vigilance repose sur l'implication de toutes les entités du groupe. À ce titre, le périmètre du plan de vigilance porte sur les activités de Vivendi SE et de toutes ses filiales : Groupe Canal+, Havas, Prisma Media, Gameloft, Dailymotion, Groupe Vivendi Africa (GVA) et Vivendi Village.

Il couvre également la chaîne d'approvisionnement du groupe en intégrant les risques liés aux sous-traitants et aux fournisseurs de premier rang avec lesquels Vivendi et ses filiales ont une relation commerciale établie.

■ 3.2.2.2. Les risques vigilance

La cartographie des risques vigilance

Une cartographie des risques vigilance a été établie à l'échelle du groupe afin de donner une vision d'ensemble des risques prioritaires en matière de droits humains, de libertés fondamentales, de santé, de sécurité des personnes et d'environnement.

Cette cartographie résulte de la consolidation des cartographies réalisées au niveau de chaque filiale. Elle est fondée sur un ensemble de 15 risques liés aux spécificités des activités des métiers et sur des entretiens avec les représentants des directions opérationnelles du siège et des métiers. Cette approche permet de structurer la démarche d'analyse au regard des activités et de la chaîne d'approvisionnement du groupe et de donner une lecture précise et complète des risques auxquels il peut être exposé en matière de vigilance.

Les exercices de cartographie réalisés dans chaque métier incluent le recensement des politiques et des mesures d'atténuation existantes, avec pour objectif d'évaluer le niveau de maîtrise des risques. La gravité du risque, sa fréquence, mais également l'existence et l'efficacité des dispositifs de gestion des risques mis en place en matière de gouvernance, de processus et de contrôles, ont guidé ces évaluations.

En 2023, les métiers ont poursuivi la mise en œuvre de leurs plans d'action afin de couvrir l'ensemble des risques identifiés avec des mesures raisonnables visant à prévenir et à atténuer ces risques potentiels.

L'identification des risques

Seuls les risques identifiés comme prioritaires pour le groupe à la suite des travaux d'évaluation sont présentés dans cette section. Pour chaque catégorie de risques, des mesures d'atténuation ont été mises en œuvre sous forme de plans d'action spécifiques dans chaque métier. Certaines actions sont initiées à l'échelle du groupe et constituent son plan d'action global en matière de vigilance.

Principaux risques en lien avec les activités du groupe

• Risques en matière de droits humains et de libertés fondamentales

Présent dans de nombreux pays et exposé à une diversité de réglementations locales, Vivendi apporte une attention particulière aux risques en matière de droits humains et de libertés fondamentales, qui, au regard de ses activités, recouvrent principalement les enjeux liés à la discrimination et au harcèlement (moral et sexuel) des collaborateurs dans leur environnement de travail, et ceux relatifs à l'absence d'information et d'accompagnement des consommateurs dans l'utilisation de ses produits et services. Les engagements du groupe en matière de droits humains et de libertés fondamentales, mais également de santé et de sécurité des personnes, sont en outre portés par son adhésion aux principes du Pacte mondial des Nations unies.

• Discrimination et harcèlement des collaborateurs

Les risques liés à la discrimination et au harcèlement des collaborateurs font l'objet d'une attention particulière et conduisent à l'adoption de mesures qui contribuent à garantir leur maîtrise au sein des métiers du groupe. La Charte éthique établie en 2023 rappelle les principes fondamentaux que Vivendi promeut sur ce sujet auprès de l'ensemble de ses collaborateurs.

Courant 2023, chaque métier a continué à renforcer les mesures liées à la lutte contre le harcèlement et réaffirmer le principe du groupe de tolérance zéro en matière de harcèlement sexuel et moral. De nombreuses actions ont été menées comme le renforcement des dispositifs d'alerte et des procédures liées à la conduite des enquêtes, des campagnes de communication, des actions de sensibilisation et de formation des managers ainsi que des collaborateurs.

36 % des collaborateurs **(1)** du groupe, soit 12 577 personnes, ont suivi une formation sur le harcèlement en 2023 (voir section 4.3.1.2.).

En 2024, les actions de formation sur la thématique du harcèlement se poursuivront pour tous les collaborateurs de Vivendi. L'objectif de ces modules de formation est de faire connaître les règles auxquelles est soumis chaque collaborateur dans son environnement professionnel et de donner des clés pour prévenir et identifier les comportements répréhensibles susceptibles de donner lieu à un signalement pour harcèlement.

En ce qui concerne la lutte contre les discriminations, cet engagement est porté par les Directions générales de chaque métier et se traduit par des politiques de ressources humaines ciblées. Des programmes de formation et de sensibilisation aux enjeux de la diversité et de l'inclusion ont notamment été déployés auprès des équipes ressources humaines et des managers. Ainsi en 2023, 24 % des managers métiers **(2)** ont suivi une formation sur la non-discrimination.

Les mesures mises en œuvre par les métiers en matière de lutte contre les discriminations et le harcèlement sont présentées de manière détaillée dans la section 4.3.1.2.

• Absence d'information et d'accompagnement des consommateurs

Le risque lié à l'absence d'information et d'accompagnement des consommateurs vise plus spécifiquement les démarches commerciales agressives, la communication non transparente des conditions générales de vente, et l'absence de service après-vente ou d'assistance. Compte tenu des activités du groupe, les mesures de maîtrise de ce risque sont particulièrement observées et régulièrement renforcées.

En 2023, l'évaluation des dispositifs d'écoute et de réclamation clients dans les entités ayant des activités *Business to Consumer* (BtoC) s'est poursuivie notamment dans certaines entités situées à l'international.

(1) (2) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Lagardère, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre 2023 est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Droits humains et libertés fondamentales	Principales actions 2023
Risques relatifs à la discrimination et au harcèlement des collaborateurs	Déploiement d'actions de lutte contre la discrimination et le harcèlement moral et sexuel : campagnes de communication, actions de formation des managers et des collaborateurs, renforcement des mesures liées au dispositif de signalement et à la conduite des enquêtes. Définition de principes luttant contre la discrimination et le harcèlement dans le cadre d'une Charte éthique groupe.
Risque lié à l'absence d'information et d'accompagnement des consommateurs	Poursuite des cartographies des dispositifs d'écoute et de réclamation clients de certaines entités (activités en BtoC).

Risque en matière de santé et de sécurité des personnes

Ce risque correspond aux conditions de travail ainsi qu'à la santé et à la sécurité des collaborateurs. Il cible les risques psychosociaux, physiques ou psychiques, la santé, la sécurité et la sûreté des collaborateurs dans les locaux et lors de leurs déplacements, mais également leurs conditions de travail (ex. : horaires excessifs). Les mesures qui encadrent cet enjeu sont détaillées dans la section 4.3.1.1. du présent chapitre.

En 2023, l'évaluation des dispositifs de santé et de sécurité, lancée en 2022, a été complétée au niveau de certaines zones géographiques.

Santé et sécurité des personnes	Principales actions 2023
Risque relatif aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité des collaborateurs	Poursuite de l'évaluation des dispositifs de santé et de sécurité lancée en 2022 au niveau de certaines zones géographiques.

• Risques environnementaux

Les travaux d'analyse, menés au titre de la vigilance en matière de risques environnementaux, ont permis de retenir deux risques principaux : le risque relatif à la gestion des ressources naturelles et à la préservation des écosystèmes (consommation d'eau, consommation énergétique et consommation de matières premières) et le risque relatif à l'impact des activités sur le changement climatique.

Bien qu'ils ressortent de manière peu significative compte tenu de la spécificité des activités du groupe, le suivi de ces risques reste prioritaire et s'inscrit dans sa stratégie environnementale (voir section 2.3.) portée par la mobilisation des métiers depuis plusieurs années sur les enjeux de protection de l'environnement et de lutte contre le changement climatique.

Environnement	Principales actions 2023
Risques liés à la gestion des ressources naturelles et à la préservation des écosystèmes	Maintien de l'approche en faveur de l'économie circulaire et de la protection des ressources forestières pour les activités consommatrices de papier (voir section 4.1.2.5.). Renforcement des engagements du métier en charge des activités de production audiovisuelle sur l'écoproduction et la réduction de l'empreinte carbone des tournages (voir section 4.1.2.6.).
Risque lié à l'impact des activités sur le changement climatique	Renforcement du plan de sobriété énergétique via une part croissante du recours à énergie renouvelable (voir section 4.1.2.3.). Mise en place d'une boîte à outils alignée avec les engagements validés par l'initiative <i>Science-Based Targets</i> et adaptée à chacun des métiers afin de leur permettre de cibler et prioriser les actions à mener pour réduire leurs émissions.

Risques en lien avec les activités des fournisseurs et sous-traitants

Au-delà de ses propres activités, le groupe prend en considération les risques au sein de sa chaîne d'approvisionnement et traite ceux liés aux achats dits « hors production » et aux achats en lien avec les activités de production.

La catégorie des achats hors production renvoie aux approvisionnements utilisés dans le fonctionnement quotidien du groupe, à savoir l'informatique, les télécommunications, les voyages d'affaires, l'automobile et la téléphonie ainsi que les *facilities*. Les achats de production couvrent notamment les achats liés à l'activité de création et de diffusion de contenus et les produits commercialisés par le groupe (achats de droits, de programmes, etc.).

Parmi les six risques relatifs aux fournisseurs et sous-traitants de Vivendi qui ont été analysés sous l'angle des thématiques des droits humains et libertés fondamentales, de la santé et de la sécurité des personnes et de l'environnement, le plus significatif concerne l'impact de ces derniers sur l'environnement. Ce risque vise notamment la production de déchets, la surproduction et les produits défectueux, ainsi que l'absence de mesures environnementales pour la production (papier pour l'édition, *goodies*, etc.). L'impact de la chaîne d'approvisionnement sur le changement climatique (émissions de gaz à effet de serre) est également pris en compte. Le risque relatif aux mauvaises conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement, bien que ressorti de manière peu significative, fait aussi l'objet de mesures de vigilance adaptées.

En 2023, le groupe a poursuivi la mise en œuvre de mesures environnementales pour les activités de sa chaîne d'approvisionnement, traduisant ainsi sa volonté de conduire l'ensemble de ses activités dans le cadre d'une démarche environnementale responsable. Il a également maintenu la sensibilisation de ses partenaires au sein de sa chaîne d'approvisionnement sur l'ensemble de ses engagements en matière de vigilance.

Fourisseurs et sous-traitants	Principales actions 2023
Risque relatif à l'impact des fournisseurs et sous-traitants sur l'environnement	Poursuite des évaluations des fournisseurs et sous-traitants à risque sur la prévention et la gestion de leurs risques vigilance incluant le risque environnemental.
Risque relatif aux mauvaises conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement	Poursuite du déploiement de la clause vigilance dans les contrats d'achats en lien avec les activités des métiers et communication de la Charte achats responsables.

■ 3.2.2.3. La prévention des risques

Le respect des engagements en matière de vigilance repose sur la formation et la sensibilisation de tous les collaborateurs. L'accompagnement de ces derniers sur la compréhension des risques auxquels ils sont susceptibles d'être exposés est indispensable pour garantir le bon fonctionnement du dispositif vigilance. La formation en ligne obligatoire intitulée « Devoir de vigilance – Droits humains, libertés fondamentales, santé et sécurité, environnement », qui avait été lancée au dernier trimestre 2022, a fait l'objet d'un suivi tout au long de l'année 2023 afin de s'assurer de la pleine participation des collaborateurs à ce programme. À fin 2023, 91 % des collaborateurs du groupe avaient suivi la formation sur le devoir de vigilance.

À l'occasion des événements organisés au siège de Vivendi dans le cadre de la Journée internationale de lutte contre la corruption du 8 décembre 2023, les *Compliance Officers* et les référents compliance ont bénéficié d'un atelier dédié à la responsabilité de la fonction conformité qui a mis notamment l'accent sur les responsabilités liées à la gestion des risques vigilance dans le cadre des activités des métiers du groupe.

L'évaluation des engagements des tiers en matière de vigilance

La méthodologie d'évaluation détaillée dans la section 3.2.1.2. intègre une analyse des engagements des tiers concernés en matière de vigilance. Cette dernière est commune aux volets corruption et vigilance, et utilise les mêmes outils de recherche et de traçabilité de l'information.

Afin de compléter l'expertise des collaborateurs concernés sur les modalités de recherche et la vérification des informations, des formations ont été dispensées en 2023 à l'ensemble des *Compliance Officers* et des analystes *due diligences*.

La Charte achats responsables

Les principes applicables aux activités relatives aux achats et à la chaîne d'approvisionnement sont encadrés par une Charte achats responsables. Fondée sur le développement de relations commerciales éthiques et durables ainsi que sur la volonté de maintenir un dialogue constructif, elle rappelle les attentes du groupe en matière éthique, sociale et environnementale.

Pour Vivendi, le respect de cette Charte est une condition essentielle de la relation commerciale. Le groupe demande ainsi à ses fournisseurs de s'engager formellement à appliquer eux-mêmes des standards élevés d'éthique et de veiller à la préservation des droits humains.

La clause vigilance

Aux côtés de la clause anticorruption, une clause vigilance vient consolider les dispositions contractuelles prévues en matière de conformité. Intégrée dans les accords commerciaux, elle encadre les engagements des parties à la relation commerciale sur les enjeux de vigilance.

Le déploiement de cette clause s'est poursuivi en 2023, notamment dans les contrats avec les fournisseurs et sous-traitants qui relèvent des achats de production et de diffusion.

■ 3.2.2.4. La détection des risques

La plateforme du groupe dédiée aux alertes professionnelles intègre la possibilité de signaler des situations qui relèvent d'un manquement à ses engagements relatifs aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement.

L'examen des alertes liées à un manquement relatif aux engagements en matière de vigilance est réalisé selon la même procédure que celles relatives aux alertes relevant de la loi Sapin 2 (voir section 3.2.1.3.). Le dispositif d'alerte commun aux alertes relevant de la loi Sapin 2 et de la loi sur le devoir de vigilance est accessible sur le site du groupe et sur les sites intranets des entités qui donnent les modalités d'accès à la plateforme d'alerte, alerte.vivendi.com, et renvoient vers un « Guide du lanceur d'alerte » pour les modalités de gestion de l'alerte.

■ 3.2.2.5. Le contrôle du plan de vigilance

Le contrôle du plan de vigilance relève de la cellule Audit conformité, au sein de la Direction de l'audit du groupe. Les audits réalisés consistent à s'assurer de la mise en œuvre de dispositifs spécifiques permettant de réduire les risques identifiés dans les cartographies vigilance établies au sein des métiers.

Parmi les mesures auditées figurent la sensibilisation des collaborateurs, mais également celles des partenaires commerciaux, sur les sujets des droits humains, du droit du travail et du respect de l'environnement.

Les conclusions relatives à ces audits ont été présentées en décembre 2023 au Comité compliance de Vivendi. Le suivi des recommandations proposées lors de ces audits fera également l'objet de revues lors des Comités compliance de 2024.

3.2.3. LA PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

Dans le cadre de ses activités, Vivendi gère des données à caractère personnel : celles de ses collaborateurs, mais aussi de ses fournisseurs, clients, utilisateurs, abonnés ou encore visiteurs de ses sites Internet. Depuis de nombreuses années, et de manière renforcée depuis l'entrée en application du Règlement européen relatif à la protection des données à caractère personnel (RGPD) en mai 2018, le groupe place la protection des données à caractère personnel au cœur de ses préoccupations, en l'insérant notamment dans sa politique globale de gestion des risques, et l'inscrit comme un élément spécifique de son programme de conformité.

Conscient de la sensibilité et de l'enjeu de ce sujet, et afin de préserver la relation de confiance établie avec l'ensemble de ses parties prenantes, Vivendi veille avec une attention particulière à respecter les législations et réglementations applicables à la protection des données à caractère personnel, à mettre en œuvre les règles, procédures et principes propres à assurer leur protection et confidentialité, et suit régulièrement les recommandations et lignes directrices élaborées par les autorités compétentes en la matière.

Dès 2008, dans une volonté de transparence, Vivendi a publié sur son site Internet une Charte sur la protection des données à caractère personnel, qui a été mise à jour en 2023. Cette Charte décrit les grands principes qui guident le groupe dans ses actions et les règles qu'il applique et s'efforce de faire respecter par ses partenaires dans la mise en œuvre de tout traitement de données à caractère personnel découlant de ses activités.

Depuis 2018, sous la supervision du Comité compliance et du Directoire, Vivendi a mené, avec ses entités, un programme global et collaboratif de mise en conformité du groupe au RGPD.

Les actions engagées ont notamment permis d'améliorer les modalités, conditions et procédures d'information et de recueil du consentement de toutes les personnes concernées. Elles ont facilité les moyens d'exercice de leurs droits et ont accru l'effectivité et le prompt traitement de leurs demandes. L'actualisation des contrats avec les partenaires du groupe, accompagnée d'une analyse approfondie de la qualification juridique des cocontractants, a également été réalisée. Les politiques de conservation et d'archivage des données ont été précisées et adaptées, et les collaborateurs du groupe ont continué à être formés et sensibilisés régulièrement en adéquation avec leurs fonctions.

3.2.4. LA POLITIQUE FISCALE

La politique fiscale du groupe s'applique à tous les impôts dus à tous les niveaux de juridiction locale, régionale ou nationale. Elle est conduite par la Direction fiscale qui emploie un personnel spécialisé à Paris, New York, Londres et Madrid et qui est pilotée par le Directeur fiscal, rattaché au Secrétaire général.

Des modes d'organisation idoines sont mis en place afin de s'assurer que les obligations déclaratives auxquelles les entités du groupe sont soumises soient correctement remplies, que les principes comptables adéquats (incluant les politiques de prix de transfert) soient identifiés et suivis, et que tous les impôts dont les sociétés du groupe sont redevables soient correctement calculés et payés dans tous les États dans lesquels ils sont dus.

Lorsqu'il est fait appel à des conseils, assurance est prise qu'ils ont la qualification requise et une réputation justifiée.

En outre, des moyens renforcés ont été mis en place afin d'assurer la protection, la confidentialité et la sécurité des données à caractère personnel, tant sur le plan technique qu'organisationnel :

- depuis 2018, sept *Data Protection Officers* ont été successivement désignés à la tête des entités du groupe et un réseau de correspondants et relais s'est organisé au fil des années en leur sein ;
- en 2021, les plateformes de gestion des consentements relatives aux traceurs utilisés sur les sites Internet du groupe ont été améliorées techniquement et mises en conformité avec la nouvelle réglementation ;
- en 2022, les différentes politiques de confidentialité et d'information sur les traceurs, disponibles sur les sites Internet du groupe, ont été mises à jour et en cohérence dans un effort de meilleure transparence, de clarté et d'harmonisation à l'échelle de Vivendi ;
- en 2023, un *Data Protection Officer* a été nommé au niveau de Vivendi, avec la mission, outre de contrôler et superviser la conformité de Vivendi à la réglementation applicable, de coordonner toute action et tout projet mis en œuvre au sein du groupe ayant un impact sur la protection des données à caractère personnel.

Par ailleurs, le groupe a continué d'améliorer l'efficacité de ses dispositifs, de ses mesures et de ses procédures dédiés à la protection des données à caractère personnel. Dans tout nouveau projet, l'intégration de méthodes de *privacy by design* et *privacy by default* est systématisée et les moyens d'analyse et d'audit des sous-traitants ont été renforcés afin de s'assurer de l'adéquation de leur niveau de protection des données à caractère personnel.

Au fil du temps, ces actions et mesures de conformité continuent d'être déployées et évoluent afin de prendre en compte et de mettre en œuvre les bonnes pratiques et recommandations émises par les autorités de protection des données compétentes dans les secteurs d'activité du groupe.

Enfin, l'intégration d'un critère de rémunération variable des membres du Directoire de Vivendi lié aux actions de prévention en matière de cybersécurité (réalisation de campagnes de tests de *phishing*, mise à jour des politiques de sécurité des systèmes d'information) contribue à renforcer de manière continue la protection des données à caractère personnel (voir section 2.1.2.2. du chapitre 4).

Lorsqu'une société du groupe fait l'objet d'un contrôle fiscal, tous les moyens appropriés sont affectés à la procédure de contrôle afin de faciliter son bon déroulement et de permettre sa clôture dans les meilleures conditions.

Vivendi témoigne d'un seuil de tolérance très bas à l'égard du risque fiscal, en s'interdisant notamment de localiser ou de transférer des bénéfices dans des paradis fiscaux ou des juridictions non coopératives. C'est l'exercice d'une activité économique ou commerciale réelle sur un marché local qui autorise, le cas échéant, sa présence dans un État à faible imposition.

Le groupe fait, dans le respect des règles en vigueur et dans le cadre d'une gestion fiscale légitime, la meilleure utilisation des allègements fiscaux qui peuvent être offerts par la loi fiscale, et s'engage à maintenir, lorsque la législation locale et les usages l'y autorisent, des relations constructives et transparentes avec les autorités fiscales de tous les pays dans lesquels il exerce ses activités. Il considère que de telles relations procurent des avantages à long terme, bénéficiant aussi bien au groupe qu'aux autorités locales.

SECTION 4. ENGAGEMENTS RSE

Préambule

La finalisation de l'opération de prise de contrôle du groupe Lagardère étant intervenue au quatrième trimestre 2023, à la suite de la décision de la Commission européenne du 21 novembre 2023, Vivendi a intégré dès cette année les données relatives aux effectifs de Lagardère conformément aux protocoles de reporting des données extra-financières (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.). Se reporter au DEU du groupe Lagardère pour tout ce qui concerne les autres données (tant sociales, qu'environnementales et sociétales), les éléments descriptifs de la stratégie RSE et les actions qu'il a mises en œuvre.

4.1. CREATION FOR THE PLANET

4.1.1. NOTRE PRIORITÉ : CONTRIBUER À ENRAYER LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

La COP28 de décembre 2023 a dressé pour la première fois un bilan mondial des émissions de gaz à effet de serre par rapport aux objectifs fixés par l'Accord de Paris en 2015. Ce bilan a mis en évidence la nécessité d'atteindre un pic d'émissions mondiales des gaz à effet de serre d'ici à 2025 et de réduire celles-ci de 60 % d'ici à 2035 par rapport aux niveaux de 2019. Dans ce contexte, Vivendi est convaincu que le secteur privé a un rôle important à jouer dans la lutte contre le changement climatique et déploie depuis plusieurs années des actions d'évitement et de réduction des émissions de carbone dans l'ensemble du groupe.

La feuille de route environnementale de Vivendi, mise en place dans le cadre du pilier *Creation for the Planet* de son programme RSE, est alignée avec l'Accord de Paris sur le climat et répond aux recommandations scientifiques du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat).

Pour atteindre ses objectifs, le groupe a mis en œuvre un plan d'actions en trois temps : (i) éviter et réduire intrinsèquement ses émissions de gaz à effet de serre, (ii) engager son écosystème dans sa démarche de décarbonation et (iii) contribuer à l'évitement et à la compensation mondiale d'émissions de carbone.

En 2020, Vivendi a adhéré à l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi) portée par le CDP (*Carbone Disclosure Project*), le Pacte mondial des Nations unies, le *World Resources Institute* (WRI) et le Fonds mondial pour la nature (WWF). Cette initiative engage les entreprises dans la décarbonation en les aidant à aligner leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre avec les données de la science climatique et l'Accord de Paris. Vivendi a soumis son plan de réduction carbone à SBTi en décembre 2021, qui l'a certifié en mars 2023 (voir section 4.1.2.2.).

4.1.2. RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DE NOS ACTIVITÉS CONFORMÉMENT AUX OBJECTIFS DE L'ACCORD DE PARIS

Pour accompagner sa démarche de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), Vivendi s'appuie sur un dispositif de reporting environnemental déployé depuis plusieurs années. En 2023, ce dernier s'appuie sur un réseau de plus de 330 contributeurs dans 72 pays. Afin de mesurer sa performance et les efforts mis en œuvre pour réduire l'empreinte carbone de ses activités, le groupe suit annuellement :

- l'évolution des émissions de GES directes et indirectes liées à l'énergie (scopes 1 et 2), incluant notamment la mesure des émissions relatives aux consommations de carburant, d'électricité et de chauffage ;
- l'évolution des émissions de GES indirectes liées au fonctionnement du groupe et relevant d'un scope 3 « partiel », incluant notamment la mesure des émissions relatives aux achats de matières premières, aux immobilisations, au fret, aux déchets, aux déplacements professionnels et aux déplacements domicile-travail.

Depuis 2020, Vivendi suit volontairement les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) créée par le Conseil de stabilité financière du G20 pour soutenir la transparence financière liée au climat. Le groupe a ainsi procédé à une analyse des principaux risques liés au changement climatique, selon le cadre international de reporting structuré proposé par la TCFD (voir section 2.3. et la table de correspondance TCFD section 6.2.).

■ 4.1.2.1. L'empreinte carbone du groupe

Pour le calcul de son bilan carbone 2023, Vivendi s'est référé à la méthodologie du *Greenhouse Gas Protocol* (protocole GHG) qui est notamment utilisée dans le cadre des échanges du groupe avec SBTi et le CDP, l'organisme international de référence en matière de notation environnementale des entreprises (voir section 1.3.1.). Vivendi publie annuellement les données chiffrées de ses émissions directes et indirectes liées à l'énergie consommée par le groupe (scopes 1 et 2), ainsi qu'une partie de ses émissions indirectes relevant du scope 3 (dit « scope 3 partiel »).

Par ailleurs, dans une démarche d'amélioration continue, Vivendi travaille à augmenter la qualité et la quantité des informations mesurées et publiées chaque année. En 2023, le groupe a ainsi ajouté deux nouveaux indicateurs : les émissions de GES liées à une partie des produits vendus et loués (scopes 3.11 et 3.13) et celles liées aux déplacements domicile-travail de ses collaborateurs dans le monde entier (scope 3.7).

Enfin, dans un objectif de transparence et de conformité au Code de l'environnement, Vivendi a publié en 2023, sur la plateforme de l'Ademe (Agence de la transition écologique), son bilan carbone réglementaire 2022 selon la méthodologie publiée par celle-ci.

Tableau récapitulatif des émissions carbone du groupe

(Les détails du bilan carbone sur les scopes 1, 2 et 3 partiel figurent en section 5.3.)

TCO ₂ e	2023	2022	% variation 2023 vs 2022
Scope 1	10 291	11 228	-8 %
Scope 2 <i>market based</i>	14 221	19 496	-27 %
Scope 2 <i>location based</i>	22 042	22 603	-2 %
Total scopes 1 et 2 <i>market based</i>	24 512	30 724	-20 %
Total scopes 1 et 2 <i>location based</i>	32 333	33 831	-4 %
Scope 3 partiel (a)	735 018	770 748	-5 %
Scope 3 partiel retraité (a) (b)	735 018	727 100	+1 %

(a) Le scope 3 partiel couvre les émissions de GES relatives à l'amont de l'énergie (amont des hydrocarbures, et amont et pertes en ligne de l'électricité), aux achats de matières premières, aux immobilisations, au fret, aux déchets, aux déplacements professionnels, aux déplacements domicile-travail, à certains produits vendus et loués (fabrication, fret, usage et fin de vie) et aux participations financières.

(b) La finalisation de l'opération de prise de contrôle du groupe Lagardère étant intervenue au quatrième trimestre 2023, ses données environnementales ne sont pas encore comptabilisées dans le reporting extra-financier du groupe en 2023, conformément au protocole de reporting (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.). Par conséquent, afin d'assurer la comparabilité avec les données 2023, ce tableau présente également les données 2022 retraitées en excluant les émissions de GES en lien avec la participation financière dans Lagardère.

Dès fin 2021, le groupe a commencé à engager des actions visant à contrôler, éviter et réduire les émissions de GES. Après une année 2022 où 10 % de baisse était enregistrée pour les scopes 1 et 2, les actions menées en 2023 ont permis de réaliser une baisse de 20 % sur les scopes 1 et 2 en *Market Based* et de 4 % en *Location Based*. La tendance haussière du scope 3 partiel a été ramenée de +19 % en 2022 à +1 % en 2023 à périmètre comparable (détails en section 5.3.). Ces baisses s'inscrivent dans le cadre des engagements pris par Vivendi auprès de l'initiative *Science-Based Targets* (voir section 4.1.2.2.).

Concernant le scope 1 la baisse des émissions est principalement due à la réduction des émissions en lien avec les gaz frigorigènes et les groupes électrogènes. Pour le premier cas, il s'agit du résultat des actions liées à la maintenance des équipements de froid ainsi qu'à la diminution de l'utilisation de la climatisation. Pour le second, il s'agit d'une augmentation de l'électrification des activités en Afrique, en remplacement des groupes électrogènes.

Concernant le scope 2, la baisse de 27 % en *market based* est principalement due au recours accru aux énergies renouvelables dans le groupe, tandis que la baisse en *location based* est le fruit des actions de sobriété entreprises par le groupe (la baisse des émissions est directement liée à la baisse de la consommation énergétique).

Concernant le scope 3, domaine le plus matériel en termes d'émissions, Vivendi poursuit ses efforts de maîtrise en agissant sur l'ensemble des catégories dont les premiers bénéficiaires sont visibles sur la gestion des déchets et certains produits loués et vendus. Les efforts et le déploiement des actions vont continuer en 2024 avec une attention accrue sur

les catégories des déplacements professionnels et des matières premières, ce dernier point étant intégré dans la démarche fournisseur (voir section 4.1.3.3.). Enfin, dans une démarche d'amélioration continue, Vivendi entend progressivement étendre la mesure des émissions carbone du reste des activités du groupe, notamment la diffusion TV et le streaming vidéo.

■ 4.1.2.2. Les engagements *Science-Based Targets* et les objectifs de décarbonation

Le plan de décarbonation des activités de Vivendi, déclinaison des objectifs de réduction des émissions carbone validés en mars 2023 par SBTi, prévoit de réduire ses émissions d'ici à 2035 par rapport à l'année de référence 2018. Les objectifs fixés couvrent les domaines d'activité de Vivendi les plus significatifs par ordre de contribution à son empreinte carbone (voir tableau suivant) :

- 1 : les achats de biens et de services et immobilisations (scope 3) > Engagement « Fournisseurs » ;
- 2 : les émissions de fonctionnement (scope 3) > Engagement « Fonctionnement » ;
- 3 : l'utilisation des produits et services loués (scope 3) > Engagement « Activités métiers » ;
- 4 : la consommation énergétique des sites (scopes 1 et 2) > Engagements « Énergie » et « Recours à l'électricité renouvelable ».

Outre les objectifs de long terme (d'ici à 2035) validés par SBTi, Vivendi s'est fixé des objectifs intermédiaires à l'horizon 2025, afin de piloter plus finement la mise en place opérationnelle de son plan de décarbonation.

Tableau récapitulatif des engagements SBT (protocole GHG en TCO_{2e})

Le plan de décarbonation des activités de Vivendi, validé en mars 2023 par SBTi, couvre plus de 69 % des émissions totales de Vivendi sur les scopes 1, 2 et 3 et prévoit de réduire ces émissions d'ici à 2035 par rapport à l'année de référence 2018.

Engagements de décarbonation	Scopes	Données 2018 (a) (année de référence)	Données 2023	Évolution 2023 (b)	Objectifs intermédiaires 2025 (b)	Objectifs 2035 (b)	Détail des actions
Énergie Trajectoire 1,5 °C	1,2	39 855	24 512	-38,5 %	-29 %	-71 %	Section 4.1.2.3.
Fonctionnement Trajectoire Well Below 2 °C	3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.9, 3.15	253 599	307 689	+21 %	-18 %	-43 %	Sections 4.1.2.3. et 4.1.2.4.
Activités métiers (produits & services loués) Trajectoire 2 °C	3.13	136 243	90 266	-34 %	-9 %	-21 %	Section 4.1.2.5.
Recours à l'électricité renouvelable	2	16 %	(c) 60 %	+44 pts	80 %	100 % (2030)	Section 4.1.2.3.
Fournisseurs	3.1, 3.2	13 %	(d)	na	na	85 % (2026)	Section 4.1.3.3.

na : non applicable.

(a) Les données 2018 (année de référence) sont telles que soumises à SBTi en décembre 2021 et validées par celle-ci en mars 2023. Elles excluent les émissions de GES liées à Universal Music Group (sorti du groupe en 2021) et intègrent celles d'Editis (entré dans le groupe en 2019) et celles de Prisma Media (entré dans le groupe en 2021).

(b) Par rapport à l'année de référence.

(c) Afin de refléter le véritable impact des actions engagées par le groupe en matière environnementale, ce pourcentage ne prend pas en compte la consommation d'électricité non issue de sources renouvelables extrapolée pour les sites locataires (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

(d) Les engagements ayant été validés par SBTi en mars 2023, le suivi et la publication de l'engagement "Fournisseurs" fera l'objet de développements additionnels au cours des prochains exercices.

Concernant l'engagement « Énergie », le groupe est en avance sur l'objectif intermédiaire 2025 et en phase avec la trajectoire 2035 (section 4.1.2.3.).

Concernant l'engagement « Fonctionnement », la hausse est due pour l'essentiel à la montée de Vivendi au capital de nouvelles entreprises depuis 2018. Sans les participations financières, la baisse est de 38,8 % par rapport à l'année de référence.

Vivendi est en avance sur l'objectif 2035 sur l'engagement « Activités métiers », grâce à une optimisation logicielle des terminaux loués du groupe (notamment les décodeurs Canal+ en France) ainsi qu'à leur écoconception qui améliore la gestion de la fin de vie des appareils (voir section 4.1.2.5.).

Concernant l'engagement « Recours à l'électricité renouvelable », le groupe est en ligne avec la trajectoire permettant d'atteindre les objectifs 2025 et 2035 grâce au basculement de plusieurs nouveaux sites vers une électricité renouvelable en 2023 (voir section 4.1.2.3.).

Concernant l'engagement « Fournisseurs », le groupe poursuit sa démarche d'affinage du périmètre et d'accompagnement de ses fournisseurs stratégiques. L'année 2024 verra ainsi la réalisation d'une cartographie précise des fournisseurs engagés (selon la définition de SBTi) et d'un plan d'action pour ceux qui ne le seraient pas (voir section 4.1.3.3.).

■ 4.1.2.3. La performance énergétique des sites, le recours aux énergies renouvelables et le plan de sobriété énergétique à l'échelle du groupe

Engagements SBT concernés	Scopes	Données 2018 (a) (année de référence)	Données 2023	Évolution 2023 (b)	Objectifs intermédiaires 2025 (b)	Objectifs 2035 (b)
Énergie Trajectoire 1,5 °C	1,2	39 855	24 512	-38,5 %	-29 %	-71 %
Recours à l'électricité renouvelable	2	16 %	(c) 60 %	+44 pts	80 %	100 % (2030)

(a), (b), (c) Voir notes du Tableau récapitulatif des engagements SBT (protocole GHG en TCO_{2e}) en section 4.1.2.2.

Depuis plusieurs années, le groupe Vivendi s'est engagé dans la maîtrise de sa consommation énergétique et dans la certification environnementale de ses bâtiments.

En phase avec les objectifs sur les engagements « Énergie » et « Recours à l'électricité renouvelable », le groupe entend poursuivre ses actions pour maintenir et confirmer cette trajectoire.

En 2023, près de 60 % de l'électricité utilisée par le groupe est issue de sources d'énergies renouvelables (contre 34 % en 2022)

En 2023, plusieurs sites ont rejoint ceux déjà basculés en électricité d'origine renouvelable. Il s'agit de Havas USA, Suisse et Lituanie, ainsi que Canal+ Antilles, La Réunion et Maurice.

Par ailleurs, en 2021, le groupe a réuni sous un programme commun, *Sustainable Buildings*, toutes les actions visant à améliorer l'efficacité énergétique et environnementale des bâtiments du groupe et donc à réduire leur empreinte carbone. Ce programme s'appuie notamment sur la mise en place de certifications de management de l'environnement (ISO 14001, ISO 50001...) ou de certifications de construction durable (HQE®, BREEAM®, LEED®...) reconnues au niveau mondial. L'obtention de ces certifications est souvent l'aboutissement d'une démarche entamée depuis plusieurs années, visant à réduire l'impact environnemental des pratiques quotidiennes des collaborateurs du groupe : recyclage des déchets liés aux repas, achats de ressources certifiées (papier d'imprimante, café, papier toilette...), suppression des bouteilles plastiques et/ou des gobelets en carton, mise en commun des équipements (ex. : suppression des imprimantes personnelles au Havas Village France, etc.).

En 2023, plus de 40 % des effectifs du groupe travaillent dans des sites labellisés *Sustainable Buildings*

Depuis septembre 2022, Groupe Canal+ dispose d'un nouveau siège construit et certifié HQE® et BREEAM®. Il bénéficie ainsi des meilleures innovations en matière environnementale. En 2023, grâce à la réorganisation du parc immobilier et aux actions de sobriété énergétique, la consommation d'électricité de Groupe Canal+ a baissé de plus de 25 % en cinq ans dans le monde.

Prisma Media (siège à Gennevilliers en Île-de-France) a mis en œuvre des mesures de sobriété : un éclairage sur deux est actuellement actif dans les couloirs, les éclairages extérieurs et intérieurs sont dorénavant éteints dès 19 h 30 et la temporisation de l'éclairage parking a été réduite de 20 à 5 minutes. En complément, les ampoules néon ont été remplacées par des éclairages LED et le nombre d'imprimantes est divisé par deux depuis fin 2022.

■ 4.1.2.4. Fonctionnement

Engagement SBT concerné	Scopes	Données 2018 (a) (année de référence)	Données 2023	Évolution 2023 (b)	Objectifs intermédiaires 2025 (b)	Objectifs 2035 (b)
Fonctionnement Trajectoire Well Below 2 °C	3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.9, 3.15	253 599	307 689	+21 %	-18 %	-43 %

(a), (b) Voir notes du Tableau récapitulatif des engagements SBT (protocole GHG en TCO_e) en section 4.1.2.2.

Le suivi et la publication des évolutions liées aux engagements de « Fonctionnement » font partie des nouveaux développements amorcés en 2023. Cet engagement est en hausse de 21 % par rapport à l'année de référence (voir détails en section 5.3.). Cette hausse s'explique par la montée de Vivendi au capital de nouvelles entreprises depuis 2018. Sans les participations financières, la baisse est de 38,8 % par rapport à l'année de référence. Cet engagement et ses composantes feront toutefois l'objet d'une attention particulière sur 2024, notamment sur le volet des déplacements professionnels.

Déplacements professionnels

Essentiels pour établir et entretenir des relations efficaces et productives avec les parties prenantes du groupe (clients, artistes, producteurs, partenaires commerciaux...), les déplacements professionnels sont récurrents dans les différents métiers de Vivendi. La pandémie de Covid-19 a toutefois montré que la croissance économique du groupe pouvait être compatible avec une baisse des déplacements professionnels. Ainsi, bien qu'ayant augmenté entre 2022 et 2023 de 35 %, les émissions de GES liées aux déplacements professionnels (hors déplacements domicile-travail) restent bien inférieures à celles observées avant la pandémie de Covid-19 (baisse d'environ 43 % entre 2018 et 2023, en ligne avec la trajectoire SBTi).

Au niveau local, les collaborateurs du groupe sont encouragés, pour leurs déplacements professionnels, à privilégier des solutions de mobilité douce, comme les transports publics ou le vélo. Dans le cadre de certains contrats avec des sociétés de taxis ou de VTC, des clauses ont par ailleurs été négociées afin de pouvoir offrir sans surcoût – et lorsque cela est possible – la mise à disposition d'un véhicule électrique ou hybride.

Au niveau du parc automobile du groupe, la Direction des achats, en collaboration avec les différentes entités, poursuit les efforts de réduction des émissions amorcés depuis plusieurs années avec, à ce jour, 70 % des véhicules proposés aux collaborateurs équipés de moteurs hybrides ou électriques.

Déplacements domicile-travail

Dans une démarche continue de transparence et d'amélioration, l'année 2023 marque la toute première publication des émissions de GES sur les déplacements domicile-travail des collaborateurs de Vivendi. Cet indicateur s'appuie sur les données disponibles dans les Directions ressources humaines des entités ou, si l'information n'est pas disponible, sur les réponses à un questionnaire envoyé à toutes les personnes concernées.

Parmi les multiples initiatives déployées, Groupe Canal+ a mis en place le forfait mobilités durables pour ses salariés en France, et Canal+ Réunion a déployé une application pour inciter les collaborateurs à pratiquer le covoiturage. Au siège de Vivendi, un forfait mobilités est désormais proposé et permet soit le remboursement de 75 % de l'abonnement annuel Francilien Vélib', soit la mise à disposition d'un forfait, variable selon cas de figure, dans le cas de l'utilisation d'un vélo personnel. Des accords de télétravail ont également été mis en place depuis 2021 au sein des différentes entités du groupe. Outre son impact bénéfique en termes d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, le télétravail contribue à une baisse notable de l'empreinte carbone liée aux transports domicile-travail.

■ 4.1.2.5. Activités métiers

Engagement SBT concerné	Scopes	Données 2018 (a) (année de référence)	Données 2023	Évolution 2023 (b)	Objectifs intermédiaires 2025 (b)	Objectifs 2035 (b)
Activités métiers (produits & services loués) Trajectoire 2 °C	3.13	136 243	90 266	-34 %	-9 %	-21 %

(a), (b) Voir notes du Tableau récapitulatif des engagements SBT (protocole GHG en TCO₂e) en section 4.1.2.2.

Vivendi est en avance sur l'objectif 2035 sur l'engagement « Activités métiers » grâce à une optimisation logicielle des terminaux loués du groupe (notamment les décodeurs Canal+ en France) ainsi qu'à leur écoconception qui améliore la gestion de la fin de vie des appareils.

Utilisation raisonnée des ressources : papier, économie circulaire, plastique

La protection des ressources naturelles et leur renouvellement étant essentiels pour assurer leur conservation, leur utilisation raisonnée est un enjeu significatif pour Vivendi, dont certaines activités ou produits consomment une part importante de papier ou de matières plastiques.

Papier

Le papier est la principale matière première consommée par le groupe avec plus de 31 300 tonnes de papier consommées en 2023, principalement pour l'impression de magazines Prisma Media. En 2023, 99 % des papiers utilisés dans le groupe étaient soit certifiés, soit recyclés (voir détails en section 5.3.). Une fois arrivés en fin de vie, 99,9 % des magazines invendus sont traités en recyclage dans le but de produire à nouveau de la pâte à papier.

Économie circulaire

Depuis sa création en France il y a plus de 35 ans, Groupe Canal+ récupère les décodeurs rendus par les abonnés afin de les reconditionner pour les remettre en service pour de nouveaux abonnés quand ceux-ci sont encore utilisables. Les décodeurs obsolètes technologiquement sont, eux, valorisés par recyclage de leur matière. En 2023, en France métropolitaine, 93 % des décodeurs commercialisés retournés par les abonnés ont été reconditionnés et remis en service, et 60 % des décodeurs fournis aux abonnés étaient des décodeurs reconditionnés.

Concernant le matériel informatique utilisé en interne, Dailymotion a mis en place un programme d'économie circulaire en s'associant avec un partenaire de ce secteur. Ce programme prévoit, d'une part, le reconditionnement et la revente de ses équipements sur le marché de la seconde main et, d'autre part, l'accès à une plateforme de marché dédiée pour acheter du matériel reconditionné. Cette démarche sera étendue aux autres métiers de Vivendi en 2024.

Plastique

Concernant les décodeurs, Groupe Canal+ a une démarche active de réduction de l'usage du plastique. Ceux-ci sont composés d'un minimum 90 % de plastique recyclé et ils sont emballés sans aucun recours à des sachets et films de protection plastiques. Ensuite, les accessoires ont également été réduits, et les câbles Ethernet qui étaient systématiquement mis dans les boîtes ont été supprimés.

Depuis 2023, sur les produits reconditionnés, en plus d'un nettoyage, les capots plastiques des décodeurs sont dorénavant polis au lieu d'être remplacés dès que c'est possible, ce qui évite ainsi l'utilisation de pièces neuves et permet de diviser par trois la quantité de pièces plastiques consommées pour le reconditionnement.

S'agissant de Prisma Media, depuis le 1^{er} juillet 2023, une grande majorité des titres sont emballés à partir d'un emballage papier thermoscellable. Cela représente environ six tonnes de plastiques économisées sur 2023.

Des décodeurs Canal+ recyclés et recyclables

Pour réduire leur impact environnemental, les équipes techniques et marketing de Groupe Canal+ intègrent l'écoconception dans le processus de création et de production des équipements. Ainsi, la coque de la dernière génération de décodeurs, conçue en 2021 et déployée en France métropolitaine, intègre plus de 95 % de plastique recyclé, et la taille du boîtier a été réduite. La diminution du poids des équipements permet aussi de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à leur transport. Dans le packaging, tous les sachets et films de protection et toutes les attaches en plastique ainsi que les accessoires non essentiels ont été supprimés en 2022. Au total, la nouvelle génération de décodeurs présente un Bilan Carbone de fabrication réduit de 40 %, et une évolution logicielle permettra une réduction de la consommation électrique de 65 % par rapport à la génération précédente.

En France, les équipes logistiques récupèrent et recyclent les décodeurs depuis la création de la chaîne il y a plus de 35 ans. S'ils respectent les exigences techniques du groupe, les équipements renvoyés par les abonnés sont testés et remis à neuf pour une remise en service. En Afrique, Groupe Canal+ poursuit le déploiement de circuits de revalorisation des anciens décodeurs. Après le Togo, le Bénin et le Mali depuis 2018, un circuit de recyclage a été mis en place en 2022 en République démocratique du Congo et au Burkina Faso. Au total, ces opérations ont permis de collecter plus de 25 tonnes de matériel depuis leur lancement.

Fret amont et aval

Nouveau poste d'émission publié en 2023 sur le périmètre de Prisma Media, le groupe est engagé à suivre et améliorer cet indicateur au fil des années.

En parallèle de ce travail, des actions sont déjà menées afin de réduire l'empreinte carbone du fret parmi lesquelles le choix d'imprimeurs plus proches des centres de distribution et l'optimisation des quantités livrées aux différents points de vente.

C'est ainsi qu'entre 2022 et 2023, 35 magazines de Prisma Media ont changé de site d'impression, passant de l'Allemagne et la Pologne vers la France.

Ce changement a eu pour effet de réduire les distances parcourues entre les segments « Papetier », « Imprimeur » et « Distributeur » et 34 000 kilomètres de fret ont ainsi été évités pour l'ensemble de ces 35 titres par rapport à 2022.

■ 4.1.2.6. L'impact environnemental des contenus

Les contenus, qu'ils soient physiques ou digitaux, sont générateurs d'externalités environnementales : consommation d'énergie, de ressources naturelles, conséquences sur la biodiversité etc. Vivendi s'engage donc dans diverses démarches d'écoconception et d'adaptation de ses diverses activités liées à la production de contenus.

Tournages audiovisuels en écoproduction

Membre fondateur et membre du Conseil d'administration de l'association Ecoprod, dont l'objet est d'accélérer la transition écologique du secteur du cinéma et de la production audiovisuelle, Groupe Canal+ a poursuivi en 2023 sa contribution à la mise en place d'outils spécifiques, disponibles en accès libre pour toute la profession. Parmi ceux-ci, le calculateur carbone, le Carbon'Clap, a été amélioré et homologué par le CNC (Centre national du cinéma et de l'image) pour la réalisation des bilans carbone obligatoires. Le label Ecoprod, après de nombreux mois de tests sur des productions du groupe, a été créé pour guider et certifier la démarche écoresponsable d'un tournage. En septembre 2023, deux productions de Groupe Canal+ (*Narvalo* saison 3 et *Envie d'Agir*) ont obtenu ce label. Par ailleurs, lors des secondes Assises de l'écoproduction fin 2023, Groupe Canal+ a pris l'engagement que 100 % des Créations Originales tournées en France à partir de 2024 soient écoproduites selon le label Ecoprod.

Communication durable

Havas et Groupe Canal+ se sont engagés à sensibiliser leurs équipes, leurs publics et leurs partenaires aux enjeux environnementaux ou à l'application de codes de bonne conduite environnementale pour les communications commerciales, à travers la signature de contrats climat en juillet 2022 (voir section 4.2.2.1.). Ces codes de bonne conduite, portés par l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (Arcom), ont été définis dans le cadre de la loi 2021-1104 du 22 août 2021, dite « loi Climat et Résilience », adoptée à la suite de la Convention citoyenne pour le climat (CCC). Ils comportent une série de mesures destinées à renforcer l'évolution des pratiques environnementales du secteur de la publicité. Par ailleurs, des guides d'écoconception, répertoriant l'ensemble des critères à surveiller pour le développement d'une campagne publicitaire écoresponsable, de sa conception à sa diffusion, ont été élaborés au sein de Havas, avec un guide pour le volet médias, un pour le volet création, et un pour le volet événementiel. Enfin, la régie Canal Brand Solutions a mis à disposition de tout l'écosystème publicitaire un guide « Low Carbon » qui informe sur les bonnes pratiques à mettre en place pour une publicité plus respectueuse de l'environnement.

En parallèle, Havas Paris a réalisé la première campagne publicitaire en France à recevoir les trois étoiles du label Ecoprod, en atteignant la note de 90,7 sur 100. L'ensemble de cette campagne pour l'Ademe (Agence de la transition écologique) a été écoconçue, écoproduite et écodiffusée.

Numérique responsable

La part du numérique dans les émissions de gaz à effet de serre mondiales augmente fortement. Selon le dernier rapport de l'Ademe de mars 2023, à l'horizon 2030, si rien n'est fait pour réduire l'empreinte environnementale du numérique et que les usages continuent de progresser au rythme actuel, le trafic de données serait multiplié par six, et le nombre d'équipements serait supérieur de près de 65 % en 2030 par rapport à 2020.

Fort de ce constat, Vivendi a décidé de se doter d'une feuille de route « numérique responsable » et d'accélérer la prise en charge du sujet par ses métiers.

C'est ainsi qu'en septembre 2023, le groupe a organisé une journée « Accélérateur numérique responsable », réunissant une soixantaine de personnes touchées par le sujet : Directions RSE et Directions SI des entités, Directions produits digitaux, régies publicitaires... Organisée conjointement par les Directions RSE et innovation, cette journée a permis la mise à niveau des connaissances et le partage de bonnes pratiques avant de dresser une liste de projets à porter en commun.

Les multiples intervenants ont pu exposer des cas concrets parmi lesquels la décarbonation du streaming vidéo et des flux publicitaires programmés, l'écodéveloppement des jeux vidéo ou encore les outils de sensibilisation des usagers. Des ateliers de codéveloppement sont venus compléter la journée et ont abouti à une feuille de route dont plusieurs chantiers transversaux ont déjà été validés et planifiés, et viendront compléter la feuille de route RSE du groupe.

Des actions sont également spécifiquement orchestrées par les entités. Groupe Canal+ a mené des travaux techniques sur la diffusion de ses contenus en lançant deux projets de recherche et de développement soutenus par l'Ademe, visant à réduire l'impact de la diffusion des événements *live* en streaming. Le premier projet à l'horizon douze mois consiste à tester la diffusion des flux vidéo dans un format unique pour l'ensemble des plateformes, ce qui permettrait de diviser par quatre le volume de données utilisé. L'autre projet, dont l'horizon est de 32 mois, vise à déployer un flux vidéo adaptatif en temps réel selon la bande passante effectivement disponible chez les clients finaux afin de réduire dynamiquement la consommation de bande passante, facteur central d'émissions carbone des flux vidéo. Dailymotion travaille sur deux axes pour réduire son empreinte carbone liée aux services numériques : la migration d'une partie de son infrastructure vers des services de stockage en cloud et le développement interne d'une plateforme de virtualisation globale. Ce second axe, qui aboutira courant 2024, permet de rationaliser et d'optimiser l'usage de ses serveurs afin de réaliser des économies de consommation d'énergie estimées entre 8 % et 15 %. En outre, cela permet des évitements d'achat de matériel car moins de serveurs sont nécessaires pour fournir un service équivalent. Par ailleurs, ce projet permettra de rationaliser et réduire le stock de pièces de rechange nécessaire à l'entretien de sa plateforme.

La régie digitale de Prisma Media a mis en place une mécanique de désintermédiation de l'achat programmatique. Ce marché d'achat d'espace publicitaire automatisé est composé d'une multitude de fournisseurs intermédiaires se situant entre la plateforme d'achat automatisé amont et l'éditeur final aval qui diffuse la création publicitaire. En réduisant les maillons, cette initiative permet d'éliminer les demandes d'achats programmatiques (*Bid Requests*) inutiles et ainsi de réduire les émissions carbone de cet écosystème. La régie prévoit de mesurer les émissions carbone économisées au cours de l'exercice 2024.

4.1.3. ENGAGER NOTRE ÉCOSYSTÈME DANS NOTRE DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE

Vivendi et ses entités cherchent à s'inscrire dans des initiatives collectives, en mobilisant leurs collaborateurs, mais également leurs clients, leurs pairs et d'autres acteurs de leurs écosystèmes respectifs, afin de bâtir avec eux un modèle plus durable pour l'environnement. Ayant à cœur de développer son soutien aux associations environnementales, Vivendi conduit également des initiatives en faveur de la protection de l'environnement avec des associations locales et internationales.

■ 4.1.3.1. La sensibilisation et l'engagement des collaborateurs

Différentes initiatives sont mises en œuvre pour s'assurer que les collaborateurs disposent des informations nécessaires concernant les impacts environnementaux de leurs activités et les actions mises en place pour les réduire.

Des instances dédiées

Au sein des entités, et au côté des Directions RSE, des comités internes de pilotage des démarches environnementales définissent et suivent l'ensemble des actions à déployer (voir section 1.). Par exemple, une *Green Team* a été mise en place au siège de Vivendi. Cette instance, composée de 19 membres, se réunit chaque trimestre pour faire un point d'avancement du programme d'actions, des suivis des indicateurs mensuels, des actions correctrices à éventuellement mettre en place, des évolutions réglementaires ainsi que des actions de communication, sensibilisation et formation à mettre en œuvre.

Des initiatives de sensibilisation

En 2023, plus de 8 700 collaborateurs ont été sensibilisés aux sujets liés à l'environnement dans le monde entier. Parmi les multiples actions déployées, le groupe a continué à déployer le dispositif La Fresque du climat à destination de ses employés en France. Toutes les entités disposent par ailleurs de dispositifs spécifiques de communication interne auprès des collaborateurs (newsletters, affiches, écrans d'information...) et organisent des événements spécifiques autour des grands moments mondiaux. La journée « Accélérateur numérique responsable » tenue au siège (voir section 4.1.2.6.) en octobre a également permis de sensibiliser aux actions concrètes mises en œuvre par les entités autour du sujet de l'impact environnement du numérique.

Havas renforce la sensibilisation de ses collaborateurs via la mise en place de la formation obligatoire « *Act Together* » qui pose les bases de sa démarche environnementale. Cette initiative est déployée sur la plateforme Havas University et est accessible par l'ensemble des collaborateurs dans le monde entier.

Des rubriques RSE sont présentes dans chaque newsletter hebdomadaire interne pour les collaborateurs du groupe Prisma Media et permettent de mettre l'accent sur les actions environnementales que chacun peut mettre en œuvre au quotidien.

■ 4.1.3.3. Impliquer nos fournisseurs

Engagement SBT concerné	Scopes	Données 2018 (a) (année de référence)	Données 2023	Objectifs intermédiaires 2025 (b)	Objectifs 2026 (b)
Fournisseurs	3.1, 3.2	13 %	na	na	85 %

(a), (b) Voir notes du Tableau récapitulatif des engagements SBTi (protocole GHG en TCO_{2e}) en section 4.1.2.2.)

L'entraînement des fournisseurs et le suivi de leur propre démarche de réduction de leur empreinte carbone font partie des engagements de Vivendi vis-à-vis de l'initiative *Science-Based Targets*. Cet engagement permet au groupe d'aller plus loin que ce qui avait été mis en place jusqu'alors.

En effet, dès 2020, le groupe a impliqué ses fournisseurs à sa démarche environnementale avec la mise en place d'une Charte des achats responsables.

■ 4.1.3.2. Associer nos clients

Les clients des entités du groupe sont également mobilisés pour lutter contre le réchauffement climatique. Des mesures sont mises en œuvre afin de les informer et sensibiliser sur l'impact carbone de leurs interactions avec le groupe Vivendi.

La régie publicitaire de Prisma Media sensibilise ses clients via la production de bilans carbone pour les campagnes publicitaires réalisées par ces derniers. Ceux-ci sont fournis aux clients annonceurs adhérents au programme FAIRE de l'Union des marques (48 annonceurs en 2023) et sont établis grâce à la calculatrice carbone Éco Impact du Syndicat des éditeurs de presse magazine.

En novembre 2023, Havas a mis en place un calculateur nommé « *Havas Carbon Impact calculator* », une solution qui intègre l'ensemble de la chaîne publicitaire en mesurant l'empreinte carbone d'une campagne, de la conception à la diffusion, ainsi que la réalisation d'événements pour ses clients. Cet outil global est adapté aux spécificités de chaque pays et est à disposition de toutes les entités du groupe. Au-delà de la mesure, il permet aux agences de proposer des campagnes écoproduites et écodiffusées à leurs clients. La méthodologie, basée sur le GHG (*Green House Gas Protocol*), ISO 14064-1 et l'analyse du cycle de vie, a été validée par l'Union des marques (annonceurs) et intègre les données des partenaires média de Havas.

Une filiale de Havas en France, CSA Data Consulting, a également lancé M4 (*Meaningful Marketing Mix Modeling*) qui intègre les normes de comptabilité carbone et la méthodologie de mesure de l'impact carbone des campagnes plurimédia. Cette méthodologie permet de développer des scénarii prédictifs pour les clients du groupe et de simuler les performances publicitaires en amont, afin de prendre les meilleures décisions sur les court, moyen et long termes. Les clients annonceurs de Canal+ Brand Solutions peuvent aussi disposer de l'étiquette carbone afin d'évaluer, en amont du processus de création, l'impact de la production des films et ainsi être en mesure de le réduire dès les étapes de conception.

Afin de sensibiliser et de responsabiliser les clients abonnés, une fonctionnalité a été développée dans myCanal qui permet à l'abonné de choisir la qualité de diffusion de son contenu, son choix permettant une consommation plus sobre s'il le souhaite. Le lecteur vidéo de Dailymotion propose également ce choix à l'ensemble de ses utilisateurs.

Les principes détaillés dans la Charte ont vocation à assurer des relations commerciales éthiques et durables, et traduisent l'engagement du groupe à déployer tous les efforts nécessaires pour prévenir et diminuer les risques ainsi que les atteintes et violations graves en matière d'éthique, de droits humains et d'environnement liés à ses activités, et ce, tout au long de ses chaînes de valeur.

Depuis 2023, le groupe a franchi une étape supplémentaire dans le suivi des objectifs de décarbonation liés aux fournisseurs du groupe. L'objectif validé par SBTi consiste à ce que 85 % des émissions issues des fournisseurs d'ici 2026, le soient avec des fournisseurs ayant une trajectoire de décarbonation basée sur des critères scientifiques. Dans cette optique, la première étape consiste à cartographier les fournisseurs les plus contributeurs en volume d'émissions et à recenser ceux déjà engagés par une trajectoire SBTi ou assimilée. Celle-ci a été initiée en septembre 2023 avec Havas et Dailymotion comme pilotes. Elle conduira à une photographie d'ensemble au premier semestre 2024, pour aboutir ensuite à un plan d'action harmonisé à l'ensemble du groupe.

■ 4.1.3.4. Travailler avec nos pairs

Vivendi, en collaboration avec ses pairs, mène une réflexion continue sur les industries culturelles et créatives à l'aune de la transition écologique. Les métiers du groupe déclinent également cette approche au sein de leurs écosystèmes sectoriels respectifs.

En juin 2023, ekino (filiale de Havas) a créé, organisé et animé l'événement « *Hack for Climate* » réunissant des chercheurs, étudiants, designers, *data scientists* et ingénieurs. L'objectif était de mettre la puissance du numérique et de l'intelligence collective au service du défi climatique. Les équipes ont imaginé des dispositifs numériques pour sensibiliser le grand public et l'accompagner dans l'évolution des comportements. L'équipe gagnante de ce *hackathon* a imaginé « Miammm! » : une application permettant aux consommateurs d'accéder à une alimentation plus saine. L'application met en relation les producteurs et les chefs locaux qui, ensemble, proposent des recettes avec des aliments frais et de saison, sourcés localement. Le projet a vocation à être développé en partenariat avec des écoles en ingénierie, design et business.

En décembre 2023, se sont tenues les secondes assises de l'association Ecoprod dont Groupe Canal+ est membre fondateur, où près de 450 professionnels ont échangé et se sont mobilisés pour déployer les pratiques écoresponsables dans le secteur de l'audiovisuel, du cinéma et de la publicité. L'objectif de l'association est que la nécessaire transition environnementale du secteur soit à la hauteur des enjeux mais aussi qu'elle soit comprise, acceptée et accessible. Plusieurs tables rondes ont permis de débattre sur les enjeux de l'écoproduction, mais aussi de présenter les différentes actions opérationnelles autour des objectifs de l'initiative *Science-Based Targets*. Ces échanges ont aussi permis de rappeler les deux enjeux principaux pour produire des contenus de façon écoresponsable : impliquer toute l'équipe technique et artistique, et anticiper.

Prisma Media fait partie du groupe de travail du SRI (Syndicat des Régies Internet) sur le prochain programme *Sustainability Digital Ad Trust*. Les engagements de ce programme volontaire en faveur d'une publicité digitale plus responsable sortiront en mars 2024. L'objectif est de proposer une approche plurielle de la responsabilité du collectif des régies publicitaires engagées. En parallèle, Prisma Media participe avec ses pairs au groupe de travail SRP (Syndicat des régies publishers) pour créer le premier référentiel de mesure carbone de la presse.

Par ailleurs, parmi les membres les plus engagés de l'Association des agences-conseils en communication (AACC), sur la dimension RSE figurent Havas Paris et BETC. Ces derniers contribuent à sensibiliser les publics des agences (annonceurs, collaborateurs et fournisseurs) aux enjeux de la communication responsable. Dans le cadre de la commission RSE de l'AACC, BETC propose des cours de communication responsable en partenariat avec l'Ademe. Ces cours sont donnés auprès d'écoles de communication (Celsa, Sup de Pub, Media Institute) et sont également accessibles à tous les acteurs du secteur via le site de l'AACC.

4.1.4. CONTRIBUER À LA COMPENSATION MONDIALE D'ÉMISSIONS DE CARBONE

La contribution volontaire à la compensation mondiale de carbone est le dernier élément de la stratégie environnementale de Vivendi, après l'évitement et la réduction de ses propres émissions de CO₂. Le groupe contribue au financement de projets basés sur la nature qui permettent la capture et l'évitement d'émissions de CO₂ mondiales. En 2023, Vivendi et ses entités ont contribué à la compensation de plus de 8 000 tonnes d'équivalent CO₂, soit l'équivalent de 52 millions de kilomètres en avion (environ 4 500 A/R Paris-New York – source Ademe).

L'ensemble des projets de contribution volontaire carbone soutenus par le groupe est certifié par les plus hauts standards internationalement reconnus en la matière (Label Bas Carbone, *Gold Standard Verified Carbon Standard* et VERRA standard). La plupart intègrent une forte dimension sociale, notamment à travers la création de nouveaux emplois ainsi qu'un engagement autour de la biodiversité. Par exemple, en Éthiopie où Groupe Canal+ est présent, le projet soutenu, dénommé Yedeni, est certifié REDD+ et permet de protéger la forêt contre la déforestation. Il met en œuvre un cadre de gestion forestière participative qui aide les utilisateurs locaux et le gouvernement à gérer ensemble la responsabilité et les avantages de la forêt.

Au Vietnam, également soutenu par Groupe Canal+, le projet *Cam An Nam Solar* permet de contribuer à une initiative innovante autour de l'énergie renouvelable via l'implantation de panneaux solaires. Il permettra de fournir 76 842 MWh d'énergie verte par an (soit 0,8 % de l'électricité solaire photovoltaïque du pays en 2020), ce qui augmentera la part d'énergie renouvelable dans le mix national du Vietnam, réduira la dépendance aux énergies fossiles et permettra d'éviter l'émission de gaz à effet de serre supplémentaires. Le développement du projet offre également des opportunités d'emploi à certaines populations locales, qui dépendent majoritairement de la culture du sel, un marché très instable. Le projet pourrait permettre d'apporter une source de revenus fiable aux habitants de cette région.

Pour Vivendi, la contribution volontaire à la compensation mondiale des émissions de carbone est une action additionnelle qui ne vient aucunement se substituer aux actions d'évitement et de baisse des émissions de gaz à effet de serre de ses activités ni en compensation directe des émissions du groupe.

4.2. CREATION FOR SOCIETY

La culture, au sens large, est à la fois une pierre angulaire de la vie en société et un levier d'émancipation important dans la vie de chacun. C'est pourquoi, par la nature de ses métiers, Vivendi porte une responsabilité majeure au titre des contenus qu'il crée et diffuse.

Avec son programme *Creation for Society*, le groupe se donne comme priorité d'inspirer le changement en œuvrant pour que la culture soit accessible au plus grand nombre et qu'elle contribue à l'émergence d'imaginaires plus inclusifs, durables et responsables.

4.2.1. INTENSIFIER NOS ACTIONS EN MATIÈRE D'ACCÈS À LA CULTURE POUR LE PLUS GRAND NOMBRE

Fidèle à sa raison d'être *Creation Unlimited*, Vivendi entend contribuer à ce que chacune et chacun puisse accéder à une offre culturelle plurielle et inventive, vecteur d'émancipation et de lien social, en mettant à profit la diversité de ses métiers et le pouvoir d'attraction de ses contenus.

■ 4.2.1.1. Promouvoir et partager la culture dans nos activités

La culture est au cœur des activités de Vivendi, qui investit massivement dans la création. Le groupe veille à partager cette richesse culturelle, dans toute sa diversité, avec les publics les plus larges possibles.

Valoriser les cultures locales

Présent dans 86 pays, avec des contenus disponibles dans 50 langues nationales et locales, Vivendi se développe à l'international en accordant une importance majeure aux cultures et aux créations des zones dans lesquelles il opère.

Les entités du groupe ont pour objectif d'être en phase avec les cultures locales, gage de proximité et de pertinence des produits proposés. Elles ont aussi à cœur de permettre à ces contenus, valorisant les cultures et les talents des différentes régions du monde, de rayonner au-delà de leurs frontières.

Groupe Canal+ est particulièrement concerné par cet enjeu en tant qu'acteur important dans le développement de l'audiovisuel et du cinéma tant en France qu'à l'international. En 2023, à travers ses chaînes et ses studios, il a investi 3,7 milliards d'euros dans les contenus.

En outre-mer, Groupe Canal+ valorise les créations et les coproductions locales en leur offrant une visibilité nationale, avec la chaîne digitale « Canal+ Outremer », disponible pour tous les abonnés sur myCanal.

Contribuer au développement et à l'émergence des contenus locaux, et en particulier du cinéma et des séries créés par des talents de chaque pays, est une des marques de fabrique de Canal+ à l'international. Par exemple, K+, la filiale de Canal+ au Vietnam, a participé à la production des séries originales *Odd Family* et *Hellbound Village*. En Pologne, Kino Swiat, autre filiale de Groupe Canal+, est l'un des principaux distributeurs et producteurs de films indépendants opérant depuis près de vingt ans dans le pays. En 2023, il a financé 19 films et séries polonais à l'instar de *Wanda Rutkiewicz*, *Czerwone maki* et *Influenszry*.

Depuis sa création, avec ses offres de télévision, Groupe Canal+ est également au service de la mise en lumière des cultures et contenus locaux sur le continent africain. En effet, le groupe distribue des centaines de chaînes de divertissement et de sport dont certaines spécialement créées pour refléter et valoriser les cultures locales et être au plus près des exigences de proximité des abonnés du continent. Outre les chaînes diffusées en français, de plus en plus de chaînes proposent des contenus en langues locales à l'instar du wolof, du kinyarwanda, du bambara ou du peuhl. Le sport n'est pas en reste avec ses cinq chaînes proposant tous les sports et mettant en lumière des talents africains. Fin 2023, a été lancée

une chaîne éphémère, Canal+ CAN, entièrement dédiée à la 34^e édition de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN), compétition de football majeure du continent et qui se déroule en Côte d'Ivoire en janvier et février 2024. À cette occasion, des moyens très importants ont été mis en œuvre afin d'augmenter l'impact de cet événement sportif incontournable et qui rayonne ainsi de plus en plus à l'international.

La valorisation des cultures locales se traduit également par la collaboration avec des festivals qui célèbrent la richesse de ces cultures et contribuent à la reconnaissance des créateurs qui les incarnent.

Toujours dans le cinéma et l'audiovisuel, le groupe est partenaire de festivals et prix majeurs en France et à l'international, à l'instar des César, moment phare du cinéma français dont la cérémonie est diffusée en clair sur Canal+, ou la Mostra de Venise, dont Vivendi est sponsor, et qui valorise le meilleur du cinéma européen et international. Canal+ diffuse en exclusivité les moments forts de ce festival en France et dans plusieurs autres pays en Europe, ainsi qu'en Afrique francophone, avec en point d'orgue les cérémonies d'ouverture et de clôture.

En outre-mer, le soutien au cinéma se traduit par la collaboration avec des festivals tels que Cinéstar International Film Festival ou Festival Nouveaux Regards en Guadeloupe, La Toile des Palmistes en Guyane, ou encore CinéMartinique Festival.

Groupe Canal+ est également partenaire du cinéma africain et de son rayonnement en soutenant dans la durée des festivals de renom tels que le festival Écrans noirs au Cameroun, ou le festival Emergence au Togo, dont le dixième anniversaire a été marqué en 2023 par l'engagement continu à rendre le cinéma accessible à tous et partout, notamment à travers l'initiative « Écrans dans la ville ». Lors de ces deux festivals majeurs, ont pris place des « nuits de la série africaine » auxquelles Groupe Canal+ a contribué de façon active, en organisant une table ronde et en participant à la sélection des séries qui ont été diffusées.

À ce propos, alors que la série est un genre de plus en plus plébiscité par le public, la première édition du festival Dakar Séries, qui s'est tenue en 2023 et dont Canal+ est un partenaire majeur, a été spécialement dédiée à la visibilité des séries africaines. Ce festival a offert quatre jours de projections et de rencontres, avec des personnalités renommées des séries africaines et internationales. Canal+ a remporté neuf récompenses lors de cette cérémonie pour des séries Canal+ Original, dont *Spinners* (Afrique du Sud), *De plus en plus loin* (Burkina Faso) ou encore *Salma* (Sénégal).

Le réseau des salles de cinéma CanalOlympia a aussi accompagné et soutenu de nombreux festivals : le Fespaco, Ouaga Court et le Festival international du rire et de l'humour de Ouagadougou, le Festival de la bande dessinée Bilili à Brazzaville, le festival Emergence à Lomé, le Festival du film européen à Kigali, le festival Rado à Douala... La diffusion de films africains dans les CanalOlympia permet également d'accompagner dans la durée l'émergence d'un cinéma local.

Préserver et promouvoir le patrimoine cinématographique

La promotion de la culture passe en outre, chez Vivendi, par la préservation et la promotion des grands classiques cinématographiques. Cette démarche, au cœur de l'activité de Studiocanal, permet de sauvegarder toute la richesse de la création et de la transmettre aux publics actuels et futurs.

Avec un catalogue d'environ 9 000 titres, Studiocanal est à la tête d'un immense patrimoine conservé dans des conditions optimales, modernisé et accessible à différents publics à travers des exploitations variées. En 2023, plus de 130 films ont été restaurés ou numérisés, dont par exemple *The Straight Story* (1999) de David Lynch, *Cry, the Beloved Country* (1952) de Zoltan Korda avec Sydney Poitier, *Delicatessen* (1991), restauration menée par les réalisateurs Jean-Pierre Jeunet et Marc Caro, *Le Magnifique* (1973) de Philippe de Broca et avec Jean-Paul Belmondo, *Une femme est une femme* (1961) et *Alphaville* (1965) de Jean-Luc Godard, ou encore le multiprimé film d'animation *Persepolis*, de Marjane Satrapi et Vincent Paronnaud, qui a retrouvé les salles obscures dans une nouvelle version remasterisée en 4K. Autre temps fort de 2023, *Le Mépris*, autre chef-d'œuvre de Jean-Luc Godard, fêtant son soixantième anniversaire, a été sélectionné et projeté en avant-première au festival de Cannes (Cannes Classics) dans une version restaurée en 4K par Studiocanal en collaboration avec le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC).

Encourager le goût de la culture chez les jeunes

Encourager la curiosité des jeunes et leur passion pour la culture sous toutes ses formes est également une préoccupation des métiers de Vivendi. Elle se reflète notamment dans la ligne éditoriale des contenus jeunesse de Groupe Canal+, avec des programmes comme les séries chorales *Tutti* et *En mode théâtre* qui proposent de plonger, respectivement, dans l'univers de la pratique orchestrale et de la création théâtrale vus par des jeunes issus de tous les milieux sociaux, ou encore le film *L'Histoire racontée par des chaussettes*, qui transforme l'histoire, l'art et la culture en scènes de comédie. Chez Prisma Media, le magazine *Mortelle Adèle*, imaginé avec les auteurs de la série de bandes dessinées éponyme, véritable phénomène de la littérature jeunesse, offre aux jeunes lecteurs une entrée qualitative dans le monde de la lecture et de la presse ainsi qu'une immersion dans l'univers riche et singulier des personnages auxquels ils sont attachés.

Aux plus âgés, *Clique*, de Mouloud Achour, propose un écosystème média qui s'intéresse à la culture sous tous ses angles, entre décodage sociétal, analyses musicales et entretiens avec des talents connus et émergents. Le développement de genres populaires, comme l'humour, incarné par des talents reconnus comme Roman Frayssinet, Hakim Jemili et Paul Mirabel, est une autre manière pour Groupe Canal+ d'aller à la rencontre des jeunes publics.

Pour lever les barrières financières pouvant être rencontrées par ces derniers, plusieurs entités du groupe en France adhèrent au pass Culture, le dispositif de soutien à l'accès à la culture pour les jeunes porté par le ministère de la Culture. Groupe Canal+ propose en complément pour les moins de 26 ans une offre dédiée sans engagement à tarif réduit qui leur permet de faire des économies sur les différents abonnements aux plateformes de streaming en les regroupant dans une seule et même offre, réunissant près de 12 000 films et 5 000 séries issus du catalogue de Canal+ et de ses services partenaires.

Renforcer l'accessibilité des produits et services pour les publics en situation de handicap

Afin de s'assurer que ses contenus soient accessibles pour tous, Vivendi veille à adapter ses contenus et leur accès aux personnes en situation de handicap. Des postes notamment dédiés à la gestion de cet enjeu existent dans plusieurs entités du groupe, à l'instar de Groupe Canal+ et Dailymotion.

Sous-titrage et audiodescription

En France, Groupe Canal+ réserve un volume horaire dédié aux programmes accessibles aux personnes sourdes ou malentendantes, conformément aux engagements pris auprès de l'Arcom dans les conventions de chaque chaîne. La part de programmes diffusés en linéaire comportant un sous-titrage adapté aux personnes sourdes ou malentendantes atteint 100 % pour les chaînes Canal+ et C8. CNews diffuse des journaux comportant un sous-titrage adapté aux personnes sourdes ou malentendantes, et des journaux traduits en langue des signes. Sont également disponibles en langue des signes plusieurs programmes sur les chaînes jeunesse.

Afin de rendre accessibles les contenus aux personnes non et malvoyantes, Canal+ propose chaque année un minimum de 150 programmes inédits en audiodescription, dont la totalité des Créations Originales. Depuis 2022, plus de 1 000 contenus en audiodescription sont disponibles, dans un onglet spécifique, sur le service de vidéo à la demande du groupe.

Canal innove pour l'accessibilité

Pour promouvoir l'égalité d'accès aux contenus audiovisuels, Groupe Canal+ a lancé, en 2023, une initiative pionnière : les « dystitiles », des sous-titres basés sur une typographie inédite et adaptée aux personnes dyslexiques. Cette innovation inclusive, issue d'une collaboration entre le groupe, l'association Puissance Dys (à l'origine de cet alphabet) et l'agence BETC, permet aux personnes souffrant de ces troubles du langage écrit de pouvoir regarder des films et des séries non francophones en version originale, version qui leur est inaccessible avec les sous-titres classiques faute de temps suffisant pour les déchiffrer. Déployés sur myCanal cette année, les « dystitiles » seront progressivement proposés de manière plus large dans les programmes du groupe.

Un deuxième projet a été initié en 2023 pour favoriser l'accessibilité des grands événements sportifs diffusés à l'antenne. Dénommée « Frissons et audiodescription », l'initiative vise à proposer aux spectateurs malvoyants, lors des diffusions en direct, une audiodescription qualitative et respectueuse du « ton » de Canal+. Cette mission est assurée par les journalistes de la rédaction eux-mêmes, spécifiquement formés à l'audiodescription. En 2023, des tests ont été menés avec la Confédération française pour la promotion sociale des aveugles et amblyopes, et un pilote a été réalisé lors de deux matchs de demi-finale du TOP 14 (rugby). Le dispositif sera étendu à d'autres compétitions sportives en 2024.

Accessibilité des sites Web et des interfaces digitales pour les usagers en situation de handicap

En 2023, Groupe Canal+ a continué de porter une attention particulière à l'amélioration de l'accessibilité de ses interfaces Web. Le référent accessibilité est systématiquement associé au développement des produits digitaux pour veiller à leur conformité aux normes d'accessibilité dès les phases amont des projets. Des usagers en situation de handicap visuel sont consultés dans le cadre d'un partenariat avec l'association HandiCapZéro. Les progrès accomplis sont évalués et communiqués en toute transparence, à l'aide d'indicateurs de suivi, sur une page d'information dédiée.

L'accessibilité est également une priorité pour Dailymotion qui, en 2023, a désigné une responsable chargée de coordonner le développement de l'accessibilité de ses services à l'aune des standards WCAG2 (règles pour l'accessibilité des contenus Web élaborées par la *Web Accessibility Initiative*). L'interface du lecteur vidéo de Dailymotion est d'ores et déjà compatible avec un maximum d'outils dédiés à l'accessibilité, tels que les lecteurs d'écran ou les dispositifs de contrôle par le clavier. Le *player* s'est enrichi d'une fonctionnalité permettant l'activation du sous-titrage automatique des vidéos. Déjà disponible à fin 2023 sur la majorité des contenus en langues française et anglaise, cette fonctionnalité sera progressivement déployée de manière plus large sur la plateforme.

Chez Prisma Media, *Télé-Loisirs* a entrepris de développer de manière plus approfondie l'accessibilité de son site par l'intégration d'une solution d'adaptation de l'affichage en fonction des besoins de confort visuel, moteur et cognitif des internautes. Des pictogrammes sont insérés dans les grilles TV du magazine pour aider les lecteurs à repérer les programmes sous-titrés et audiodécrits.

De son côté, Gameloft poursuit le travail d'amélioration de l'accessibilité de ses jeux à travers une initiative pilote sur son titre phare *The Oregon Trail* qui désormais intègre des options de jeu de contraste et de synthèse vocale, facilitant l'expérience des joueurs malvoyants, dans ses déclinaisons pour Xbox et Microsoft Store.

Accessibilité des salles de spectacle, des festivals et du service clients

L'accessibilité s'étend jusqu'au service clients. Groupe Canal+, en France, dispose d'un service clients adapté aux sourds et aux malentendants. En Pologne, un système de traduction à distance en langue des signes est déployé dans les boutiques pour faciliter les conversations entre les clients et les conseillers.

Les festivals de Vivendi Village, en France et au Royaume-Uni, ainsi que l'Olympia à Paris et les CanalOlympia en Afrique sont aménagés pour accueillir des personnes à mobilité réduite. Tous les festivals de Vivendi Village offrent, par exemple, des espaces aménagés devant les scènes, des installations sanitaires adaptées, des files prioritaires, des espaces de stationnement spécifiques et la gratuité pour un accompagnant. À l'Olympia, en 2022, le personnel d'accueil a été sensibilisé au langage et aux attitudes à adopter pour un accompagnement adapté aux spectateurs présentant des handicaps moteurs, sensoriels, mentaux ou psychiques.

Renforcer les infrastructures culturelles et digitales en Afrique

Œuvrer pour permettre l'accès à la culture au plus grand nombre signifie aussi renforcer l'offre culturelle et la rendre accessible dans des lieux faiblement équipés en infrastructures.

Près de 2 900 000 spectateurs
accueillis dans les CanalOlympia depuis
le lancement du réseau en 2017

À fin 2023, le réseau CanalOlympia comptait 18 salles, implantées dans 12 pays, pouvant accueillir chacune 300 personnes en configuration intérieure et plusieurs milliers de personnes à l'extérieur. Au sein de ces infrastructures, une vingtaine de séances de cinéma est proposée chaque semaine, et de nombreux artistes locaux y sont accueillis pour des concerts et des spectacles. Grâce à une politique tarifaire adaptée, les salles CanalOlympia permettent au plus grand nombre d'accéder au meilleur du cinéma mondial et africain, et de participer à de nombreux événements et concerts.

Certains CanalOlympia se situent au sein de complexes plus vastes baptisés Bluezones qui offrent de manière complémentaire un accès privilégié et abordable à plusieurs activités dans le domaine de la culture, avec l'organisation d'événements comme des festivals et des expositions (à l'instar des Victoires de la musique guinéenne ou d'une exposition photo sur l'albinisme à Kaloum, en 2023) ainsi que du sport avec la mise à disposition de terrains de football et de basket.

Autre entité du groupe opérant en Afrique subsaharienne, GVA est le premier opérateur télécom à avoir démocratisé l'accès illimité à Internet à très haut débit sur le continent. Ce positionnement de pionnier est rendu possible grâce aux investissements dans les réseaux FTTH (*fiber to the home* ou « fibre optique jusqu'au domicile »), à l'extension de la couverture vers de nouvelles zones urbaines plus populaires, ainsi qu'à une politique tarifaire délibérément conçue pour être accessible au plus grand nombre. À fin 2023, les offres de GVA, commercialisées sous la marque Canalbox, étaient accessibles par plus de deux millions de foyers et d'entreprises dans douze métropoles africaines.

■ 4.2.1.2. Favoriser l'accès à la culture et à ses métiers grâce à des projets solidaires

Pour favoriser le plus large accès possible à la culture, en portant une attention particulière aux publics qui s'en sentent les plus éloignés, Vivendi a fait depuis longtemps le choix d'accompagner des projets d'accès à la culture et à ses métiers, portés par des acteurs de terrain, notamment par le biais de son programme *Vivendi Create Joy*. En 2023, le groupe a franchi une nouvelle étape dans son engagement solidaire en créant une fondation d'entreprise qui vise à renforcer la portée de son action pour toujours mieux répondre aux défis de l'égalité des chances dans la culture.

Vivendi Create Joy

Depuis 2008, le programme de solidarité *Vivendi Create Joy* soutient l'accès à la pratique culturelle et à la formation professionnelle dans les industries culturelles et créatives pour les jeunes de moins de 26 ans, en soutenant des acteurs de terrain en France, au Royaume-Uni, en Pologne et dans les pays d'Afrique où le groupe est présent.

Vivendi Create Joy favorise l'accès aux dispositifs de formation aux talents les plus prometteurs, quels que soient leurs origines, leur parcours ou leurs difficultés. Le programme soutient des initiatives telles que La Chance, pour la diversité dans les médias, une classe préparatoire gratuite aux concours des écoles de journalisme ouverte aux étudiants boursiers, ou Talents La Kour de Cinékour, une résidence d'écriture et de développement de courts-métrages à La Réunion. En 2023, un appel à projets a ciblé plus spécifiquement la formation professionnelle des jeunes adultes souffrant de handicap afin de permettre à ce public de monter en compétences et rejoindre les métiers des industries culturelles et créatives. D'autres projets soutenus par *Vivendi Create Joy* permettent à des jeunes en difficulté de se révéler dans des projets artistiques et collectifs grâce, par exemple, à la pratique théâtrale (projet Adolescence et Territoire[s] du Théâtre de l'Odéon, valorisé en 2023 dans la série *En mode théâtre* diffusée sur Canal+ Kids) ou orchestrale (Orchestre à l'École, dont *Vivendi Create Joy* est partenaire fondateur).

En 2023, plus de 50 associations engagées dans l'initiation et la formation professionnelle et plus de 23 500 jeunes ont bénéficié du soutien de *Vivendi Create Joy*

Orphée

Depuis 2020, en lien avec son programme « Canal+ IMPACT », Canal+ International développe dans plusieurs pays d'Afrique une action solidaire baptisée Orphée. Ce projet panafricain vise à permettre aux enfants fragilisés et accueillis dans des orphelinats ou d'autres structures de la petite enfance d'accéder à l'éducation, à la culture et au divertissement. Orphée consiste à mettre à disposition un équipement éducatif, une offre culturelle (bibliothèques, manuels scolaires, TV et parabole avec accès aux contenus pédagogiques de Canal+...) ainsi qu'un programme d'animations. L'initiative soutient également les travaux d'aménagement des espaces dédiés aux activités récréatives, une fois les besoins de première nécessité couverts. Par ailleurs, un premier partenariat avec GVA a permis de fournir un accès à Internet à une structure au Togo, en 2023.

Plus de 9 000 enfants et 67 structures dans 17 pays d'Afrique ont bénéficié du soutien d'Orphée en 2023

Canal+ University

Depuis 2019, également dans le cadre de son programme « Canal+ IMPACT », Canal+ International développe Canal+ University, un programme « tremplin » de montée en compétences dans les métiers de l'audiovisuel et du cinéma (journaliste, acteur, scénariste, monteur, réalisateur, photographe, ingénieur du son...) qui facilite l'émergence de talents africains devant et derrière la caméra. Canal+ University propose des formations dans tous les pays d'Afrique francophone subsaharienne en partenariat avec des organismes, écoles et festivals spécialisés. En 2023, Canal+ University a notamment proposé des formations aux métiers de l'humour (production, réalisation et jeu d'acteur) et de journaliste reporter d'images, tel que le projet panafricain « L'Afrique des Solutions ». Tout au long de

l'année, des masterclass sur la production et sur l'écriture de scénarios ont été organisées ainsi que des actions centrées sur le journalisme sportif à l'occasion de la Coupe d'Afrique des Nations de janvier 2024. Ces actions sont menées grâce au savoir-faire des équipes et des talents collaborant avec Canal+ International, tels que le journaliste sportif Charles Mbuya ou le producteur de séries Jean-Noël Bah.

Enfin, en novembre 2023, Canal+ University a été présenté à l'Union Africaine en tant que solution de formation durable en raison de son impact sur les filières audiovisuelles locales.

1 500 bénéficiaires ont été formés à différents métiers de l'audiovisuel par Canal+ University en 2023

La Fondation Vivendi

Parce que la culture et ses métiers contribuent à une société plus ouverte et inclusive, Vivendi a lancé, en août 2023, sa Fondation d'entreprise.

La mission de la Fondation d'entreprise Vivendi

Les engagements de la Fondation d'entreprise Vivendi sont guidés par la conviction que « la culture est une chance », et qu'elle doit l'être pour tout le monde, sous toutes ses formes. L'ensemble des actions de la Fondation répond à l'ambition fondamentale de partager la culture et ses métiers avec le plus grand nombre, pour s'épanouir et prendre confiance, pour mieux comprendre les autres, le monde et soi-même, et pour faire d'une passion son métier.

La Fondation a vocation à réaliser ou soutenir des projets visant à promouvoir la culture comme vecteur d'épanouissement et d'insertion, à favoriser l'accès à la culture à ceux qui en sont éloignés pour des raisons géographiques, culturelles, sociales, ou de handicap physique ou mental, ainsi qu'à promouvoir la culture, la langue française et plus largement la francophonie en dehors de l'Europe.

Pour mener à bien sa mission, la Fondation propose des programmes articulés sur deux axes prioritaires d'intervention : l'accès à la culture et l'accès aux métiers de la culture. *Vivendi Create Joy*, Orphée et Canal+ University, projets préexistants parfaitement alignés sur ces priorités, entrent désormais dans les missions de la Fondation d'entreprise Vivendi qui pourra développer par ailleurs de nouveaux programmes et actions.

Les programmes pour l'accès à la culture

La Fondation d'entreprise Vivendi développe des programmes d'accès aux œuvres, de médiation culturelle, d'initiation à la pratique culturelle et d'animation pédagogique pour les publics qui s'en sentent éloignés. Dans ce cadre, elle reprend et développe à partir de 2024 notamment les deux programmes suivants :

- **Create Joy (en France) :** *Create Joy* soutiendra des projets facilitant la pratique culturelle, la découverte et l'accès à la création, sur tous les territoires en France, en s'appuyant sur l'expertise des partenaires associatifs.
- **Orphée (en Afrique) :** Orphée agira auprès des enfants fragilisés dans les orphelinats et d'autres structures de la petite enfance en proposant des animations éducatives francophones. Grâce à la Fondation d'entreprise Vivendi, le programme sera étoffé en 2024 et des sorties éducatives au cinéma seront organisées spécialement pour les enfants bénéficiaires.

Les programmes pour l'accès aux métiers de la culture

La Fondation d'entreprise Vivendi accompagne les étudiants et les professionnels de la culture à travers des formations aux métiers de la création et des industries culturelles, leur offrant un tremplin pour leur avenir. Dans ce cadre, la Fondation reprend et développe à partir de 2024 notamment les deux programmes suivants :

- **Create Joy Pro (en Europe)** : sur appel à projets, une fois par an, *Create Joy Pro* sélectionnera des initiatives de formation professionnelle destinées à de jeunes talents de moins de 30 ans, sans diplôme, sans ressources suffisantes, sans réseau professionnel, porteurs de handicap... désirant rejoindre les industries culturelles et créatives, en France et en Europe.
- **Canal+ University (en Afrique)** : Canal+ University poursuivra le déploiement de formations qui améliorent la professionnalisation des filières audiovisuelles locales, favorisent l'insertion professionnelle et accompagnent la montée en compétences des bénéficiaires, dans tous les pays d'Afrique francophone subsaharienne.

Autres actions et partenariats pour l'accès à la culture

Parallèlement à l'action de la Fondation d'entreprise, le groupe se mobilise pour l'accès à la culture à travers différents partenariats ou mises à disposition de produits.

Depuis 2022, Vivendi a choisi de faire de Vivendi Mentorat (voir section 4.3.3.1.) un laboratoire au service de l'accès à la culture. Ce programme a pour objectif initial de mettre en relation des collaborateurs du groupe avec des jeunes qu'ils aident dans leur démarche d'intégration au marché du travail. Vivendi a souhaité aller plus loin en permettant à chaque jeune et à son mentor de vivre des moments culturels en lien avec

ses métiers, avec son soutien financier et logistique et avec l'accompagnement d'une médiatrice culturelle. Cinq sorties culturelles ont eu lieu depuis le début du programme.

Groupe Canal+ met à disposition ses contenus pour des projections solidaires au bénéfice de personnes réfugiées ou malades (Studiocanal en France et en Allemagne) ou d'enfants défavorisés (Canal+ International en Afrique). Le réseau CanalOlympia programme pour sa part des séances solidaires à destination du public scolaire. Ce fut le cas en 2023 pour un millier d'enfants autour des films *Wakanda Forever*, *Le Royaume des étoiles*, *Le Royaume de Naya* et *Miraculous*.

En Pologne, Groupe Canal+ développe un programme d'éducation à l'image autour des films distribués par Kino Swiat, choisis en coopération avec des spécialistes de l'éducation certifiés par le ministère de l'Éducation polonais, à l'intention de l'enseignement primaire et des collèges. En France, le groupe est partenaire officiel de la Fête du Cinéma, événement populaire porté par la Fédération nationale des cinémas français qui, pendant quatre jours, permet aux cinéphiles de profiter d'un tarif unique réduit.

Pour sa part, Prisma Media s'engage par le don de produits, par exemple à l'occasion de la Semaine de la presse et des médias dans l'École®, une initiative soutenue par les ministères de l'Éducation et de la Culture afin d'aider les élèves, de la maternelle au lycée, à décrypter l'univers des médias. Partenaire de cette initiative, Prisma Media y a contribué, en 2023, en offrant plus de 22 000 magazines de 15 marques différentes (publications papier et versions numériques) aux établissements scolaires, permettant aux enseignants d'organiser un large panel d'activités dans leurs classes.

4.2.2. FAVORISER L'ÉMERGENCE DE RÉCITS ET DE CONTENUS À IMPACT

Grâce au pouvoir d'influence des contenus, les activités de Vivendi peuvent jouer un rôle majeur dans l'accompagnement de la transition écologique et sociale. Ce rôle passe par la création et la distribution de contenus dits « à impact ». Un contenu à impact fait des grands enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux d'aujourd'hui un thème de son récit ou agit sur leurs représentations en véhiculant des imaginaires durables et inclusifs.

4.2.2.1. Accompagner le développement des contenus à impact

Mettre en place des politiques et des instances dédiées, former les collaborateurs, accompagner les associations engagées pour de grandes causes, rejoindre des initiatives collectives, soutenir les créateurs de contenus, créer des temps forts éditoriaux ou encore mesurer les progrès accomplis sont autant de manières pour Vivendi de s'engager en faveur des contenus à impact.

Formaliser des engagements et créer des instances dédiées

Depuis plusieurs années, des instances ont été créées, des engagements ont été pris et des processus mis en place afin de garantir une représentation équilibrée des diversités et favoriser la prise de conscience de l'urgence climatique dans les contenus produits et diffusés par le groupe.

S'agissant de la sensibilisation aux enjeux écologiques, Groupe Canal+ et Havas ont entrepris depuis 2022 de formaliser leurs engagements au sein d'un contrat climat. Instauré par la loi Climat et Résilience luttant contre le dérèglement climatique, ce dispositif vise à accélérer la prise en compte des enjeux environnementaux dans les programmes ou dans les communications commerciales, dans leurs messages comme dans leurs modes

de production et de diffusion. Havas a souscrit volontairement un contrat climat couvrant l'ensemble de ses entités en France. Fin 2023, six de ses agences (BETC, Havas Paris, 79, Havas Media France, Arena Media Communications et W&Cie) avaient souscrit des contrats en leur nom propre.

Par ailleurs, la politique environnementale de Havas, mise à jour en 2023, accorde une place significative aux campagnes aidant à sensibiliser l'opinion publique et à accélérer la transition écologique.

Chez Prisma Media, le titre *GEO* s'est transformé en profondeur en 2023 pour devenir un média à impact positif mettant en lumière les solutions pour préserver la planète. À cette occasion, il s'est doté d'une Charte d'engagement pour un journalisme responsable qui formalise cette mission redéfinie. La Charte fixe des engagements qui touchent tant à la ligne éditoriale qu'aux modes de production et de diffusion, et qui impliquent la rédaction mais également toutes les équipes intervenant sur le titre, des ressources humaines à la fabrication en passant par la régie et le marketing. Un comité scientifique est en cours de constitution pour accompagner la rédaction de *GEO* dans la mise en œuvre des engagements.

S'agissant de la représentation des diversités dans les contenus, Groupe Canal+ dispose en France d'un Comité diversité antennes qui se réunit trois à quatre fois par an. Chaque année, le Comité prend des engagements en faveur de la diversité sur les antennes du groupe auprès de l'Arcom. Par ailleurs, les Comités RSE trimestriels de Groupe Canal+ *Et ta sœur ?* et *Et ton frère ?* permettent respectivement de questionner et d'améliorer l'égalité femmes-hommes et la représentation des diversités devant et derrière la caméra. Parallèlement, le Comité *Et ta planète ?* pilote les engagements environnementaux du groupe dans ses contenus comme en interne.

Chez Gameloft, l'équipe en charge du *narrative design* a mis au point des *Game Development Diversity Guidelines* pour encourager une meilleure représentation des diversités dans les jeux. Ce dispositif sert d'outil de référence pour les équipes de production dans les phases de création des personnages.

Sensibiliser et former les équipes

Les équipes en charge des contenus ont un rôle clé à jouer pour favoriser l'émergence de contenus à impact. C'est pourquoi, le groupe a multiplié les actions de formation aux enjeux environnementaux et sociétaux à l'égard des équipes créatives et éditoriales, avec l'objectif de former 50 % de ces effectifs à fin 2023. Cet objectif a été dépassé grâce à des actions centrées sur les enjeux propres à chaque métier.

Cette année, Havas a mis l'accent sur la formation aux enjeux écologiques en déployant une formation en e-learning dans l'ensemble de ses agences. Cette formation comprend un module spécifique dédié au *greenwashing* et à l'attitude à adopter pour le prévenir dans la communication publicitaire. Des formations ont été réalisées en complément dans plusieurs pays. Au Royaume-Uni, par exemple, Havas UK a poursuivi sa participation à *ChangeTheBrief*, un programme de formation pour aider les équipes dans la conception de campagnes encourageant des modes de vie plus durables, en mettant à leur disposition des ressources et des conseils d'experts. Les sessions peuvent associer les annonceurs, pour leur permettre d'orienter leurs briefs de campagnes vers davantage de durabilité.

Groupe Canal+ accorde une attention particulière à ce que les directions créatives et éditoriales soient sensibilisées au rôle clé joué par les récits dans l'évolution des imaginaires. Des formations ont été spécifiquement pensées pour nourrir la réflexion de ces directions sur l'intégration des thématiques de la transition écologique et sociale dans les contenus produits par le groupe. Des conférences ont ainsi permis d'aborder les enjeux environnementaux et leur traitement dans les contenus audiovisuels (avec la société spécialisée *Imagine 2050*) et les stéréotypes dans la représentation des diversités à l'écran. Membre du mouvement L'Écran d'après (voir ci-après), Groupe Canal+ a également proposé des actions de prise en main du « Guide de l'Écran d'après », une grille de questionnements conçue pour aider les professionnels de la fiction TV et du cinéma à réfléchir aux représentations véhiculées et à l'impact attendu de leurs contenus. Le dispositif a été complété d'ateliers en format « fresque » (Fresque du climat et Fresque du film).

Prisma Media a également travaillé avec *Imagine 2050* pour construire un ambitieux programme de formation des rédactions, mais également des directions du marketing éditorial, de la régie et des équipes vidéo, aux enjeux environnementaux et sociétaux. Chaque titre a bénéficié de formations sur mesure, au plus près de sa ligne éditoriale, couvrant des sujets tels que « L'information économique face aux défis écologiques et sociaux », pour *Capital*, ou les enjeux de la diversité et de l'inclusion pour les rédactions des pôles Féminin et TV. Dans le cadre du repositionnement éditorial de *GEO*, la rédaction a suivi deux jours de formation pour approfondir les clefs du traitement de l'information écologique.

De son côté, toujours soucieux de créer des jeux dans lesquels chacun se sente à sa place, Gameloft a souhaité renforcer la prise en compte des enjeux de diversité par les *game designers*, les *narrative designers*, les *game managers* et les artistes, en organisant une conférence en ligne sur le *game design* inclusif qui a donné la parole à trois experts reconnus du secteur.

Contribuer à la visibilité de grandes causes portées par des associations

Les métiers de Vivendi mettent leurs capacités créatives et de diffusion au service de différentes causes d'intérêt général en travaillant avec les associations qui les défendent. De cette manière, Vivendi agit comme un accélérateur d'impact.

Vivendi partenaire de Plastic Odyssey

En 2023, Vivendi est devenu le partenaire média principal de Plastic Odyssey. Alors que 20 tonnes de plastique se déversent dans les océans chaque minute, le navire de Plastic Odyssey parcourt pendant trois ans les côtes les plus touchées par la pollution plastique afin de faire éclore des initiatives locales de traitement de déchets, de développer l'économie du recyclage pour créer de l'emploi, et de sensibiliser localement les citoyens.

Dans le cadre de ce partenariat, les métiers du groupe ont mobilisé leur puissance médiatique au service des ambitions de Plastic Odyssey en soutenant sa mission selon leurs lignes éditoriales respectives. Groupe Canal+ a produit un documentaire diffusé à l'antenne ainsi qu'une websérie diffusée sur le média digital *Les Éclaireurs* et sur Dailymotion, et a accueilli l'ONG notamment sur le plateau de l'émission *Envie d'agir*. Les magazines de Prisma Media, comme *GEO*, *Ça M'intéresse* et *Management* ont couvert la mission en print et digital. Les salles du groupe se sont également mobilisées avec, en Afrique, des projections du documentaire dans les CanalOlympia, et avec, en France, l'organisation à l'Olympia d'un grand événement de bilan de la première année de la mission en présence des partenaires et des porteurs des projets soutenus.

La réalisation de campagnes pro bono est un axe fort de la démarche responsable de Havas qui contribue à faire de la publicité un accélérateur de comportements vertueux. En 2023, ses agences ont mis leur créativité au service de nombreuses causes (voir section 4.3.3.1. pour des exemples) et ont vu leurs créations solidaires récompensées dans les principaux festivals consacrés à la publicité et à la communication. Avec pas moins de 44 prix internationaux, dont le Grand Prix dans la catégorie For Good des Cannes Lions, la campagne pour la Fondation Anne de Gaulle est ainsi devenue l'une des plus primées au monde en 2023. Cette campagne menée par Havas Paris a vu l'aéroport Paris-Charles de Gaulle être renommé « aéroport Paris-Anne de Gaulle » pour mettre en lumière l'action de la fondation en faveur des personnes atteintes de troubles du neurodéveloppement.

135 campagnes pro bono ont été réalisées par les agences de Havas en 2023

En Afrique, Groupe Canal+ a poursuivi le programme « 1 Mois, 1 Cause » en partenariat avec des associations humanitaires dont les messages sont relayés sur les antennes. Pendant deux mois, une cause est mise en lumière de différentes manières : spots, émissions spéciales, achats et production de contenus (documentaires notamment) en lien avec cette thématique. Du paludisme à l'autisme en passant par les droits des femmes et l'éducation, Groupe Canal+ s'engage à sensibiliser les téléspectateurs tout au long de l'année. En 2023, six grandes causes ont été soutenues et neuf organismes à but non lucratif (dont l'Unicef, Solidarité International, Handicap International et WildAid) ont été mis à l'honneur pendant 185 heures d'antenne.

Agir avec les pairs et impulser des réflexions collectives

Le groupe veille à sensibiliser son écosystème professionnel et apporte son soutien à des initiatives multipartenaires pour faire avancer la représentation de la diversité et des enjeux écologiques dans les récits.

Ainsi, Vivendi a continué de s'impliquer aux côtés de Groupe Canal+ dans le collectif L'Écran d'après (voir section 1.3.3.). Membre fondateur du mouvement, il a notamment soutenu son rayonnement international en coorganisant une table ronde sur les films et les séries à impact à la Mostra de Venise, dans le cadre de son partenariat avec le festival italien. Cette table ronde a donné la parole à des professionnels européens, dont la Directrice des séries de Studiocanal, sur la façon dont ils intègrent les enjeux sociaux et environnementaux dans les fictions, et a été l'occasion de présenter le « Guide de l'Écran d'après » à un public plus large et international.

Gameloft a également rejoint L'Écran d'après qui, en 2023, a entrepris de structurer une déclinaison de son mouvement au secteur du jeu vidéo, en partenariat avec le Syndicat national du jeu vidéo et l'Ademe. Dans ce cadre, Gameloft a pris part à la coconstruction d'un « Guide de l'Écran d'après » adapté aux jeux vidéo, aux côtés d'autres studios, associations, étudiants et experts.

Toujours dans le domaine du jeu vidéo, Gameloft a continué de contribuer à la *Playing for the Planet Alliance*, une initiative collective de l'industrie du jeu vidéo coordonnée par le Programme des Nations unies pour l'environnement. Chaque membre s'engage à contribuer à réduire l'empreinte carbone du secteur et à sensibiliser les joueurs aux enjeux environnementaux, notamment grâce à l'intégration d'activations dédiées au sein des jeux à l'occasion d'un temps fort appelé « *Green Game Jam* ».

Du côté de l'audiovisuel, Groupe Canal+ diffuse, dans ses contrats de préachat et de production en France, une Charte pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette Charte souligne aussi la nécessité de représenter les diversités sans stéréotypes, et sensibilise à ces thématiques les producteurs partenaires. En outre, Groupe Canal+ continue d'apporter son soutien à l'initiative Les Expertes, le premier annuaire gratuit et numérique des femmes expertes françaises et francophones, afin de faire progresser la parité sur les antennes.

Soutenir les créateurs de contenus à impact

Pour favoriser la production et la visibilité des contenus à impact, le groupe noue des partenariats avec des festivals et lance des appels à projets.

Ainsi, en 2023, Vivendi a souhaité renouveler son soutien à Cinema for Change, un festival de cinéma engagé dont la sélection a pour but de sensibiliser le public aux Objectifs de développement durable de l'ONU et d'aider à construire un futur souhaitable. Le partenariat entre Vivendi et Cinema for Change a vu plusieurs entités du groupe (Groupe Canal+, Prisma Media, Dailymotion, CanalOlympia) impliquées sur le festival de cinéma grand public et les Prix Jeunesse, dispositif pédagogique à destination des jeunes de 8 à 25 ans. Le soutien de Vivendi a permis aux contenus sélectionnés par le festival de rayonner auprès d'un public plus large, avec une section dédiée sur myCanal, trois projections organisées dans les CanalOlympia en Afrique, un relai sur le média digital *Simone*, 600 000 vues générées sur Dailymotion et un Prix coup de cœur décerné par Canal+ Kids au court-métrage *À même le sol*, diffusé ensuite sur la chaîne. Un film de Studiocanal, *Persepolis*, a été projeté en séance spéciale en présence de la réalisatrice Marjane Satrapi.

Les appels à projets permettent également de repérer les porteurs de récits à impact. Canal+ Réunion a lancé en 2023 la troisième édition de son appel à projets « S'engager pour l'avenir » pour accompagner des créateurs réunionnais dans la réalisation de courts-métrages ayant trait à la diversité et à l'inclusion, ou au développement durable. Les six films lauréats de la première édition ont vu le jour avec le soutien de Canal+ Réunion et ont été diffusés sur les antennes du groupe en 2023. Le projet a permis à Canal+ Réunion de remporter le Prix Argent ex aequo dans le cadre du premier Grand Prix de la responsabilité des médias.

GEO s'est aussi mobilisé en 2023 pour soutenir la nouvelle génération de journalistes et photojournalistes en proposant, pour la sixième année consécutive, la Bourse GEO du jeune reporter. Grâce à ce concours, un jeune talent âgé de 18 à 30 ans voit son travail publié dans le magazine grâce à un financement de son reportage et à un encadrement par la rédaction.

Promouvoir les contenus à impact dans des espaces dédiés

Grâce à la création de temps forts sur ses antennes et ses plateformes, Groupe Canal+ donne de la visibilité aux récits de solutions. *Les Éclaireurs*, média digital de Groupe Canal+ dédié aux initiatives positives, met en avant des porteurs de projets et des initiatives concrètes pour un quotidien plus durable et inclusif. De même, l'émission *Envie d'agir* met en lumière des personnes engagées pour le vivre ensemble et qui, par le partage de leurs parcours inspirants, encouragent le public à s'impliquer au quotidien.

Pour certains enjeux de société, Groupe Canal+ propose des sections permanentes dédiées dans myCanal : l'espace Hello, qui rassemble et valorise les créations LGBTQ+, et Canal+ voit green, qui reflète la richesse de l'offre documentaire, fiction et jeunesse tournée vers les problématiques écologiques.

Plus de 500 contenus proposés sur Canal+ voit green à fin 2023

Prisma Media couvre les questions relevant de grands enjeux de société dans tous ses titres bimédias, comme *Voici* ou *Femme Actuelle*, chacun selon un angle adapté à sa ligne éditoriale. En parallèle de *GEO*, média à impact positionné sur l'engagement pour la planète, Prisma Media développe des marques 100 % digitales à la ligne éditoriale engagée, comme *Simone* et *NEON*, afin de décrypter le monde en adoptant un ton et des codes prisés par les jeunes générations.

Mesurer les contenus et leur impact

Progresser dans la mesure des contenus à impact permet au groupe de mieux les cartographier et de suivre leur évolution. Des démarches pilotes ont été initiées en ce sens chez Groupe Canal+ et Havas.

Depuis 2022, Groupe Canal+ s'est doté d'une méthodologie permettant d'identifier les contenus touchant aux questions environnementales, en ligne avec les engagements pris dans son contrat climat en France et les obligations découlant de la Taxonomie européenne. En matière de mixité, il a commencé à mettre en place en interne le calcul du temps de parole des femmes sur ses antennes en France. Il suit également l'évolution de la part d'incarnations féminines à l'antenne et applique à toutes les Créations Originales le test de Bechdel, qui mesure la représentation correcte des femmes dans les fictions.

D'autres démarches visent à apprécier la capacité d'impact des contenus du groupe sur les publics. Havas Paris, par exemple, a conçu Havas Impact Score, un outil permettant de mesurer l'impact des représentations véhiculées par les campagnes publicitaires de ses clients. L'outil fournit, pour chaque campagne ou communication testée, un résultat sous forme d'indice indiquant son degré d'impact sur les grands enjeux environnementaux et sociaux s'appuyant sur les Objectifs de développement durable. L'application de cet outil est en cours d'être étendue à certaines agences de Havas au Royaume-Uni. En France, Groupe Canal+ a fait évoluer ses enquêtes abonnées pour interroger ces derniers sur l'influence que les contenus du groupe ont pu avoir sur leur perception des questions environnementales et des enjeux liés à la représentation des diversités.

CONTENUS À IMPACT : QUELQUES TEMPS FORTS DE L'ANNÉE 2023

DES RÉCITS POUR SENSIBILISER À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Des contenus mettant en avant les solutions :

- **GEO** a fait peau neuve pour devenir une marque média à impact positif et montrer la beauté du monde et les actions efficaces pour le protéger. Un nouveau principe de couverture, de nouvelles rubriques et plus de reportages de proximité caractérisent la nouvelle ligne éditoriale du magazine, engagée, porteuse d'espoir et antidote à l'écoanxiété. Cet engagement se décline aussi en digital, sur Geo.fr, sur les réseaux sociaux et en podcast (1).

- **Solutions cachées** est une série animée de 26 épisodes qui présentent chacun, avec humour, une solution préconisée par les plus grands spécialistes pour protéger la planète. Racontée par l'humoriste Nora Hamwazi, cette re-Création Originale de Canal+ rappelle aux plus petits que les solutions sont à portée de main (2).

- **Plastic Odyssey**, Création Documentaire sur les solutions pour lutter contre la pollution plastique des océans. Un projet soutenu par Vivendi en tant que partenaire média global (voir section 4.2.2.1.) (3).

- **En décalé avec EDF**, campagne pour inciter les consommateurs français à réduire leurs usages électriques pendant les pics de consommation. Orchestrée par Havas Play, elle a mobilisé Groupe Canal+, Prisma Media et Gameloft pour proposer une offre de contenus (films, récompenses dans le jeu *Asphalt* ou encore mode sombre sur le site de *Télé-Loisirs*) adaptée pour les heures creuses. 84 % des internautes interviewés après avoir été exposés à la campagne sur *Télé-Loisirs* ont déclaré vouloir faire des gestes pour réduire leur consommation énergétique.

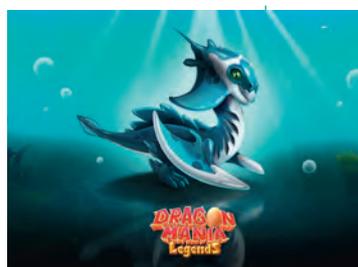
- « **Posons-nous les bonnes questions avant d'acheter** », c'est le message de la campagne conçue par Havas Paris pour l'Ademe et le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires. La campagne s'appuie sur le personnage du « dévendeur »,

un conseiller atypique qui ne pousse pas à la surconsommation mais préfère orienter le consommateur vers des solutions plus respectueuses de l'environnement.

- **Le Règne animal**, de Thomas Cailley (Studiocanal), est un conte écologique qui imagine un monde où une partie des humains a commencé à muter vers une forme animale. Présenté au festival de Cannes, le film a franchi le cap du million d'entrées en France et a été consacré par le prestigieux prix Louis-Delluc 2023 (4).

- **67 couvertures des magazines de Prisma Media** ont concerné des sujets relatifs à l'environnement, dont deux éditions spéciales 100 % *green* de *Ça m'intéresse* ou encore les numéros de *National Geographic* traitant de la protection des loutres et des éléphants d'Asie. Le nombre d'articles digitaux consacrés aux questions environnementales a fortement progressé (1 616 en 2023 contre 237 en 2022) et à l'écologie sous un angle scientifique (784 contre 65).

- **Asphalt 8: Airborne, Asphalt 9: Legends, Dragon Mania Legends et Minion Rush**, titres phares de Gameloft, ont proposé des activations environnementales dans le cadre de la *Green Game Jam* (voir section 4.2.2.1.). En intégrant des personnages ou des missions en lien avec des espèces animales menacées, les joueurs ont été sensibilisés aux conséquences du changement climatique sur les écosystèmes sauvages (5).



DES RÉCITS PLUS INCLUSIFS ET REPRÉSENTATIFS DE TOUS LES PUBLICS

- **Greetings from la Banlieue**, campagne de BETC pour Heetch qui combat les stéréotypes négatifs associés aux banlieues dans les représentations générées par l'intelligence artificielle Midjourney. Une base de données de photos réelles et diversifiées a été créée pour éduquer l'IA et enrichir sa perception (6).

- **Des gens bien ordinaires**, première incursion de la réalisatrice et autrice féministe Ovidie dans la fiction sérielle, raconte l'histoire d'un étudiant qui décide de se lancer dans le tournage de films pornographiques. Prenant place dans une France uchronique où les femmes détiendraient le pouvoir, cette Création Décallee, lauréate d'un International Emmy Award 2023, interroge notre perception des violences sexistes et sexuelles et bouscule les clichés sur le milieu du X (7).

- **Simone**, média vidéo et digital d'information féminin et engagé de Prisma Media, éveille les consciences en matière de diversité et organise des actions marquantes pour faire bouger les lignes. En 2023, Simone s'est associé au Service d'information du gouvernement français pour concevoir la campagne « Levons les yeux » pour repérer et combattre les violences faites aux femmes dans les transports en commun (8).

- **Dix magazines de Prisma Media** se sont mobilisés, ensemble, le 8 mars 2023 pour sensibiliser aux droits des femmes et à la féminisation de la tech à travers des articles, micros-trottoirs, portraits et *success stories*. Une prise de parole coordonnée et engagée pour plus d'impact.

- **Voyage en Autistan**, série documentaire sur les voyages d'un explorateur pas comme les autres : Josef Schovanec, écrivain et philosophe polyglotte, autiste Asperger, invite à poser un nouveau regard sur les cultures du monde et sur les différences (9).

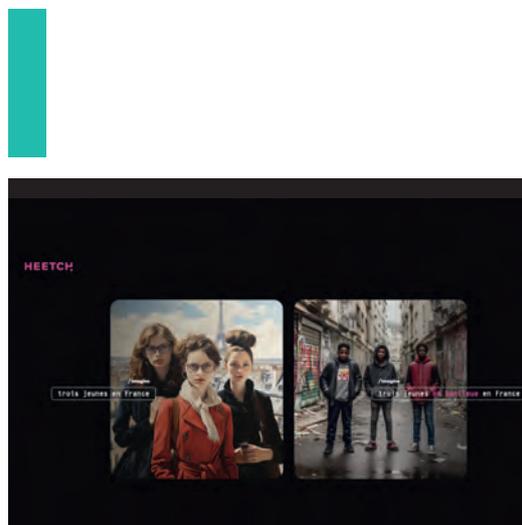
- **Me, My Autism and I**, campagne de Havas London pour Vanish en collaboration avec l'ONG Ambitious about Autism, améliore la compréhension de l'autisme chez les jeunes filles particulièrement impactées par les diagnostics tardifs. La campagne a remporté le Diversity in Advertising Award de Channel 4 et trois prix aux Cannes Lions.

- **We Could Be Heroes** est une initiative qui vise à soutenir la diversité et l'inclusion en invitant les employés de Gameloft à imaginer un héros représentant des communautés sous-représentées dans le jeu vidéo. La création lauréate, choisie par les collaborateurs eux-mêmes, a été intégrée dans le jeu *War Planet Online* (10).

- **Je verrai toujours vos visages**, de Jeanne Herry (Studiocanal), est un puissant film choral sur la justice restaurative. Ce dispositif propose aux victimes et aux agresseurs de se rencontrer et dialoguer. Il s'agit du deuxième film d'une réalisatrice femme en près de dix ans à dépasser le million d'entrées en France.

- **Louïz, de l'Évolution à la [R]Évolution**, documentaire coproduit par Canal+ Réunion, retrace le parcours atypique de Louïz, artiste réunionnaise et femme transgenre, qui, du bidonville de son enfance à la scène, témoigne de l'importance d'être en accord avec soi.

- **The Old Oak**, de Ken Loach, a été sélectionné en compétition officielle au festival de Cannes. Un pub anglais devient le théâtre d'une difficile rencontre entre des habitants défavorisés et des migrants syriens. Pour la sortie de ce film humaniste, au Royaume-Uni, Studiocanal s'est associé à des ONG pour sensibiliser à l'accueil des réfugiés.



6.



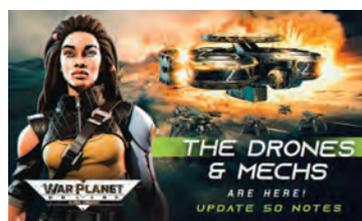
7.



8.



9.



10.

4.2.3. ENCOURAGER DES CONTENUS RESPONSABLES

Plinement conscient de son influence, Vivendi s'assure que les contenus qu'il produit et distribue respectent les réglementations et les règles déontologiques en vigueur dans ses différents secteurs d'activité. Il veille également à ce que ces contenus ne soient pas préjudiciables à ses publics, notamment les plus vulnérables.

■ 4.2.3.1. Veiller au respect de l'éthique et de la déontologie dans les contenus, les pratiques publicitaires et sur les plateformes du groupe

Audiovisuel

Au sein de Groupe Canal+, depuis 2008, une Charte éthique rappelle les principes de déontologie de l'information. En France, des chartes déontologiques, rédigées conjointement et signées entre fin 2017 et 2018 avec les représentants respectifs des journalistes de CNews (la chaîne d'information du groupe), d'une part, et du reste des antennes du groupe, d'autre part, assurent l'indépendance éditoriale des rédactions. Un Comité d'éthique relatif à l'honnêteté, à l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes a été mis en place pour les chaînes de la TNT du groupe, conformément à la loi.

Concernant la présence de personnalités politiques à l'antenne, deux membres de la Direction juridique édition assurent la comptabilisation de leur temps d'intervention au sein des programmes et alertent les équipes éditoriales afin de procéder aux éventuels rééquilibres nécessaires afin de respecter le pluralisme. Cette équipe peut monter à quatre personnes pour assurer le suivi en période d'élections.

Presse magazine

Chez Prisma Media, les équipes éditoriales et la totalité des directions de rédaction sont constituées de journalistes titulaires d'une carte de presse. Celle-ci atteste du respect des principes d'indépendance dans l'exercice de la profession et d'une intransigeance quant à la vérification et au sourcing des informations diffusées. Prisma Media veille tout particulièrement à ce que la totalité des directeurs des rédactions des titres reconnus « Information politique et générale » (*NEON, Capital, GEO*) soient détenteurs d'une carte de presse.

À l'instar de *GEO*, qui s'est doté en 2023 d'une Charte d'engagement pour un journalisme responsable (voir section 4.2.2.1.), *Capital* dispose lui aussi d'un Code de conduite éditorial propre, intégré au contrat de travail de ses salariés. Ce Code rappelle les principes d'indépendance et d'intégrité de l'information et précise les devoirs des équipes éditoriales et de la Direction du groupe en la matière.

En outre, des ateliers avec des avocats spécialisés sur les problématiques liées au droit de la presse, au droit d'auteur et au droit à l'image rappellent régulièrement les pratiques à adopter autour d'exemples et de cas concrets.

La régie Prisma Media Solutions s'engage, de son côté, à respecter des pratiques publicitaires responsables (voir section 4.1.3.4.).

Communication

Havas veille à la mise en œuvre d'une communication responsable. Il partage son Code éthique auprès de ses entités qui, elles-mêmes, le partagent auprès de leurs parties prenantes. Les agences de Havas déclinent ces règles en y intégrant les spécificités liées à leur activité ainsi que les particularités des législations locales. Elles se dotent de procédures internes pour s'assurer que les campagnes publicitaires produites respectent les

règles de bonne conduite et ne risquent pas d'être modifiées ou, dans des cas extrêmes, interdites par les autorités de régulation. Le plus souvent, ces procédures de contrôle s'appuient sur les équipes juridiques qui agissent en lien avec les équipes commerciales. Par ailleurs, le groupe coopère avec les différents organismes nationaux d'autorégulation professionnelle comme l'ASA (*Advertising Standards Authority*) au Royaume-Uni ou l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité) en France.

Membre de la coalition *Conscious Advertising Network* depuis 2020, Havas Media s'engage pour une publicité responsable en tant que membre fondateur, depuis 2022, de l'Institute of Advertising Ethics. Cet organisme est à l'origine de la certification *Certified Ethical Advertising Executive*, la première certification d'éthique appliquée à la profession publicitaire développée avec une supervision académique indépendante. Les ressources associées à cette certification sont disponibles aux collaborateurs et aux clients de Havas Media. Par ailleurs, Havas Media a poursuivi le développement de l'offre *Meaningful Marketplaces*, qui donne accès aux inventaires de médias fiables et qui soutiennent les communautés LGBTQ+ et Bipoc (*Black, Indigenous, People of Color*). L'initiative a pris plus d'ampleur depuis 2022 avec un soutien direct apporté par le groupe aux créateurs de contenus engagés.

Jeux vidéo

Gameloft s'efforce de garantir des contenus responsables aux joueurs, aux parents et à ses partenaires. Des règles précises ont ainsi été mises en place afin de contrôler chaque jeu, dès la phase de création et de développement, et tout au long de sa durée de vie, notamment lors des mises à jour. La Direction juridique de Gameloft, conformément aux lignes directrices des stores numériques (Apple Store, Google Play...) et aux réglementations locales (la norme la plus exigeante étant prise en compte), a établi les règles applicables non seulement au contenu des jeux, mais aussi aux contenus publicitaires et aux achats intégrés. Ces règles – certaines globales, d'autres spécifiques à chaque jeu – sont complétées par la politique interne de Gameloft en matière de protection des droits d'auteur. Des équipes internes de testeurs sont dédiées à l'assurance qualité et sont chargées de détecter tout cas de non-conformité.

Attentif au bien-être de ses utilisateurs, Gameloft se conforme strictement aux réglementations locales édictant des restrictions sur le temps de jeu et s'efforce de promouvoir une utilisation responsable de ses produits. De manière proactive, depuis 2023, Gameloft a intégré à certains jeux un message de sensibilisation sur l'importance d'éviter une durée de jeu excessive et de faire des pauses. Une initiative qui pourra être généralisée à terme à l'ensemble des jeux du groupe.

Par ailleurs, Gameloft s'est doté d'un Code de conduite qui formalise les principes et les processus visant à proposer des contenus publicitaires pertinents, transparents et non intrusifs au sein de ses jeux. Il prévoit des procédures de *whitelisting* et de *blacklisting* qui prennent en compte le Code de conduite et les règles données par les concédants de licence. L'application de ces règles fait l'objet de contrôles par les équipes de l'assurance qualité et d'une validation non automatisée, qu'il s'agisse de ventes directes ou de publicités programmatiques. En cas de ventes directes, les équipes commerciales exercent une vigilance supplémentaire en amont de la conclusion de l'accord avec l'annonceur. Gameloft accorde enfin une grande importance à assurer un niveau élevé de transparence aux annonceurs quant aux performances de leurs campagnes, et est le partenaire d'acteurs reconnus de la *brand safety* tels que MOAT et IAS.

Plateformes

Face à l'évolution constante des usages et aux préoccupations des internautes quant à l'impact des réseaux sociaux sur le débat démocratique, Dailymotion a lancé en 2023 une nouvelle application vidéo, dont l'algorithme et les fonctionnalités sont pensés pour inciter les utilisateurs à découvrir d'autres points de vue sur les thématiques qui les préoccupent et à échanger dans un climat de respect mutuel. Quand la plupart des autres plateformes vidéo reposent sur des algorithmes de recommandation qui poussent à la consommation de contenus similaires, le nouveau Dailymotion privilégie l'approche de l'exploration, en exposant plus régulièrement ses utilisateurs à de nouveaux sujets d'intérêt, ou à des points de vue complémentaires ou contradictoires. L'application propose également, en France pour commencer, deux nouvelles fonctionnalités : « React », un commentaire en vidéo en mode selfie pour rejoindre la conversation et partager son point de vue de façon plus directe, et « Sondage », une fonctionnalité de vote sur les sujets du moment pour partager ses avis et découvrir ceux des autres utilisateurs.

La politique de modération des contenus de Dailymotion se doit d'être à la hauteur de cette ambition. Conformément à la réglementation, Dailymotion met à la disposition des internautes un dispositif de signalement facile d'utilisation et accessible à tous les utilisateurs pour les contenus inappropriés ou enfreignant les droits de propriété intellectuelle. Ces catégories sont rappelées dans la politique relative aux contenus prohibés de Dailymotion qui fait partie intégrante des conditions générales d'utilisation du service. Des articles disponibles sur le centre d'aide en ligne détaillent chaque catégorie de contenus prohibés à l'aide d'exemples et de ressources pour aller plus loin.

Les signalements sont traités par des équipes dédiées à la modération qui interviennent 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Ces équipes sont chargées de procéder à la qualification des signalements et au retrait des contenus contraires à la politique de Dailymotion. Depuis 2022, un dispositif de voies de recours interne permet aux utilisateurs signalant un contenu ou l'ayant mis en ligne de faire appel des décisions de modération les concernant.

Depuis 2020, Dailymotion renouvelle chaque année une certification exigeante émanant du TAG (*Trustworthy Accountability Group*) avec l'intégration au TAG *Brand Safety Certified Program*, le plus vaste programme de lutte contre les activités criminelles et de *brand safety* dans la publicité numérique.

Télécoms

GVA veille à assurer des pratiques publicitaires responsables lors de la promotion de ses offres en Afrique. Les campagnes panafricaines font l'objet d'une double validation par le Directeur marketing du groupe et les Directeurs généraux des pays concernés, assurant ainsi une approche cohérente alignée sur la stratégie globale tout en tenant compte des spécificités locales. Le siège central intervient également pour supervision et conseil lors du lancement des campagnes publicitaires locales. Les forces de vente, qu'elles soient internes ou émanant de prestataires, bénéficient d'une formation sur les produits, les services et les pratiques commerciales à adopter avec les clients.

Intelligence artificielle

L'usage de l'intelligence artificielle générative est déjà intégré dans les métiers du groupe, chacun selon ses spécificités. Vivendi s'est doté d'une Charte qui a créé un cadre général applicable à l'ensemble des activités visant à réguler et sécuriser l'utilisation des outils d'intelligence artificielle. Dès 2023, le groupe a également accompagné ses équipes via des modules ciblés et des formations. Des démarches complémentaires encadrent l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les entités. Pour plus de détails, se référer à la section 3.1. « Métiers » du chapitre 1.

■ 4.2.3.2. Assurer à nos publics un environnement protégé pour se divertir en sécurité

Protéger les jeunes publics

Vivendi évolue dans des secteurs où l'enjeu de la protection de la jeunesse fait l'objet de réglementations exigeantes. Il veille à les respecter scrupuleusement.

En France, la protection des enfants et des adolescents face aux médias est un principe inscrit dans la loi ainsi que dans les recommandations et délibérations de l'Arcom applicables aux services de télévision et SMAD (services de médias audiovisuels à la demande). Ce principe de protection du jeune public est repris dans la convention Arcom des chaînes de Groupe Canal+ ainsi que dans la Charte éthique du groupe. Dans ce cadre, deux comités de visionnage, dédiés respectivement au cinéma et aux autres programmes, ont été mis en place. Composés de quatre membres chacun, ils veillent à la protection du jeune public dans la diffusion des programmes sur le service de télévision de Canal+, sous la responsabilité de la Direction de la programmation. Pour les autres chaînes du groupe, les responsables en charge de la programmation et de l'éditorial ou, dans le cas de C8 et de CStar, le service conformité gèrent la validation des contenus. Sur myCanal, les enfants bénéficient d'un espace de confiance personnalisé dénommé « Jeunesse » qui leur donne accès à une programmation dédiée sans signalétique et sans publicité. Groupe Canal+ déploie par ailleurs des outils de contrôle (code parental) et une classification des contenus par tranche d'âge.

Quant aux jeux Gameloft, ils sont présentés – visuels et descriptions – avec la plus grande transparence et classifiés de façon visible à travers un système de notation en fonction de l'âge sur les stores numériques. La majorité des jeux est dotée d'un système invitant le joueur à valider son âge pour accéder au contenu, l'expérience de jeu étant alors adaptée, voire bloquée.

Dailymotion est signataire de la Charte européenne de protection des mineurs sur Internet, associée au programme Internet sans crainte, ainsi que de la Charte *Standing up for children's rights in the digital environment* signée en 2021. En 2022, il a adhéré au Laboratoire pour la protection de l'enfance en ligne, une initiative du gouvernement français qui rassemble les entreprises de la tech afin d'explorer, de développer et d'évaluer des solutions visant à améliorer la sécurité des mineurs dans l'environnement digital. Dailymotion s'est également engagé auprès de l'Arcom à travers la signature de la Charte Studer incitant à promouvoir l'information et la protection des utilisateurs s'agissant de la diffusion de l'image des moins de 16 ans sur les plateformes en ligne.

La prévention et la protection des mineurs sont assurées grâce à un filtre des contenus sensibles activé par défaut (un choix volontaire et différenciant de Dailymotion) et par la priorité donnée au traitement des signalements concernant les contenus pédopornographiques ou présentant des violences sur mineurs. Dailymotion collabore sur ces sujets avec la plateforme PHAROS (plateforme d'harmonisation, d'analyse, de recoupement et d'orientation des signalements) et l'Office central de lutte contre la criminalité liée aux technologies de l'information et de la communication.

Lutter contre les comportements répréhensibles en ligne

Gameloft accorde une attention particulière à la lutte contre les conduites nuisibles des joueurs au sein des jeux ou au sein des communautés en ligne. Cette priorité est reflétée par la mobilisation de près d'une centaine de salariés issus de diverses équipes.

Les jeux et les communautés sont encadrés par des règles de bienséance qui sont communiquées aux joueurs au moment de rejoindre les communautés ou d'accepter les conditions d'utilisation des jeux. Les jeux sont équipés de points de contact qui permettent aux utilisateurs d'alerter sur tout comportement, ou contenu interdit ou inapproprié. Les signalements émanant des communautés sont également pris en compte par les équipes de *community managers* qui sont chargées de rester à l'écoute des joueurs et de remonter leurs besoins. Pour mener à bien leur mission, ces équipes s'appuient sur des protocoles formalisés ainsi que sur des solutions technologiques permettant de détecter les contenus potentiellement à risque grâce à des mots-clés dont la liste est mise à jour au moins une fois par an. Une équipe *anti-hacking* est également en place pour améliorer la détection et la protection contre la triche, les fraudes et le piratage. Un système de bannissement temporaire ou permanent sanctionne les infractions. Un reporting semestriel permet de suivre l'évolution des actions de bannissement par jeu, plateforme et motif.

Dailymotion est également très attentif à cet enjeu. Pour répondre aux préoccupations croissantes des internautes sur la propagation de contenus haineux sur Internet, le groupe a signé, en 2018, le Code de conduite européen contre la haine en ligne à destination des entreprises du numérique, puis il est devenu, en 2020, membre actif de l'Observatoire de la haine en ligne hébergé par l'Arcom. Par ailleurs, le 10 octobre 2023, à l'occasion de la Journée mondiale de la santé mentale, Dailymotion a dévoilé les résultats de son premier « Baromètre de la santé mentale des créateurs et des utilisateurs ». Cette initiative vise à dresser un état des lieux en vue d'améliorer collectivement la compréhension, la prévention et la prise en charge du mal-être psychologique en ligne, souvent associé

à l'exposition à des contenus violents ou à des situations de harcèlement pouvant toucher tant les utilisateurs de plateformes vidéo que les créateurs de contenus sur ces mêmes plateformes. Cette démarche s'inscrit dans la volonté de Dailymotion de contribuer à façonner un Internet où chacun puisse profiter d'une expérience plus sécurisée et respectueuse.

Dans ce même esprit, Dailymotion a adhéré à différentes initiatives pour lutter contre la propagation de contenus terroristes, parmi lesquelles l'Appel de Christchurch (*Christchurch Call*) et l'initiative *Tech Against Terrorism*, en 2021. En 2023, il a renouvelé son engagement dans la lutte contre les contenus terroristes et extrémistes lors du *Christchurch Call Leaders' Summit*, organisé au palais de l'Élysée et accueilli par le président de la République française. À cette occasion, Dailymotion a rejoint la *Christchurch Call Initiative on Algorithmic Outcomes*, une initiative dédiée à la création d'un système sécurisé d'échange de données mis à disposition de la communauté scientifique pour étudier l'impact des algorithmes sur la propagation des contenus violents. Dailymotion est la seule plateforme vidéo et le seul acteur européen à faire partie de cette initiative. Enfin, toujours en 2023, Dailymotion a rejoint le *Global Internet Forum to Counter Terrorism* aux côtés d'autres grandes plateformes pour partager des informations, des ressources et des technologies visant à détecter et à supprimer efficacement les contenus terroristes en ligne.

Veiller à la sécurité physique du public

Assurer aux publics une expérience de divertissement en toute sécurité est un enjeu majeur pour les entités *live* de Vivendi Village. La gouvernance de cet enjeu est structurée avec une responsabilité portée au plus haut niveau par la Directrice générale de Vivendi Village, ainsi que les référents désignés dans les équipes de production de chaque festival.

Des procédures et des protocoles de prévention des risques pertinents (risques sanitaires, mouvements de foule, nuisances sonores...) sont formalisés et déclinés pour chaque festival, en fonction de ses spécificités et en lien avec les autorités locales. En outre, pour tous les festivals gérés par U Live, un guide rappelant les consignes de sécurité est diffusé aux équipes. Sur certains festivals, des stands de sensibilisation aux risques liés à l'abus d'alcool ou à la consommation de drogues sont déployés en complément. Un dispositif renforcé existe par ailleurs de manière volontaire sur le site du festival Garorock qui dispose d'un espace de camping. Pour l'ensemble des festivals, des points de situation quotidiens permettent aux responsables de veiller au bon déroulement des opérations. Un reporting complet à l'issue de l'événement permet d'identifier les points d'amélioration.

4.3. CREATION WITH ALL

La raison d'être de Vivendi, *Creation Unlimited*, reflète son engagement à libérer la création pour faire rayonner les idées, la culture et le divertissement. Elle constitue un véritable pilier de sa culture d'entreprise tournée vers la créativité et l'innovation, et de sa stratégie des ressources humaines (RH).

C'est ainsi que Vivendi a pour ambition de développer le potentiel et l'engagement de ses collaboratrices et collaborateurs en créant un

environnement basé sur une culture d'inclusion, en favorisant la collaboration et le mieux-être ensemble, et en leur permettant de grandir, d'apprendre et d'entreprendre.

Autour de *Creation with All*, le troisième pilier de sa stratégie RSE, Vivendi défend l'idée qu'un monde plus responsable et plus durable ne peut se construire qu'avec l'implication de toutes les parties prenantes, internes et externes.

4.3.1. OFFRIR À TOUS LES TALENTS UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ATTRACTIF ET INCLUSIF

Les métiers de Vivendi sont faits de passion, de créativité et de diversité, autant de sources d'innovation et de performance dont le succès repose sur le savoir-faire et le savoir-être de leurs nombreux talents et sur leur engagement. Les émotions que font naître les métiers du groupe sont le fruit du travail de ses 72 958 collaborateurs partout dans le monde.

Dans ce cadre, les équipes RH de Vivendi jouent un rôle essentiel en donnant les moyens aux collaborateurs de développer leur potentiel. La mise en place de communautés RH cross-métiers sur de multiples thématiques communes renforce l'efficacité de son écosystème.

Effectifs au 31 décembre	2023			2022		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Groupe Canal+	3 614	3 968	7 582	3 615	3 982	7 597
Lagardère	23 057	13 102	36 159	-	-	-
Havas	13 480	9 562	23 042	12 851	9 167	22 018
Prisma Media	726	420	1 146	713	398	1 111
Gameloft	750	1 952	2 702	782	2 154	2 936
Vivendi Village	343	362	705	335	353	688
Nouvelles Initiatives	441	863	1 304	370	751	1 121
Générosité et Solidarité	47	56	103	47	56	103
Corporate	128	87	215	131	92	223
Total	42 586	30 372	72 958	18 844	16 953	35 797

■ 4.3.1.1. Reconnaître tous les talents et grandir ensemble

La première force de Vivendi est directement liée aux talents et à l'engagement des femmes et des hommes qui le constituent. C'est pourquoi, le groupe s'attache à reconnaître tous les parcours dans leur diversité, à proposer des trajectoires adaptées et à créer des environnements inclusifs. Les talents peuvent participer à des projets transverses et à des expériences diverses et bénéficient de programmes de développement de compétences (voir infra « Former pour révéler les compétences »). Le groupe est attentif à l'équité de leur rémunération et à leur demande de flexibilité et d'équilibre des temps de vie.

Incarner sa promesse employeur

Autour d'un engagement commun de faire de Vivendi et de ses métiers *A Place to Grow*, le groupe enrichit en permanence son vivier de talents et mène une politique de recrutement lui permettant de répondre au mieux aux spécificités de ses activités et de la typologie des différents postes.

C'est ainsi que les métiers développent et renforcent leur attractivité grâce à une politique de marque employeur dynamique : campagne de recrutement multicanal, présence accrue sur les réseaux sociaux et enrichissement des pages carrières de leur site reflétant l'ADN, l'histoire, le savoir-faire et le capital humain via des témoignages de collaborateurs sur leur activité. En outre, pour faire face aux enjeux de recrutements, Vivendi a

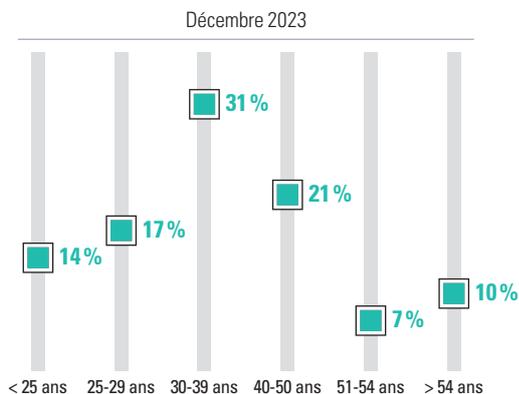
créé, en 2023, une communauté de recruteurs cross-métiers afin de partager, d'optimiser et de capitaliser sur les meilleures pratiques de chacun. La communauté a engagé un programme de réflexion et de formation des équipes de recrutement sur deux dimensions : l'expérience candidat et la marque employeur. Les perspectives de mobilité inter-métiers et internationale ainsi que les engagements RSE des métiers sont également des facteurs d'attractivité et de différenciation forte pour les talents.

Dans ce cadre, les entités du groupe s'attachent à offrir une expérience attentive et de qualité lors du recrutement des collaborateurs et des stagiaires, et lors de leur intégration. Les équipes RH multiplient les échanges en amont de leur arrivée et leur proposent un parcours découverte des activités. Elles développent la culture des entretiens et des *feedbacks*, instaurent des programmes de *mentoring* interne et des rencontres avec les dirigeants.

La promesse employeur vit également grâce au développement de partenariats avec les meilleures écoles et universités en fonction des domaines d'expertise recherchés et avec une volonté de diversification des profils (264 partenariats à fin 2023 hors Lagardère).

Toutes ces actions permettent de renforcer la visibilité de Vivendi auprès des talents, d'augmenter son attractivité en se positionnant comme un groupe responsable innovant et porteur de sens.

S'engager pour favoriser l'intégration des jeunes talents



Vivendi porte une attention particulière au recrutement et au développement de ses jeunes talents, qui représentent 31 % de ses effectifs.

Plus généralement, soucieux d'accompagner les jeunes vers l'emploi, le groupe se mobilise pour les soutenir dans leur formation professionnelle et faciliter leur accès à l'emploi en ayant une politique de prérecrutement volontariste dans le vivier des alternants et des stagiaires.

Avec 1 403 contrats en alternance au 31 décembre 2023, auxquels s'ajoutent 2 822 stages proposés en 2023, Vivendi a offert une expérience professionnelle à 4 225 jeunes.

Gabereek, le programme d'alternance augmentée du groupe, spécialisé dans la sélection de jeunes alternants opérant spécifiquement sur des métiers digitaux, poursuit son partenariat avec 25 écoles, centres de formation et universités, et compte désormais une cohorte de 118 alternants dont une partie est issue de la diversité ou des publics éloignés de l'emploi, toutes filiales confondues.

BETC offre à ses stagiaires et alternants de participer à la BETC Academy qui permet à ces jeunes talents d'apprendre et d'oser. Dans le cadre de ce programme intégré à leur parcours et comprenant une formation maison, ils sont invités à participer à un brief dans les conditions du réel : vrai client, vrai challenge et vrai brief qui pourra aboutir à une vraie campagne.

	2023	2022
Nombre de stagiaires (1) et d'alternants (1)	4 225	3 381
<i>dont en France</i>	2 806	2 221
Part des stagiaires et des alternants recrutés à l'issue de leur stage/contrat en alternance (2)	13,5 %	13,1 %

(1) Les stagiaires ne sont pas comptés dans les effectifs ; les alternants sont comptés dans les effectifs CDD. Les données 2023 prennent en compte les stagiaires et alternants de Lagardère entrés dans le périmètre du groupe en 2023.

(2) Nombre de stagiaires et d'alternants recrutés en année N/Nombre de stagiaires et d'alternants de l'année N-1. Conformément au protocole de reporting, ces données ne prennent pas en compte les données de Lagardère puisque l'année de leur entrée en périmètre les entités ne reportent pas cet indicateur (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Par ailleurs, dans un souci constant d'égalité des chances, Vivendi a mis en place des actions de découverte de l'entreprise pour des publics fragiles. Ainsi, en 2023 et comme chaque année dans le cadre de leur partenariat avec l'association ViensVoirMonTaf, les entités françaises du groupe (Havas avec Havas Kids, Canal+, Vivendi SE, Prisma Media et Gameloft) ont accueilli plus de 100 collégiens de 3^e REP (réseau d'éducation prioritaire) pour un stage de découverte de l'entreprise.

Favoriser l'envie d'apprendre et d'entreprendre et participer aux projets sociétaux et environnementaux de l'entreprise

Vivendi a la volonté de participer à la construction d'un monde plus responsable et d'impliquer tous ses collaborateurs dans cette mission à travers des initiatives RSE mises en place tant au sein de ses entités qu'au niveau du groupe. C'est ainsi que le groupe propose à ses collaborateurs de s'engager auprès des jeunes avec son programme de solidarité *Vivendi Create Joy* (voir section 4.2.1.2.) ou son programme Vivendi Mentorat (voir section 4.3.3.1.). Il se mobilise également chaque année en déployant de multiples actions de sensibilisation sur les sujets liés à l'environnement, notamment pendant la Semaine européenne du développement durable (voir section 4.1.3.1.), et en organisant des événements pendant la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH) (voir section 4.3.1.2.).

Certaines entités du groupe proposent par ailleurs aux collaborateurs de participer à un atelier de La Fresque du climat. C'est le cas de Vivendi SE pour ses nouveaux collaborateurs, avec le double objectif de favoriser le lien entre eux et de les sensibiliser aux enjeux du réchauffement climatique, mais également de Groupe Canal+. Fort de son impact sur la prise de conscience individuelle, cet atelier continuera d'être déployé.

Le spectacle *Vivendi Talent Show*, qui s'est tenu en juin 2023, a recueilli quelque 120 candidatures et permis à 14 talentueux finalistes de monter sur la scène mythique de l'Olympia. Cet événement avait pour objectif de révéler les multiples talents des collaborateurs du groupe.

Fidéliser et développer les talents

Offrir aux collaborateurs un environnement de travail inclusif, favorable au vivre ensemble dans le respect de chacun est essentiel pour inscrire la réussite du groupe et celle de ses collaborateurs dans la durée.

Dans le contexte de transformations fréquentes et rapides des métiers, le groupe offre à ses collaborateurs l'opportunité de se développer et de s'accomplir, en proposant des expériences et des parcours adaptés aux aspirations de chacun, dans le cadre d'une performance durable des activités.

La politique de gestion et de développement des talents mise en place par les équipes RH permet de répondre aux principaux défis liés à l'engagement, à la créativité, à l'innovation et à la préparation aux métiers du futur, tant au niveau des expertises métiers qu'au niveau des compétences en management.

L'identification et l'évolution des talents nécessitent l'engagement de toutes les parties prenantes internes :

- les managers, qui identifient les talents et détectent les aptitudes particulières grâce à leur proximité avec les collaborateurs avec un souci de management positif qui favorise la confiance, l'autonomie et la prise d'initiative ;
- les équipes RH, qui élaborent les formations nécessaires pour accompagner les évolutions des métiers et l'impact des nouvelles technologies ;
- les collaborateurs eux-mêmes, encouragés à participer de façon active en valorisant leur parcours, leur expérience et leurs compétences, mais aussi en faisant part de leurs souhaits d'évolution ou de mobilité, de leurs ambitions ou de leurs projets professionnels.

Des processus d'évaluation de la performance, des comités des carrières ou des *talent reviews* et des moments de rencontres et d'échanges (*short conversations* à l'initiative du manager ou du collaborateur) permettent d'établir une cartographie du vivier de talents qui, associée à la cartographie des métiers, permet de mettre en œuvre les actions nécessaires pour répondre aux besoins communs de l'entreprise et des collaborateurs, dont la mobilité interne.

Élément stratégique dans la politique de développement des ressources humaines, la mobilité inter-métiers ou internationale accompagne les collaborateurs dans leur évolution professionnelle et les fidélise. Elle répond aussi aux enjeux organisationnels (flexibilité, décloisonnement des fonctions et diversité des profils dans une équipe) et individuels (dynamisation du parcours professionnel et renforcement de l'employabilité). À l'échelle du groupe, une Charte de la mobilité interne ainsi qu'une plateforme de collecte et de partage des offres d'emploi des entités françaises ouvertes à la mobilité existent depuis de nombreuses années ainsi que des comités de mobilité dans certains métiers. Chez Havas, tous les postes ouverts sont accessibles sur sa plateforme de gestion des ressources humaines, ce qui permet à chaque collaborateur, quels que soient sa filière ou son pays d'activité, de prendre connaissance des offres et de se positionner.

Développer une culture managériale

Les caractéristiques propres au monde actuel obligent les entreprises à s'adapter rapidement. Les managers, avec le soutien des équipes RH, doivent concilier les objectifs de toutes les parties prenantes de leur écosystème : la performance de l'entreprise, les attentes des collaborateurs dans un monde hybride, les enjeux liés à la responsabilité sociale de l'entreprise, la réglementation ainsi que les demandes des clients, des marchés et de la société civile. Les dimensions intergénérationnelles et interculturelles des entreprises font également partie de leurs priorités.

En tant qu'employeur, Vivendi se doit d'accompagner les managers et de leur offrir les conditions de leur réussite. Face à ces environnements changeants, le groupe encourage les programmes de leadership augmenté proposés aux managers par les différentes entités portant à la fois sur leur métier, devenu plus complexe, et sur leur style de leadership et de management (analyse des contextes et des stratégies d'alliance, développement de leur intelligence émotionnelle et relationnelle, en plus de leurs compétences et de leurs aptitudes à diriger). Ces programmes de formation managériale, comme « *New Era of Management* » déployé depuis 2022 par Havas afin de créer un environnement d'équipe efficace et une expérience positive pour les collaborateurs, permettent aux managers de répondre aux nouvelles attentes de reconnaissance, de responsabilisation et de qualité de vie au travail et de valoriser l'intelligence collective, d'être à l'écoute, de donner du sens, de créer les conditions de l'innovation, d'impulser le changement, de faire preuve d'audace...

Depuis 2020, l'initiative Colectivo, impulsée par Vivendi, regroupe des leaders hommes, engagés sur la voie du leadership augmenté à l'instar d'Andiamo, la communauté des leaders femmes du groupe (voir section 4.3.1.2.). Les deux collectifs travaillent en outre en étroite collaboration sur les thèmes liés à la diversité et l'inclusion.

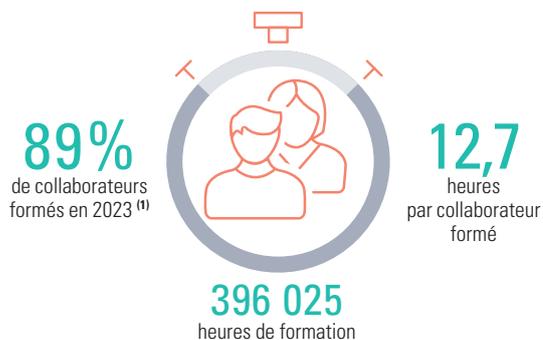
Enfin, depuis 2016, Vivendi propose son programme *Vivendi Learning Expedition* (LEX). Ce programme réunit chaque année 40 leaders seniors du groupe pour un parcours de quatre semaines autour de la connaissance des activités du groupe, de la collaboration et du leadership augmenté : comment faire émerger des projets d'initiatives dans des équipes pluridisciplinaires ? Comment innover ? Ce temps long permet de créer des liens

transversaux entre les participants et de favoriser, à terme, l'émergence d'initiatives de croissance interne grâce à la collaboration, à une meilleure connaissance de la stratégie du groupe et des chaînes de valeur des entités ainsi qu'à l'intelligence collective. À fin 2023, 150 leaders avaient rejoint la communauté LEX.

Début 2023, le Directoire a décidé de lancer un nouveau parcours de leadership en complément du programme historique. Il s'agit du programme LEX dédié aux enjeux de transformation. L'écosystème des médias, de la communication et de l'*entertainment* est un secteur d'activité particulièrement sujet à des changements rapides et fréquents. Ce contexte nécessite des compétences de leadership spécifiques pour relever les défis qui se présentent. L'une des priorités du Directoire de Vivendi est d'investir dans le développement de ses dirigeants, en les préparant à naviguer dans cet écosystème complexe tout en gardant les valeurs et les engagements du groupe. Ce nouveau programme sera lancé en janvier 2024 et accueillera pour la première fois des leaders du groupe Lagardère.

Toutes ces communautés inter-métiers sont des espaces d'expérimentation du management augmenté. Ce sont également des communautés de ressources et des éléments clés d'intégration et d'appartenance au groupe.

Former pour révéler les compétences



(1) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Lagardère, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre 2023 est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Le développement des compétences et la formation sont un levier stratégique de la performance d'aujourd'hui et de la transformation des métiers de demain à la fois pour le groupe et pour ses collaborateurs.

Pour chaque entité, il s'agit de déployer son offre de formation en fonction de ses axes stratégiques et ses besoins, de ses projets de transformation liés à l'évolution de ses métiers et de répondre à la demande de ses collaborateurs de grandir et d'apprendre. Pour le collaborateur, acteur de son développement, il s'agit de renforcer en permanence ses compétences, ses expériences et ses *soft skills*.

Ainsi, dans un contexte concurrentiel et en constante transformation, la priorité est donnée aux formations nécessitées par l'évolution des métiers, l'accompagnement de la montée en compétences digitales et l'intelligence artificielle, mais aussi les compétences managériales liées aux nouveaux modes d'organisation et au renforcement de l'autonomie, et la responsabilisation des collaborateurs. Les entités du groupe s'engagent également en mettant en place des actions de sensibilisation sur les enjeux de santé et de sécurité notamment la santé mentale, les enjeux en matière environnementale ainsi que ceux liés à la diversité, l'équité et l'inclusion.

Le digital learning continue sur sa lancée en intégrant les enjeux d'IA

L'état des lieux du *digital learning* dans le groupe, réalisé en 2022, a confirmé la nécessité d'aller vers un déploiement encore plus large de ce mode de formation dans les métiers et de s'engager dans une rationalisation et une mutualisation des contenus. L'ensemble des entités dispose désormais d'une plateforme de *digital learning*. Un Comité *digital learning* a été mis en place permettant ainsi à toutes les entités d'avancer ensemble. Dès septembre 2023, deux formations sur l'intelligence artificielle, sujet qui impacte particulièrement les métiers du groupe et sur lequel il est essentiel d'accompagner les équipes à ses enjeux et usages, ont pu être diffusées simultanément dans toutes les filiales. Ces formations ont été créées en interne avec le concours de la Direction de l'innovation de Vivendi et des équipes en charge de Havas University. La collaboration entre les entités va se poursuivre avec des pistes de partenariat autour de la formation managériale ou encore de la RSE.

Engagé pour le développement de ses collaborateurs, Havas a créé en 2016 Havas University, sa propre plateforme de *digital learning* qui s'articule autour de cinq piliers : *discover*, *upscale business skills*, *partners program*, *soft skills*, développement durable et compliance. Depuis sa création, Havas University a expérimenté de nouveaux formats, tels que les webinaires, le *blended learning* ou le *microlearning*. Avec en moyenne 7 300 utilisateurs uniques par mois, Havas University a délivré plus de 114 000 certificats en 2023.

Groupe Canal+ articule son plan de développement des compétences autour de trois axes : les compétences métier liées à l'employabilité, les compétences managériales, et notamment le développement des équipes, les compétences transversales et les *soft skills* (méthode projet et collaborative, langues...), dont la maîtrise est indispensable avec l'évolution des modes de travail. En outre, des programmes transverses de développement du leadership permettent la mise en réseau des talents. En 2023, 33 % des formations ont été réalisées en distanciel, en privilégiant autant que possible le format collectif qui permet de créer du lien et l'échange de bonnes pratiques.

Prisma Media favorise l'apprentissage en continu via sa plateforme de *digital learning* afin de faciliter l'accès à la formation de ses collaborateurs, accompagner leur autonomie et accroître leur responsabilisation pour assurer leur employabilité. Son plan de développement des compétences est articulé de façon à soutenir l'évolution et l'adaptation des compétences à la stratégie de l'entreprise selon quatre axes : compétences nouvelles (RSE, IA), techniques (outils), managériales (organisation hybride, codéveloppement) et transverses (méthode agile, assertivité, gestion du temps/stress).

Gameloft favorise également l'apprentissage en continu via sa plateforme de *digital learning* I-Learn sur laquelle de nombreux modules créés localement sont ensuite déployés dans le reste du groupe Gameloft.

D'autres programmes plus spécifiques sont mis en œuvre par les métiers et peuvent être partagés plus largement avec l'ensemble des collaborateurs du groupe. Ils permettent d'accroître l'expertise des collaborateurs et de fidéliser les talents, comme :

- *Devenir manager*, *Be The Change*, *La Clique* ou *InnovAction*, programmes proposés par Groupe Canal+ à ses jeunes talents et managers ou à ses managers leaders de la transformation de leur business, axés sur le développement du leadership et de la faculté à gérer le changement dans un contexte de nouveaux défis ;

- *Emerging Leaders*, *Havas NextGen* ou *Havas Lofts*, programmes de développement permettant aux collaborateurs de Havas d'acquérir de nouvelles compétences et d'appréhender des contextes culturels différents, favorisant ainsi la collaboration entre agences au niveau mondial.

Améliorer la qualité de vie au travail et s'adapter aux nouveaux modes d'organisation du travail

Dans un contexte en perpétuelle transformation et afin de répondre aux enjeux d'attractivité, de fidélisation et d'engagement des talents, Vivendi a développé depuis plusieurs années une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail et accompagne ses collaborateurs vers de nouveaux modes d'organisation, favorisant collaboration, agilité et transversalité.

En concertation avec ses métiers, le groupe privilégie un mode d'organisation permettant à la fois de répondre au besoin de lien social et de flexibilité, en associant travail à distance, lorsque cela est possible et sur la base du volontariat, et travail sur site. En effet, les entités sont convaincues que l'entreprise est un lieu où se crée une dynamique unique basée sur des échanges spontanés qui font naître la collaboration. Elles souhaitent également que les collaborateurs puissent bénéficier d'une flexibilité accrue à certaines étapes de leur vie professionnelle et personnelle.

80 % des collaborateurs ⁽¹⁾ du groupe ont accès au travail à distance en 2023

(1) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Lagardère, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre 2023 est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Avec 80 % des collaborateurs bénéficiant de la possibilité de travailler à distance, les entités ont désormais totalement intégré ce mode d'organisation du travail. C'est ainsi que les programmes de formation des managers proposent désormais des modules de management hybride pour une organisation réussie (voir supra). Les lieux de travail sont également repensés pour les adapter aux différents usages nécessités par un travail individuel ou en équipe avec notamment des espaces dits « collaboratifs ».

Le Comité de groupe et la Direction des ressources humaines de Vivendi, conjointement avec les métiers, ont élaboré un Référentiel sur le travail à distance et une Charte du droit à la déconnexion communs à l'ensemble du groupe, dont la diffusion a été effectuée en 2021.

Écouter les collaborateurs et mesurer leur engagement

Vivendi se veut une entreprise à l'écoute. Début 2024, l'ensemble des collaborateurs a été invité à participer à la première enquête d'engagement mondiale. Celle-ci comprend un socle commun à tous les métiers du groupe d'une vingtaine de questions articulé autour des thématiques telles que le management, le rôle de chacun ou le sentiment d'appartenance et peut comprendre une partie complémentaire propre aux différents métiers. Elle vient renforcer l'approche *Data & People* de la fonction RH en lui permettant d'affiner la compréhension des forces et axes de développement des organisations et de cibler les plans d'actions identifiés tant au niveau local que global. Le taux de participation à cette enquête de 81 % est élevé et permet de mesurer un taux d'engagement significatif de 64 %.

Parallèlement, les entités ont recours à des enquêtes rapides sur des thèmes donnés (accompagnement managérial, bien-être, travail à distance...), offrant ainsi une meilleure réactivité et renforçant la communication et la coopération entre l'entreprise, les managers et les collaborateurs.

Préserver la santé, la sécurité et le bien-être au travail

Préserver la santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs de manière durable favorise leur épanouissement et leur engagement pour la réussite du groupe. C'est ainsi que Vivendi veille à ce que ses collaborateurs puissent bénéficier d'une couverture santé portée ou non par l'entreprise.

100 % des collaborateurs ⁽¹⁾ peuvent bénéficier d'une couverture santé et 80 % des collaborateurs ⁽¹⁾ d'une couverture santé allant au-delà de ce qui est légalement prévu

(1) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Lagardère, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre 2023 est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Ces sujets sont traités par l'ensemble du groupe et déclinés par chacun des métiers qui mettent en place des plans d'action et des mesures de prévention adaptés à chaque activité, dans le respect de la législation et des réglementations locales et notamment du plan de vigilance (voir section 3.2.2.). Ces plans d'action sont mis en œuvre et suivis par des comités ou des instances spécifiques en charge du traitement des problématiques de santé et de sécurité au travail. En France, ils sont complétés par l'élaboration du Document unique d'évaluation des risques professionnels. Sa mission et ses objectifs visent notamment à mettre en place le plan de prévention des situations stressantes liées aux contraintes organisationnelles ou au rythme de travail, à veiller à la sécurité des collaborateurs et à la prévention des maladies, notamment des maladies professionnelles et bien sûr à élaborer les plans d'action nécessaires en cas de crise grave.

D'autres mesures comme celles prises lors de la crise sanitaire ont été intégrées dans la politique des ressources humaines et ont permis de réaffirmer l'importance de prendre soin des collaborateurs et de protéger aussi leur santé mentale en mettant en place des initiatives et des actions comme :

- établir une communication régulière de la part de la Direction, des managers, des ressources humaines... mais également organiser des temps d'échanges ou de détente ;
- organiser des conférences et des webinaires sur le bien-être et la santé couvrant des sujets tels que la gestion du temps, les émotions, les relations aux autres, les temps de repos, l'activité physique... ;
- réaliser des enquêtes et des sondages permettant de recueillir les besoins ou le ressenti des collaborateurs sur différentes thématiques notamment liées à l'organisation du travail ;
- mettre à disposition une ligne d'aide/écoute psychologique ouverte aux collaborateurs de manière anonyme ou un service de téléconsultation médicale ;
- former les managers à la reconnaissance des signes d'anxiété, de dépression ou de solitude des collaborateurs.

Be Kind to Your Mind, l'initiative mondiale sur le bien-être psychologique des collaborateurs, lancée en 2021 par Havas, a évolué pour devenir Havas Minds. Ce programme est articulé autour de deux parcours destinés à renforcer la vigilance autour des sujets de santé mentale pour soi et pour les autres et à donner des clés pour prendre soin de sa santé mentale et de son bien-être.

Certaines entités du groupe ont également mis en place des mesures visant à faciliter la vie des collaborateurs aidants – via le don de jours de repos ou l'octroi de congés spécifiques – et des actions de sensibilisation (voir section 4.3.1.2.).

Favoriser une politique équitable de rémunération, de partage des profits et d'actionnariat salarié

Conforme aux exigences réglementaires et adaptée aux contextes économique et social, la politique de rémunération de Vivendi repose sur des principes d'équité et de non-discrimination, et porte une attention particulière à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes afin de garantir un salaire équivalent pour un même travail. Les métiers du groupe veillent à offrir aux collaborateurs une rémunération attractive et motivante fondée sur leurs compétences, leurs niveaux d'expertise et leur contribution personnelle à la performance de l'entreprise. Ils déterminent également les avantages les plus appropriés en fonction du marché et des besoins locaux. Enfin, les équipes RH participent à des enquêtes de positionnement et procèdent régulièrement à l'analyse des rémunérations, d'une part, pour s'assurer de leur pertinence en interne et, d'autre part, pour les comparer au marché afin que les métiers aient les capacités de retenir leurs talents et d'attirer de nouveaux potentiels.

Vivendi attache également une importance particulière à un juste intéressement des collaborateurs aux succès de l'entreprise. Dans cet esprit, le groupe a mis en place, à travers les dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié, une politique de partage des profits permettant d'associer les collaborateurs à ses performances et ainsi de valoriser leur engagement.

Le programme d'actionnariat salarié mis en œuvre depuis de nombreuses années permet également aux actionnaires salariés d'être représentés au Conseil de surveillance de Vivendi (voir section 1.1.2.1. du chapitre 4).

En 2023, le total des montants nets perçus par les collaborateurs des entités françaises du groupe au titre de l'intéressement, de la participation et de l'abondement s'est élevé à 27,2 millions d'euros, représentant un coût brut de l'ordre de 36 millions d'euros pour les entités du groupe dont 79 % ont été investis dans un dispositif d'épargne salariale et d'épargne retraite. 12,9 millions d'euros ont été investis dans l'opération d'actionnariat réservée aux salariés du 20 juillet 2023, soit 0,15 % du capital de la société.

■ 4.3.1.2. Favoriser un environnement inclusif et la diversité, ADN du groupe

Parce que les différences et les expériences de chacun sont sources de richesse et parce que le sentiment d'appartenance des collaborateurs est basé sur la reconnaissance de leur singularité, Vivendi a pour ambition de construire une entreprise ouverte, riche de ses différences, et promeut une culture de l'inclusion. C'est ainsi que le groupe place les compétences individuelles au cœur de la performance collective qui repose sur la diversité de ses métiers, de ses collaborateurs, de ses cultures, de ses générations et de ses talents.

Avec *Creation with All*, Vivendi fixe un cadre global à ses actions afin de renforcer l'intensité et l'impact de son engagement pour contribuer à construire un monde plus inclusif.

Effectifs 2023 par zone géographique



Présent sur cinq continents et dans 86 pays, avec 79 % de collaborateurs exerçant hors de France, Vivendi place les femmes et les hommes au cœur de sa stratégie pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et anticiper ceux de demain.

La diversité, l'équité et l'inclusion constituent des enjeux stratégiques portés à tous les niveaux du groupe afin qu'ils constituent une réalité pour l'ensemble des collaborateurs, un engagement managérial et une priorité quotidienne pour les équipes RH.

22 % des collaborateurs ⁽¹⁾ ont participé à un programme de sensibilisation à la diversité et à l'inclusion en 2023

(1) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Lagardère, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre 2023 est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Égalité entre les femmes et les hommes

Convaincu que la mixité est un puissant levier de performance et d'innovation, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un engagement fort de Vivendi, porté par le Conseil de surveillance, le Directoire et par l'ensemble des métiers du groupe.

Vivendi attache la plus haute importance aux enjeux de mixité et de diversité au sein des équipes de direction, avec la volonté de faire progresser la part des femmes au plus haut niveau dans l'ensemble de ses entités et en mettant en place des actions spécifiques en faveur de la promotion des femmes et de la parité.

La part des femmes au sein des instances dirigeantes du groupe est de 40 % au 31 décembre 2023, conformément à l'objectif fixé par le Directoire :

- Vivendi SE : 38 % ;
- Groupe Canal+ : 32 % ;
- Lagardère : 43 % ;
- Havas : 47 % ;
- Prisma Media : 50 % ;
- Gameloft : 20 % ;
- Vivendi Village : 56 % ;
- Dailymotion : 50 %.

En application de l'article 8 du Code AFEP-MEDEF, le Directoire de Vivendi, sur avis du Conseil de surveillance, dans sa séance du 13 novembre 2023, a fixé pour objectif de veiller à au moins maintenir le taux de féminisation au sein des instances dirigeantes du groupe, dont les secteurs d'activité sont différemment féminisés, à 40 % pour les années 2024 et 2025.

La politique de mixité au sein des instances dirigeantes ainsi que le processus de nomination des dirigeants sont suivis par le Directoire de Vivendi, au sein duquel deux femmes ont été nommées en 2022 conformément à l'objectif qui avait été fixé par le Conseil de surveillance.

Développer et favoriser la carrière des femmes et la parité

La mixité comme toute forme de diversité constitue une priorité stratégique pour Vivendi, convaincu qu'elle est tout à la fois source d'innovation et d'accélération de la performance dans l'entreprise. Dans ce cadre, le groupe favorise une politique générale en faveur de la mixité et de l'égalité entre les femmes et les hommes. Celle-ci s'articule autour des programmes et des actions engagés par les différents métiers, ainsi qu'au niveau du groupe, autour du réseau de femmes Andiamo créé en 2012 à la demande du Conseil de surveillance et du réseau d'hommes Colectivo créé en 2020.

Les femmes leaders, une priorité pour Vivendi

Andiamo est un programme de mise en réseau destiné aux femmes occupant un poste à responsabilité pour les promouvoir dans les instances de direction. Au-delà du développement du leadership individuel, Andiamo est aussi une communauté de ressources à travers le partage d'informations, d'expériences et de pratiques managériales. La communauté Andiamo, composée d'une soixantaine de femmes, s'inspire aussi du programme *Learning Expedition* (voir section 4.3.1.1.) pour être une communauté d'expérimentation de nouveaux modes de leadership au service des projets du groupe.

Afin de promouvoir l'égalité des femmes et des hommes, Havas s'appuie sur plusieurs programmes permettant d'accompagner le développement de carrière des femmes : *Femmes Forward*, un programme en faveur de la promotion des femmes dans les postes de direction, créé en 2018, auquel plus de 360 femmes dans 34 pays différents ont pris part ; *Femme Forward Frida*, élaboré pour favoriser l'avancement des femmes directrices créatives et soutenir l'engagement pris dans *HeForShe* ; *Femmes Forward On Air*, une adaptation digitale lancée en 2021, auquel plus de 115 femmes ont participé ; *Femmes Forward Academy*, créé en 2022 et destiné aux femmes ayant une expérience d'un à trois ans, qui a accueilli plus de 620 femmes dans le monde.

Groupe Canal+ a lancé en 2019 un programme de leadership des femmes dénommé « *Boost'Her* » auquel un peu plus d'une centaine de femmes a participé depuis sa création. Le groupe mène également une politique active pour améliorer la promotion des femmes et changer les mentalités, notamment avec la journée *Sister's Day*, ouverte à toutes les femmes du groupe souhaitant travailler sur leur ambition professionnelle et sur la levée des biais inconscients, obstacles à leur promotion : 149 femmes ont participé à cette journée en 2023. En 2024, Groupe Canal+ prévoit d'associer les hommes à cette journée, convaincu qu'ils doivent être partie prenante dans l'égalité de traitement et dans l'ascension des femmes dans leur carrière.

En 2023, Gameloft a réalisé la 3^e session de son programme *She plays*, destiné à créer une communauté de femmes leaders, avec l'objectif d'améliorer la visibilité des femmes dans un secteur où elles sont peu représentées, de changer les mentalités et d'attirer les talents féminins dans cette industrie.

Vivendi recherche la parité à tous les niveaux et à chaque étape du parcours professionnel de ses collaborateurs : recrutement, promotion et développement. Cet objectif, partagé par tous les métiers, est identifié et développé en fonction des spécificités professionnelles ou culturelles qui induisent des leviers d'actions diversifiés.

**Le taux d'emploi des femmes
est de 58 % et la part des femmes cadres
dans le groupe est de 54 %**

Cet engagement se traduit par la mise en place de plans d'action et de mesures de progrès social venant renforcer les dispositions existantes.

Ces plans d'action sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont ainsi en vigueur dans la quasi-totalité des entités du groupe. Ils sont articulés autour de mesures relatives aux thématiques :

- de recrutement : mixité des offres d'emploi, suppression des biais afin de favoriser la mixité, diversification des viviers, engagement de systématiquement présenter la candidature d'une femme et d'un homme pour tout poste ouvert, sensibilisation des acteurs à la gestion des candidatures ;
- de rémunération : objectivité des critères, comparaison et analyse de la rémunération et des avantages des postes, à métier équivalent (pour un même niveau de compétences, de responsabilités et de résultats), correction des écarts ;
- de formation : égalité d'accès à celle-ci, accompagnement du retour à l'emploi à la suite d'absences longues y compris congé parental, de maternité ou d'adoption ;
- de promotion professionnelle : équilibre du taux de promotion et d'augmentation, accessibilité des femmes aux postes à responsabilité ;
- d'articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle : accès au travail à distance, mesures favorables à l'exercice des responsabilités familiales.

En 2023, un nouvel accord sur l'égalité et la mixité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé par BETC. En 2022, Groupe Canal+ et Dailymotion avaient été précurseurs.

Dans la continuité de la collaboration en 2021 de Vivendi avec Mixity, pour le lancement de l'indice international de mesure de l'empreinte sociale des entreprises et, en 2022, pour la deuxième édition du *Workplace Inclusion Forum* de Mixity, Havas Village France et BETC ont réalisé, en 2023, avec cette dernière, le calcul de leur empreinte diversité et inclusion. Les cinq thématiques majeures de la diversité et de l'inclusion faisant l'objet d'une évaluation sont l'égalité entre les femmes et les hommes, le handicap, le multigénérationnel, le multiculturel et l'identité de genre. Les résultats de cette mesure d'empreinte sociale ont permis de mesurer le niveau de maturité des processus et actions mis en place, d'identifier les axes de progrès et de fixer des objectifs pour le futur.

**58 % des collaborateurs ⁽¹⁾ promus
en 2023 sont des femmes**

(1) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Lagardère, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre 2023 est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

En France, l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes permet de mesurer le fruit des efforts des entités de Vivendi pour permettre aux femmes de progresser au même niveau de rémunération et de carrière que les hommes. Au niveau du groupe, l'index moyen de 91 est basé sur les effectifs des entités ayant publié leur index. Peuvent être cités à titre d'exemple, les index de Vivendi SE (91), Canal+ (90), Canal+ International (94), Prisma Media (94), Dailymotion (92), BETC (99), BETC Digital (90), Havas Media France (85), Havas SA (86) et Havas Paris (92) pour Havas.

En France toujours, Vivendi a renforcé son engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes en offrant de maintenir 100 % du salaire des bénéficiaires du congé second parent, et ce, pendant la durée totale du congé, qui peut aller au-delà des obligations légales dans certaines entités comme Groupe Canal+, BETC ou Dailymotion.

Rassembler et respecter les différences

Lutter contre toutes les formes de discrimination constitue l'un des axes des programmes sur la diversité, l'équité et l'inclusion mis en œuvre par les différents métiers. Le groupe s'engage à accorder une égale opportunité de recrutement, de mobilité, de promotion, de formation, de rémunération à chacun et à chacune, sans aucune distinction d'origine ethnique, sociale ou culturelle, de genre, de religion, d'âge, d'orientation sexuelle, de situation de vie privée ou de situation de handicap.

Afin de créer un environnement en adéquation avec sa culture, ses valeurs et ses enjeux, chaque entité s'attache à promouvoir la diversité au sein de son organisation et mène une politique active en faveur de l'égalité des chances et de traitement entre les personnes.

**24 % de managers ⁽¹⁾ ont suivi
une formation sur la non-discrimination en 2023**

(1) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Lagardère, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre 2023 est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Les métiers de Vivendi mettent en place des programmes de formation et de sensibilisation aux enjeux de la diversité et de l'inclusion notamment auprès des équipes RH et des managers. Ils déploient ces initiatives auprès des collaborateurs pour mieux comprendre et gérer les préjugés ou les stéréotypes. Les plans d'action mis en œuvre tiennent compte des enjeux locaux et culturels en matière de discrimination et couvrent généralement trois aspects complémentaires : la signature de chartes engageantes auprès d'organismes de référence ou le développement de partenariats avec des structures engagées, l'animation de groupes de travail inclusifs pour impulser et veiller à la conduite du changement et la mise en place de groupes ad hoc permettant d'adresser des thématiques spécifiques.

En France, Vivendi, Groupe Canal+ et Prisma Media sont des signataires historiques de la Charte de la diversité pilotée par l'association Les entreprises pour la Cité (LEPC). Gameloft a rejoint la liste des signataires en 2019. Également signataire de cette Charte, BETC (Havas) a aussi signé en 2016 la Charte entreprise et territoire en faveur du développement local du département de Seine-Saint-Denis.

Depuis 2018, Havas développe en continu de nombreuses initiatives avec son programme *All In*, représentant plus de 150 plans d'actions dans 35 pays, consacré à la diversité, l'équité et l'inclusion (DE&I), axé autour d'un large répertoire d'initiatives DE&I, en lien notamment avec la représentation ethnique et culturelle, l'égalité des sexes, l'inclusion des LGBTQ+, la santé mentale et le handicap. Havas, conscient que les enjeux varient considérablement selon le pays, la culture et l'agence, adopte une

approche locale pour définir sa stratégie DE&I. Un grand nombre de ces initiatives locales et de témoignages est mis en ligne sur le blog *All In* et partagé avec les collaborateurs chaque semaine via la newsletter *Life@Havas* et les réseaux sociaux.

C'est ainsi que Havas Village France a souhaité franchir une étape significative dans sa politique d'inclusion en signant la Charte d'engagement LGBTQ+ de l'Autre Cercle en octobre 2023, confirmant son implication dans ce domaine. Un Comité LGBTQ+ existe maintenant depuis deux ans afin d'améliorer le bien-être des collaborateurs LGBTQ+. Prisma Media s'est également engagé pour l'inclusion des personnes LGBTQ+ dans le milieu professionnel en désignant deux référents afin de travailler, avec le Comité diversité, à faire bouger les lignes et favoriser le bien être de chacun au sein de l'entreprise.

Groupe Canal+ a défini sa politique de diversité et d'inclusion autour de cinq axes prioritaires couvrant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la santé et le handicap, la mixité générationnelle, la mixité des origines et la communauté LGBTQ+. Deux comités dédiés ont été mis en place par Groupe Canal+ afin de définir et de mettre en œuvre des plans d'action. Le Comité *Et ta sœur ?* est plus spécifiquement axé sur la mixité et le Comité *Et ton frère ?* sur la diversité (voir section 4.2.2.1.). Des conférences sur l'un et l'autre de ces piliers sont proposées chaque mois aux collaborateurs.

S'adapter au handicap et l'intégrer

Vivendi, groupe handi-accueillant, a la volonté d'augmenter le nombre de collaborateurs déclarés en situation de handicap. À cette fin, ces différents métiers travaillent ensemble et s'engagent à promouvoir l'inclusion et la non-discrimination des personnes en situation de handicap (qu'il soit moteur ou psychique) en mettant en place une politique responsable et durable, tenant compte des spécificités des métiers et des législations locales. Cette politique se traduit par des campagnes régulières de sensibilisation des collaborateurs et des managers, des partenariats avec des associations pour favoriser l'emploi et l'intégration des personnes en situation de handicap, ainsi que par la création de conditions favorables permettant aux collaborateurs de déclarer leur handicap afin de pouvoir mettre en œuvre une prise en charge adaptée des emplois et des postes. Le groupe privilégie également la collaboration avec des ESAT (établissements et services d'aide par le travail) ou des EA (entreprises adaptées) afin de soutenir l'emploi de personnes en situation de handicap.

Vivendi a poursuivi pour la sixième année consécutive son partenariat avec LADAPT (L'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées), soutenant l'action de cette association historique qui œuvre dans le domaine du handicap en France et en Europe. En octobre 2023, la Directrice des projets inclusion et égalité des chances de Vivendi a été élue au Conseil d'administration de LADAPT, une autre façon d'avoir un impact positif sur l'évolution des mentalités pour une meilleure inclusion du handicap.

En 2023, le groupe de travail sur le handicap, réunissant tous les métiers de Vivendi, a choisi deux thèmes à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH) : le numérique, et comment ce dernier peut aider à l'inclusion des personnes en situation de handicap, et les aidants, en réponse à une attente des collaborateurs.

Ainsi Vivendi a organisé une conférence nationale sur l'intelligence artificielle et le handicap, dans le cadre de son partenariat avec LADAPT, une conférence sur les aidants ainsi qu'un *hackathon* qui a permis à toutes les entités de proposer des idées concrètes pour faciliter la vie des aidants dans le groupe. Les entités et le siège ont également participé au *DuoDay* et accueilli, le temps d'une journée, 21 personnes en situation de handicap afin de leur faire découvrir le groupe et ses métiers.

Chacune d'entre elles a également proposé des initiatives spécifiques destinées à ses collaborateurs comme une conférence de sensibilisation proposée par le média *Petite Mu*, premier média positif sur le handicap invisible (Havas Village France) ou un atelier de découverte de la compensation sensorielle pour mieux comprendre le quotidien des non-voyants et leurs capacités d'adaptation en travaillant sur les autres sens (Prisma Media) ou encore une conférence en anglais permettant de sensibiliser les pays anglophones sur le handicap invisible (Dailymotion).

Lors de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, un comptoir Café Joyeux a été inauguré au siège français de Groupe Canal+ qui devenait ainsi la première entreprise du pays à accueillir ce concept inédit initié par Café Joyeux, entreprise inclusive qui emploie en majorité des personnes handicapées, notamment atteintes de trisomie ou de troubles du spectre autistique. Cette action innovante, mise en place dans la continuité de la diffusion de la série documentaire *L'Épopée joyeuse*, est source de fierté pour les collaborateurs de Groupe Canal+ et contribue à changer le regard sur le handicap et la différence.

Respecter les droits humains et les libertés fondamentales

Le respect des droits humains au niveau du groupe se traduit en tout premier lieu par la promotion d'un modèle d'employeur responsable protégeant les droits fondamentaux de tous les collaborateurs, dans l'ensemble des pays où il est présent. Au-delà des obligations légales, Vivendi prône le respect de la personne comme principe de management, réprime toute forme de discrimination, et affirme une tolérance zéro envers toutes les pratiques de harcèlement moral ou sexuel. Ces principes, intégrés dans le Règlement intérieur de plusieurs entités françaises et à l'international, ont également été formellement inscrits dans la Charte éthique du groupe, éditée en 2023, et un plan d'action *Vivendi committed to a safe workplace* a été défini suite à l'état des lieux des mesures liées au risque de harcèlement effectué en 2022 (voir section 3.2.2.).

Dans ce cadre, l'ensemble des entités du groupe met en œuvre les actions nécessaires pour prévenir la discrimination et le harcèlement. Elles veillent à former régulièrement les collaborateurs et les managers, à renforcer les mesures liées au dispositif de signalement et à la conduite des enquêtes, à communiquer régulièrement sur les dispositifs d'alerte. Elles prennent les sanctions appropriées en cas de faits avérés.

36 % des collaborateurs ⁽¹⁾ du groupe Vivendi, soit 12 577 personnes, ont suivi une formation sur le harcèlement en 2023

(1) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Lagardère, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre 2023 est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

En 2023, Groupe Canal+ a poursuivi sa campagne de sensibilisation au sexisme ordinaire et au harcèlement notamment auprès des managers et de certaines populations ciblées. À fin 2023, cette dernière a été suivie par 95 % des collaborateurs. Le groupe a également intégré son dispositif d'alerte dans son accord sur la qualité de vie au travail et signé la Charte #StOpE contre le sexisme ordinaire en entreprise. Il s'est engagé à le faire reculer en déployant auprès des collaborateurs des actions d'information, de formation (diffusion de l'e-learning #StOpE au sexisme ordinaire sur Campus Canal, la plateforme de formation digitale de Groupe Canal+), de prévention et d'accompagnement et en appliquant le principe de tolérance zéro.

Plusieurs campagnes de sensibilisation à destination de l'ensemble des collaborateurs ont été à nouveau menées en 2023 au sein des différents métiers de Havas. En outre, un module de formation obligatoire est inclus dans le processus d'intégration afin de s'assurer que tous les collaborateurs soient formés. Ce module est disponible pour l'ensemble du groupe en plusieurs langues. Une nouvelle version, actualisée et enrichie intégrant de nouvelles mises en situation pour tenir compte des particularités des métiers, a été déployée en janvier 2023. D'autres modules en lien avec ces sujets sont également disponibles sur la plateforme Havas University et viennent compléter le dispositif. De plus, un e-learning a été développé pour se conformer à la réglementation américaine. La commission paritaire antiharcèlement, créée en 2022, a poursuivi ses actions en 2023 en analysant les signalements reçus et en réalisant les enquêtes internes nécessaires, avec le soutien d'une cellule d'enquête composée du *Chief Compliance Officer* et du Directeur des ressources humaines de l'entité ou du groupe. Pour des raisons d'indépendance et d'impartialité, ces enquêtes peuvent aussi être déléguées à un tiers externe.

Prisma Media a poursuivi ses actions de prévention et de formation en matière de harcèlement. Ainsi huit conférences sur la prévention du harcèlement sexuel et des agissements sexistes ont été organisées en 2023 à destination de l'ensemble des collaborateurs de Prisma Media et 15 formations sur la prévention du harcèlement moral, du harcèlement sexuel et des agissements sexistes ont été planifiées, sur la même période, à destination de la communauté des managers. Les conférences et formations sur la thématique du harcèlement ont rassemblé un peu plus de 330 personnes en 2023 et se poursuivront en 2024.

En intégrant les thèmes des droits de l'homme et du harcèlement dans son Code de conduite *Play by the rules*, remis à chaque nouveau collaborateur, Gameloft affirme son engagement sur la prévention du harcèlement. Un processus d'alerte interne, *Alert Investigation Process* a été mis en place. Un module d'e-learning relatif à la discrimination et au harcèlement, avec un volet spécifique pour les managers, est obligatoire pour tous les collaborateurs. En 2023, Gameloft a également organisé un *workshop* destiné aux équipes RH sur l'accompagnement à la conduite d'enquête.

En 2023, Dailymotion a lancé une nouvelle campagne de formation sur le harcèlement moral et sexuel auprès de l'ensemble de ses collaborateurs via le nouveau module d'e-learning de Vivendi. Les équipes RH et les membres du CSE ont également été formés afin d'appréhender au mieux la conduite d'enquête interne en cas de signalement.

En complément, dès 2019, Groupe Canal+ s'est engagé sur ce thème aux côtés de Havas Worldwide, en signant la Charte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes avec l'association Pour les femmes dans les médias (PFDM). Ils ont été rejoints par trois autres entités du groupe : Vivendi SE, Dailymotion et Prisma Media. Les entités signataires se sont notamment engagées à informer leurs collaborateurs, à mettre en place un dispositif d'écoute et d'aide aux victimes, et à partager leurs bonnes pratiques.

Promouvoir des échanges et un dialogue social continu

Conformément aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail et, comme inscrit dans la Charte éthique du groupe éditée en 2023, Vivendi a pour priorité d'avoir un dialogue permanent et constructif avec les collaborateurs et leurs représentants. Le groupe mène ainsi une démarche de dialogue social et de concertation à tous les niveaux permettant d'apporter des solutions collectives, notamment sur les sujets relatifs aux conditions de travail, aux changements d'organisation, et à la santé et la sécurité au travail.

Au niveau du groupe, le dialogue social s'organise autour de deux instances. L'une est nationale, le Comité de groupe, et l'autre européenne, le Comité de la société européenne.

La première instance a été renouvelée en juillet 2022, à l'échéance prévue des précédents mandats.

La seconde a été créée par voie d'accord en novembre 2019 pour enrichir le dialogue social au niveau européen. Elle est à ce jour composée de 28 membres représentant 23 pays de l'Espace économique européen ainsi que le Royaume-Uni et désigne un représentant des collaborateurs européens au sein du Conseil de surveillance de Vivendi. Près du tiers des mandats de l'instance a été renouvelé par anticipation à l'été 2022, à la suite de la sortie d'Universal Music Group du périmètre du groupe. En 2024, le renouvellement total de l'instance permettra d'intégrer les représentants du groupe Lagardère.

Les partenaires sociaux de ces deux instances se réunissent en session plénière et sont régulièrement informés afin d'échanger sur des thèmes, tels que l'actualité du groupe et sa stratégie, sa situation économique et financière, ses politiques RH et RSE en France ou en Europe en fonction du périmètre de chaque instance, et ainsi d'enrichir le dialogue social. En 2023, la politique RSE et le suivi des projets y afférent ont fait l'objet de points réguliers, et les réunions d'information avec le bureau de ces deux instances sur le projet d'opération portant sur le groupe Lagardère se sont poursuivies. En 2023 toujours, des réunions du Comité de la société européenne ont également porté sur la cession d'Editis et sur l'évolution de deux entités de Gameloft.

Au sein des entités, le dialogue et la concertation sociale sont organisés selon les règles du droit du travail propres à chaque pays et selon la politique de ressources humaines déployée par chacun des métiers. En France, l'ensemble des entités du groupe porte une attention particulière à la qualité de son climat social pour construire une relation responsable, indispensable à un fonctionnement social respectueux, source de progrès et de réussite. Cette relation responsable et de confiance a pleinement fonctionné et s'est trouvée renforcée lors de la mobilisation générale des équipes RH et des partenaires sociaux liée à la gestion de la crise sanitaire.

En France, 40 accords collectifs ou avenants ⁽¹⁾ ont été signés ou reconduits en 2023

(1) Hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Lagardère, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre 2023 est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.)

Parmi ces accords ou avenants, 43 % ont été signés dans le cadre de la politique de rémunération et de partage des profits (intéressement, participation, épargne salariale et retraite), 28 % ont concerné le dialogue social et 22 % les conditions de travail.

Canal+ a notamment signé en 2023 son cinquième accord consécutif sur l'emploi des travailleurs en situation de handicap dans le cadre de sa politique sur la diversité et l'inclusion. Il intègre des mesures concrètes de recrutement, d'insertion, de maintien dans l'emploi et de formation professionnelle.

4.3.2. RÉVÉLER ET SOUTENIR LES TALENTS ARTISTIQUES

■ 4.3.2.1. Repérer et encourager les talents artistiques dans toute leur diversité

En plus des talents internes, le cœur des métiers d'un groupe de média comme Vivendi se construit avec la force de ses talents artistiques.

Il est primordial pour le groupe de les détecter et de les encourager dans leur développement, que ce soit via des formations académiques ou le soutien à leurs projets. Vivendi va à la rencontre des talents dans toutes les zones du monde où il est présent, gage de qualité, d'originalité et de proximité de ses créations. Il est ainsi partenaire de festivals et d'organismes de formation où des talents sont révélés. Il les attire, les fait grandir et travaille avec eux dans la durée.

Attirer les nouveaux talents artistiques et aller à leur rencontre

Groupe Canal+ a depuis sa création fait naître de nombreux talents reconnus en France et, pour certains, même à l'international. La détection de tendances en matière de création et de talents fait partie intégrante de son savoir-faire et de son modèle économique.

Groupe Canal+ attache une importance particulière à identifier des talents dans toutes les régions où il se développe pour plus de proximité avec ses clients mais aussi avec les écosystèmes artistiques locaux.

Pour ce faire, il soutient de nombreux festivals, prix et concours. En France, Groupe Canal+ maintient son partenariat avec le festival du court-métrage de Clermont-Ferrand, qui met à l'honneur de jeunes réalisateurs prometteurs. Il soutient aussi depuis 2023 le festival international de film de comédie de l'Alpe d'Huez, l'unique festival de cinéma en Europe dédié à la découverte et à la mise en valeur de comédies populaires.

En outre-mer, le groupe s'engage aussi auprès de festivals prestigieux, révélateurs de talents comme les festivals Nouveaux Regards et Cinéstar en Guadeloupe, le CinéMartinique Festival, et La Toile des Palmistes en Guyane, avec pour chacun d'eux un Prix de la révélation Canal+. Dans l'océan Indien, dans le cadre de son partenariat avec le festival du court-métrage Cinékour, Canal+ Réunion est membre du jury et sélectionne des coups de cœur de nouveaux talents. Par ailleurs, le groupe soutient le programme Talent La Kour, une résidence d'écriture qui accompagne des porteurs de projets de courts-métrages de fiction de La Réunion. Canal+ Calédonie est partenaire du festival de la Fao, en particulier pour le concours des jeunes talents.

Groupe Canal+ est également partenaire majeur de nombreux festivals et prix dans différents pays d'Afrique francophone, à l'instar du Festival Canal Comedy Club au Cameroun et au Burundi, ou encore des Sotigui Awards au Burkina et des LFC Awards (Le Film Camerounais) à Douala. Ces partenariats sont autant d'occasions de découvrir de nouveaux talents, indispensables à l'exigence de proximité des productions du groupe sur le continent africain (voir section 4.2.1.1.).

De la même manière, Festival Production, entité de Vivendi Village et organisateur du Lovely Brive Festival, a lancé des auditions de jeunes artistes intitulées « Tremplin Corrèze », en partenariat avec le département de la Corrèze. L'objectif de ce partenariat consiste à dénicher des jeunes talents du département, et à les accompagner afin de leur permettre de se produire en public, lors de premières parties d'artistes renommés.

Se donnant pour mission d'offrir un espace de création unique aux talents, Groupe Canal+ a aussi annoncé fin 2023 la relance de son « bureau des auteurs » qui permettra à des jeunes auteurs et autrices, dès 2024, de travailler sur des formats courts pour ses chaînes.

Studiocanal est également à l'affût de nouveaux scénarios porteurs. Chaque année, une sélection de plus de 500 projets de nouveaux talents est analysée en moyenne lors de réunions artistiques hebdomadaires. Les meilleurs projets sont présentés à un comité d'investissement afin d'envisager leur production.

Studiocanal mène également depuis plusieurs années une veille littéraire à travers le monde. Afin de donner plus d'envergure à cette mission, il a nommé en septembre 2023 une Directrice des adaptations littéraires. Son rôle est d'identifier des romans porteurs, nouveaux ou de catalogue, afin d'en envisager une adaptation pour le cinéma ou la télévision.

Encourager des talents et construire avec eux dans la durée

Afin de permettre aux talents repérés de s'épanouir et de développer leurs capacités créatives, le groupe noue de nombreux partenariats avec des formations et des écoles de renom, et apporte son soutien financier à des projets prometteurs, diversifiant ainsi ses sources de détection de talents.

Groupe Canal+ propose aux jeunes talents, mis en lumière sur ses chaînes, des contrats pluriannuels, leur offrant ainsi un cadre serein de création et une opportunité d'être accompagnés dans la durée.

Il a également officialisé, en octobre 2023, son partenariat avec la CinéFabrique et la Cité européenne des scénaristes. Grâce à ce dernier, des scénaristes apprenants pourront bénéficier du programme de « compagnonnage » de la Cité et être accueillis sur des projets d'écriture du groupe. La collaboration avec la CinéFabrique consiste en une cocréation de parcours de formation en écriture sérielle et aux nouvelles écritures pour plus de diversité créative.

Au Royaume-Uni, Studiocanal accueille des étudiants de la London Screen Academy afin de leur offrir une meilleure connaissance des métiers du cinéma et de leur permettre d'envisager de rejoindre le groupe à l'issue de leurs études.

Les agences de Havas, Rosa Paris et BETC, participent au projet « IIN » de l'AACC (Association des agences-conseils en communication) mené avec l'association Les Déterminés. Ce programme a pour objectif d'identifier les jeunes à fort potentiel créatif, âgés de 18 à 25 ans, résidant en Île-de-France et inscrits à Pôle Emploi, de les accueillir et de leur permettre de développer les compétences nécessaires pour occuper un poste dans les métiers de la conception-rédaction, la direction artistique, le *motion design* et le *Web design* en agence de publicité.

BETC a également lancé en 2023 l'initiative VizuVizu, en partenariat avec les Studios Rouchon et le conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, un concours d'émergence de talents de la Seine-Saint-Denis dans le domaine de la création photo, vidéo et illustration.

Vivendi Village, via sa filiale Festival Production, a également lancé, avec le dispositif les Cités éducatives, l'opération « Crée ton flow », à destination des jeunes des quartiers populaires de Corrèze. Cette initiative, leur permet de découvrir une branche professionnelle (présentation des métiers de la musique, visite des *backstages* du festival de Brive...), d'exprimer leurs talents à travers des sessions créatives, et d'être repérés par l'organisateur du festival de Brive.

En France, Studiocanal a lancé en 2023 un fonds de soutien dédié aux projets portés par des réalisatrices. Ce fonds, doté d'un million d'euros et engagé sur deux ans, a pour objectif de développer chaque année cinq projets portés par des femmes. Le groupe compte ainsi encourager des femmes de talent sur le chemin de la production de films d'envergure, sur un plan créatif et budgétaire.

Studiocanal est également impliqué en Australie dans un programme de soutien financier pour le développement de scénarios prometteurs, avec l'objectif d'aider les auteurs à les présenter à des sociétés de production, à des diffuseurs et des investisseurs pour des partenariats fructueux sur

le plan commercial et créatif. Dans le même esprit, en Pologne, plusieurs projets et programmes, à l'instar de « *First Film* » ou « *Docland Poland 2023* », viennent en aide aux jeunes talents, notamment des réalisateurs de fictions ou documentaires, afin de les aider à faire naître leurs projets.

4.3.3. AGIR ENSEMBLE POUR PERMETTRE À CHACUN D'AVOIR UN IMPACT POSITIF

Avec le troisième pilier de sa stratégie RSE, *Creation with All*, Vivendi souhaite affirmer que chacun a un rôle à jouer dans la construction d'un monde plus inclusif et plus durable. Et c'est bien avec toutes ses parties prenantes, internes et externes, que le groupe compte avoir un impact positif sur la société qu'il entoure.

■ 4.3.3.1. Soutenir l'engagement des collaborateurs

Aujourd'hui, la RSE imprègne tous les niveaux de l'entreprise et de ses métiers. Les collaborateurs attendent de plus en plus que le groupe leur permette de prendre part à des initiatives qui contribuent à rendre le monde meilleur.

Ainsi, afin de développer leur connaissance en matière de RSE, de les impliquer et leur donner envie d'agir, les différentes entités de Vivendi proposent très régulièrement des conférences, des ateliers et des supports de communication interne, qui sont autant d'outils de partage, de compréhension et d'inspiration.

Près de 14 % des collaborateurs ⁽¹⁾ ont participé à des projets sociétaux et environnementaux ou à des actions de sensibilisation sur ces thématiques en 2023

(1) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Lagardère, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre 2023 est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Une fois par mois, Canal+ propose en digital ou en hybride, une conférence intitulée « Lumière sur » dont certaines en anglais sont ouvertes à toutes les entités du groupe. En 2023, des thèmes tels que l'écologie, les violences conjugales, la question du genre et les relations intergénérationnelles, ont été traités. Prisma Media propose également des conférences sur les thématiques de la diversité et de l'inclusion ou encore sur la santé. Dailymotion a organisé une conférence publique relative à son nouveau baromètre de la santé mentale dans les métiers de création, à l'occasion de la journée mondiale de la santé mentale. Les différentes entités éditent également des newsletters internes à l'instar de *Dare*, *Life at Havas*, *Canal+ et toi*, *Canal+ Impact*, *The latest Dailymotion News*, ou encore *The Cooldown*, la newsletter hebdomadaire de Gameloft. Ces communications sont un moyen de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à l'engagement du groupe envers la société et d'encourager ceux qui le souhaitent à y contribuer.

Mécénat de compétences et pro bono

Les collaborateurs de Vivendi ont à cœur de mettre leurs compétences au service de causes touchant l'écologie, l'égalité des chances ou encore l'inclusion du handicap. C'est pourquoi le groupe offre à ses salariés des opportunités de mécénat de compétences sous différentes formes. Ces derniers sont encouragés à partager leurs compétences au profit des associations soutenues par *Vivendi Create Joy*, lors d'une journée « Marathon pro bono ». Une dizaine de collaborateurs dont le profil, l'expertise,

le service et le métier de rattachement sont très divers, réfléchit à la problématique d'une des associations partenaires du programme *Vivendi Create Joy*, et tente d'y apporter une solution.

Les collaborateurs du groupe, en France hexagonale et en outre-mer, peuvent aussi participer sur leur temps de travail au programme Vivendi Mentorat (voir encadré).

Vivendi Mentorat, favoriser la réussite des personnes fragiles ou éloignées de l'emploi

Lancé en 2022, le programme Vivendi Mentorat est destiné à soutenir les jeunes, en particulier ceux qui ont besoin d'un coup de pouce pour trouver leur voie en termes d'études ou d'emploi. En 2023, le programme, lancé initialement en France hexagonale, a été élargi à l'outre-mer et a accueilli de nouvelles associations telles que NQT outre-mer et Kodiko, qui œuvre en particulier pour l'inclusion des réfugiés. Ces deux nouveaux partenaires sont venus rejoindre Article 1, Télémaque, Sport dans la ville, la Fondation Face et le master communication, médias et industries créatives de Sciences Po, dans le cadre de leur parcours égalité des chances.

Cette année, 120 personnes ont pu bénéficier d'un accompagnement de la part de mentors issus de toutes les entités du groupe.

Ainsi à fin 2023, Vivendi Mentorat a rassemblé plus de 170 mentors et 240 mentorés depuis son lancement.

Au sein de Havas Village France, Havas Solidaires offre à ses collaborateurs la possibilité de mettre leur talent et leur temps au service d'associations partenaires, pour soutenir une cause qui leur tient à cœur, dont L'Armée du Salut, Emmaüs, Restos du cœur, APF France Handicap.

Des jeunes adultes soutenus par Le Secours populaire sont aussi accueillis par Havas Paris dans le cadre de l'Été créatif, un dispositif qui leur permet d'aller à la découverte des métiers de l'agence et de participer à un exercice concret de création.

Havas Espagne a lancé en mars 2023 *Mision Planeta/Planet Mission*, qui propose des journées d'information et des sessions d'expérimentation et d'inspiration, afin de faire connaître aux employés les engagements RSE de ses agences et leur importance grandissante en particulier pour les clients.

Prisma Media poursuit son partenariat avec Le Rire Médecin qui intervient auprès d'enfants malades hospitalisés. Grâce à l'engagement des collaborateurs, a été organisée, dans les studios de Prisma, La Scène Voici, avec des artistes bénévoles comme Anthony Kavanagh et Valérie Damidot. Ce spectacle enregistré a été diffusé en fin d'année en soutien à l'appel aux dons annuel de l'association.

Les entités du groupe et le siège ont renouvelé leur engagement lors du *DuoDay* qui a eu lieu en novembre 2023. 21 collaborateurs du groupe ont ainsi accueilli 21 personnes en situation de handicap afin de leur faire découvrir leur entreprise et leur métier.

Au-delà de ces initiatives d'engagement bénévole individuel, certains métiers du groupe mettent gracieusement leurs compétences créatives au service de projets et de campagnes en soutien de causes ou d'associations à but non lucratif.

C'est ainsi qu'en France des collaborateurs de Havas Paris ont apporté leur soutien de façon gracieuse afin d'accroître l'impact et l'influence d'associations telles que Bibliothèques sans frontières (accès à l'éducation, la culture et l'information pour des populations vulnérables), Emmaüs (aide aux personnes exclues de la société), Sitemic (pour les femmes dans les métiers du numérique), Le Refuge (accueil de jeunes LGBT+ chassés de chez eux) et Le Club XXI^e siècle (promotion de la diversité dans la société française).

Dans le monde, les talents de Havas se sont également mis au service d'actions pro bono dont *Lasst uns die Erde abkühlen* (« rafraîchissons la terre ») pour l'organisation non gouvernementale Justdiggit en Allemagne, en Espagne pour Muchoyo en faveur des droits des enfants et Planta7 pour les populations défavorisées, et au Portugal avec Ajuda Berço pour le soutien aux femmes et enfants socialement défavorisés. En Afrique du Sud, Havas est aussi partenaire de Justdiggit afin de les aider dans leur communication et leur rayonnement. Dans plusieurs pays d'Amérique du Sud, comme le Brésil, le Mexique ou encore l'Argentine, les agences de Havas apportent leur aide à des ONG œuvrant pour des personnes en situation de handicap.

Prisma Media, Groupe Canal+ et Dailymotion ont également offert à des associations des espaces de publicité à titre gracieux. Chez Groupe Canal+, cette programmation de campagnes gracieuses reflète les causes soutenues par les Comités *Et ta sœur ?*, *Et ton frère ?* et *Et ta planète ?*, comme la discrimination, les grandes maladies ou encore la recherche médicale.

Prisma Media a offert des opérations de médiatisation gratuites, tant dans ses magazines qu'en digital sur ses sites, à plus de 20 associations, dont Le Rire Médecin, Vaincre la mucoviscidose, SOS villages d'enfants ou encore Solidarité Maroc. Les publicités gracieuses sur Dailymotion ont quant à elles bénéficié à AIDES, La Fondation des hôpitaux de France et l'Institut national du cancer.

**1 999 collaborateurs engagés
dans des actions solidaires, de pro bono ou
de mécénat de compétences en 2023**

Actions solidaires

Plus généralement, toutes les entités du groupe apportent leur aide et soutien à plusieurs causes humanitaires à travers le monde.

En 2023, plus de 14 millions d'euros ont été offerts par le groupe à des programmes de solidarité, pour des espaces gracieux, actions de partenariat et mécénat, dons en nature et soutien pro bono.

Qu'il s'agisse de protection de la planète, de solidarité avec des populations victimes de catastrophes naturelles ou de conflits, de soutien aux personnes subissant maladies et autres injustices, les causes défendues sont multiples et toujours choisies par les entités afin de mieux répondre au besoin d'engagement de leurs collaborateurs et aux sensibilités dans les régions où elles sont présentes.

En France, Groupe Canal+ a poursuivi son soutien à La Fondation de la 2^e chance, reconnue d'utilité publique depuis 2006, qui aide des femmes et des hommes, en grande précarité suite à un accident de vie (maladie, violences, chômage...), à financer une formation qualifiante ou une création d'entreprise, pour se réinsérer dans la vie active.

En Grande-Bretagne et en Pologne, Groupe Canal+ a apporté une aide financière, respectivement via *Disasters Emergency Committee* et *Polska Akcja Humanitarna* (Action Humanitaire Pologne), aux victimes des tremblements de terre en Turquie et en Syrie, et à celles de la guerre en Ukraine.

De nombreuses entités apportent leur soutien à des associations œuvrant pour la santé, par exemple Canal+ Contact, à l'île Maurice, pour la prévention du diabète, Red Agency, agence de Havas en Australie aux côtés de la *National Breast Cancer Foundation*, Gameloft au Canada pour la recherche contre le diabète, ou encore Prisma Media qui s'engage depuis plus de vingt ans auprès de l'association À Chacun son Everest qui accompagne des enfants atteints de cancer.

Les collaborateurs du groupe s'engagent également pour les droits des femmes et des enfants, à l'instar de K+ au Vietnam, Canal+ en Afrique, Havas dans de nombreux pays comme la France, l'Estonie, le Costa Rica ou l'Australie, et Gameloft en Espagne pour favoriser l'emploi des femmes et des personnes non binaires dans l'industrie du jeu vidéo.

Par ailleurs, les agences de Havas en France ont poursuivi leur principe d'arrondi solidaire, pour les salariés volontaires, et ont ainsi apporté un soutien financier à trois associations : Planète Urgence (environnement et développement), la Croix-Rouge (secourisme, lutte contre la précarité) et *One O One* (fonds de dotation pour faire progresser la réanimation).

Des entités, comme Prisma Media, Gameloft, ou encore le siège du groupe, ont également organisé des collectes de vêtements et de jouets à destination d'Emmaüs et des Restos du cœur.

Afin de permettre aux associations engagées de rayonner et d'avoir plus d'impact notamment avec un objectif de récolte de dons, les salles de spectacle du groupe leur octroient des tarifs avantageux et des prestations gracieuses. En 2023, neuf événements solidaires ont eu lieu dans la salle de l'Olympia, comme Unis face au séisme, 2 générations chantent pour la 3^e, Helen Keller, Tout le monde chante contre le cancer, ou encore La nuit du bien commun.

Ces soirées solidaires constituent un soutien majeur pour les associations qui en bénéficient. Elles permettent également aux citoyens, clients des salles et concerts, d'apporter un soutien financier aux associations, via l'achat des billets pour ces soirées caritatives dont les bénéfices sont reversés à la cause défendue.

En Afrique aussi, les salles CanalOlympia ont accueilli de nombreux événements à impact culturel ou sociétal, comme, par exemple, la Journée mondiale de la liberté de la presse à Madagascar, l'exposition « Made In Togo 2023 » et la Journée de la terre à Cotonou.

■ 4.3.3.2. Faciliter l'engagement des clients

Afin de tenir pleinement son rôle de groupe engagé, Vivendi collabore également avec ses clients, particuliers ou entreprises, afin de leur offrir l'opportunité d'œuvrer eux aussi pour un monde plus durable.

Pour lutter contre le réchauffement climatique et encourager la sobriété énergétique, Canal+ en France propose différentes solutions à ses clients annonceurs et à ses abonnés. myCanal offre une fonctionnalité permettant de réduire le débit vidéo et donc l'impact environnemental de la consommation de contenu. Les annonceurs quant à eux ont la possibilité de calculer l'impact des diffusions de leurs campagnes. Ils peuvent aussi disposer de l'étiquette carbone proposée par Canal+ Brand Solutions afin d'évaluer, en amont dans le processus de création, l'impact de la production des films et ainsi être en mesure de le réduire dès les étapes de conception. Havas propose à ses clients la solution *Havas Carbon Impact calculator*, afin de leur permettre de mesurer l'impact carbone des campagnes créatives, média et des événements, et de se tourner vers des alternatives plus vertueuses (voir section 4.1.).

Havas Media continue également de proposer les *Meaningful Marketplaces*, une offre internationale visant à garantir un investissement équitable des marques dans des médias engagés pour l'environnement ou pour une société plus responsable.

Gameloft a participé, en 2023, pour la deuxième année consécutive, à la *Green Game Jam* organisée par la *Playing for the Planet Alliance*. Cette année, quatre jeux Gameloft ont concouru pour la planète – *Minion Rush*, *Dragon Mania Legends*, *Asphalt 9: Legends* et *Asphalt 8: Airborne* – avec des activations spéciales (voir section 4.2.2.2.). Ainsi, plus de 1 150 000 joueurs ont joué en soutien à la protection de trois espèces en danger et ont pu lever des fonds pour des associations de protection de ces espèces : le léopard blanc d'Himalaya, la raie manta de l'océan Indien et la grenouille harlequin d'Amazonie.

Avec *Goodeed*, Dailymotion et Prisma Media permettent aux marques de soutenir concrètement des associations tout en améliorant l'attention des audiences. Grâce à cette entreprise sociale, chaque publicité visionnée avec le format solidaire *Goodeed* génère un soutien financier à une association, pour un projet écologique ou social.

Aberlour a été le premier annonceur à expérimenter ce dispositif solidaire avec Prisma Media Solutions. Les publicités disposent d'un habillage solidaire qui informe les consommateurs de l'engagement de la marque et, pour chaque publicité visionnée, Prisma Media Solutions et Aberlour offrent une visibilité à l'association choisie.

Le magazine *Voici*, une autre marque de Prisma Media, a réaffirmé son soutien à l'association Le Rire Médecin en permettant à ses clients de la soutenir également. En effet, à l'occasion de la Journée internationale du rire du 7 mai, 10 centimes étaient reversés au Rire Médecin pour chaque magazine *Voici* acheté (le n° 1847 du 28 avril).

SECTION 5. TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS

5.1. INDICATEURS SOCIÉTAUX

	2023	2022
Satisfaction des clients et pertinence culturelle		
Note de satisfaction moyenne des abonnés de Groupe Canal+	7,3/10	(a) nd
Note de satisfaction moyenne globale exprimée par les clients de Havas (b)	8,1/10	(a) nd
Score CSAT Qualité sur les appels entrants au service clients de Prisma Media	79,3 %	(a) nd
Note moyenne globale attribuée aux jeux mobiles Top 10 de Gameloft sur Google Play	(c) 4,3/5	(a) nd
Note moyenne globale attribuée aux jeux mobiles Top 10 de Gameloft sur l'App Store	(c) 4,5/5	(a) nd
Note de satisfaction globale relative aux festivals de Vivendi Village	8,7/10	8,4/10
Net Promoter Score (NPS) moyen global de la marque commerciale Canalbox	32	(a) nd
Talents externes, accès à la culture et promotion du patrimoine		
Nombre d'heures de formation dispensées par Groupe Canal+ aux talents créatifs et nombre de personnes formées	93 015 1 919	plus de 50 000 plus de 1 000
Nombre de bénéficiaires des actions en faveur de l'accès à la culture pour les publics éloignés (France) (d)	14 621	12 127
Nombre de titres du catalogue restaurés et numérisés par Studiocanal	136	119
Part des festivals produits par Vivendi Village accessibles aux personnes à mobilité réduite	(e) 100 %	(a) nd
Contenus à impact		
Nombre de campagnes pro bono réalisées par Havas	135	154
Part des jeux sortis dans l'année développés en conformité avec les Gameloft Game Development Diversity Guidelines	(f) 100 %	100 %
Contenus responsables, santé et sécurité des consommateurs		
Nombre d'interventions des autorités de régulation audiovisuelle à l'encontre des chaînes éditées par Groupe Canal+	14	19
<i>Au cours de l'année 2023, Groupe Canal+ a reçu, en France, pour l'ensemble de ses chaînes, une mise en garde, trois mises en demeure et cinq sanctions de l'Arcom. Par ailleurs, quatre procédures de sanction ont été engagées en 2023 à l'encontre des chaînes CNews et C8, dont deux ont été clôturées sans sanction en cours d'année. Pour le descriptif des sanctions ainsi que des évolutions intervenues jusqu'au 4 mars 2024, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023, se reporter à la note 27 « Litiges » de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 du chapitre 5. Hors France, en 2023, Groupe Canal+ a fait l'objet de cinq interventions pour l'ensemble de ses chaînes.</i>		
Taux des directeurs des rédactions des titres et sites IPG (Information politique et générale) de Prisma Media titulaires de la carte de presse	100 %	(a) nd
Délai moyen de bannissement des utilisateurs enfreignant les règles de bienséance au sein des jeux de Gameloft	00h:51m:57s	(a) nd
Délai moyen de bannissement des utilisateurs enfreignant les règles de bienséance au sein des communautés en ligne de Gameloft	(g) 19h:39m:27s	(a) nd
Part des signalements utilisateurs relevant de la catégorie « Désinformation » traités en moins de quatre heures (Dailymotion)	100 %	99 %
Part des signalements utilisateurs relevant des catégories de contenus portant atteinte au respect des personnes traités en moins de quatre heures (Dailymotion) (h)	99,9 %	nd
Engagement des collaborateurs		
Nombre de collaborateurs impliqués dans des actions solidaires et de mécénat de compétences	1 999	1 908

nd : non disponible

(a) Nouvel indicateur établi en 2023, donnée non disponible pour l'exercice 2022.

(b) Indicateur en cours de déploiement dans l'ensemble du groupe Havas. À fin 2023, il consolide les scores attribués par plus de 900 marques clientes de Havas Media et Havas Creative sur un périmètre de 28 pays.

(c) L'indicateur ne couvre pas uniquement les notes données sur la seule année 2023 mais plus largement celles données à partir du lancement de chaque jeu et jusqu'en 2023 inclus.

(d) Hors bénéficiaires des actions de dons de produits.

(e) Hors le festival ODP.

(f) En 2023, l'indicateur s'applique uniquement au jeu *Disney Speedstorm*.

(g) Hors Discord et LinkedIn. Les données à disposition de Gameloft ne permettent pas de calculer avec précision les délais moyens de bannissement de ces deux plateformes.

(h) Le périmètre de cet indicateur a été élargi en 2023 pour prendre en compte les contenus relevant des catégories de signalement suivantes : contenus haineux, contenus choquants pour le jeune public, contenus faisant état d'apologie, de banalisation ou de négation d'un crime ou du terrorisme, contenus représentant une maltraitance des enfants, contenus malveillants, choquants, dangereux ou violents. En 2022, l'indicateur portait uniquement sur le délai de traitement des contenus relevant de la catégorie « Contenus haineux ».

5.2. INDICATEURS SOCIAUX

	2023	% de l'effectif groupe	2022	% de l'effectif groupe
Effectifs				
Effectifs – Total	72 958	-	35 797	-
Effectifs – Hommes	30 372	42 %	16 953	47 %
Effectifs – Femmes	42 586	58 %	18 844	53 %
Effectifs en contrat CDI	64 427	88 %	32 030	89 %
Effectifs en contrat CDD	8 531	12 %	3 767	11 %
Effectifs – Cadres	23 037	32 %	14 239	40 %
Dont Femmes	12 394 (54 %)	-	7 129 (50 %)	-
Effectifs par âge (a)				
Collaborateurs de moins de 25 ans	10 023	14 %	3 554	10 %
Collaborateurs de 25 à 29 ans	12 613	17 %	nd	nd
Collaborateurs de 30 à 39 ans	22 646	31 %	nd	nd
Collaborateurs de 40 à 50 ans	15 237	21 %	nd	nd
Collaborateurs de 51 à 54 ans	5 223	7 %	nd	nd
Collaborateurs de 55 ans et plus	7 216	10 %	2 118	6 %
Effectifs par zone géographique				
Afrique	3 202	4,4 %	2 645	7,4 %
Amérique du Nord	14 864	20,4 %	5 108	14,3 %
Amérique du Sud et centrale	4 285	5,8 %	3 189	8,9 %
Asie-Pacifique	9 319	12,8 %	5 331	14,9 %
Europe	41 288	56,6 %	19 524	54,5 %
Dont France	15 632	21,4 %	9 280	25,9 %
Mouvements (b)				
Turnover volontaire (c)				
Vivendi	13,1 %	-	18,6 %	-
Dont Groupe Canal+	5,5 %	-	6,5 %	-
Dont Havas	17,2 %	-	24,6 %	-
Dont Prisma Media	7,8 %	-	8,1 %	-
Dont Gameloft	6,4 %	-	15,7 %	-
Dont Vivendi Village	8,9 %	-	11,3 %	-
Dont Nouvelles Initiatives	5,5 %	-	11,2 %	-
Dont Générosité et Solidarité	7,6 %	-	5,2 %	-
Dont Corporate	1,4 %	-	2,5 %	-
Total embauches/entrées	9 688	-	11 744	-
Dont embauches en CDI	6 638 (69 %)	-	7 895 (67 %)	-
Total départs	9 328	-	10 316	-
Dont départs de CDI	6 871 (74 %)	-	7 543 (73 %)	-
Dont démissions de CDI	4 203 (45 %)	-	5 555 (54 %)	-
Dont licenciements individuels de CDI	1 337 (14 %)	-	1 356 (13 %)	-
Dont licenciements économiques de CDI	825 (9 %)	-	280 (3 %)	-

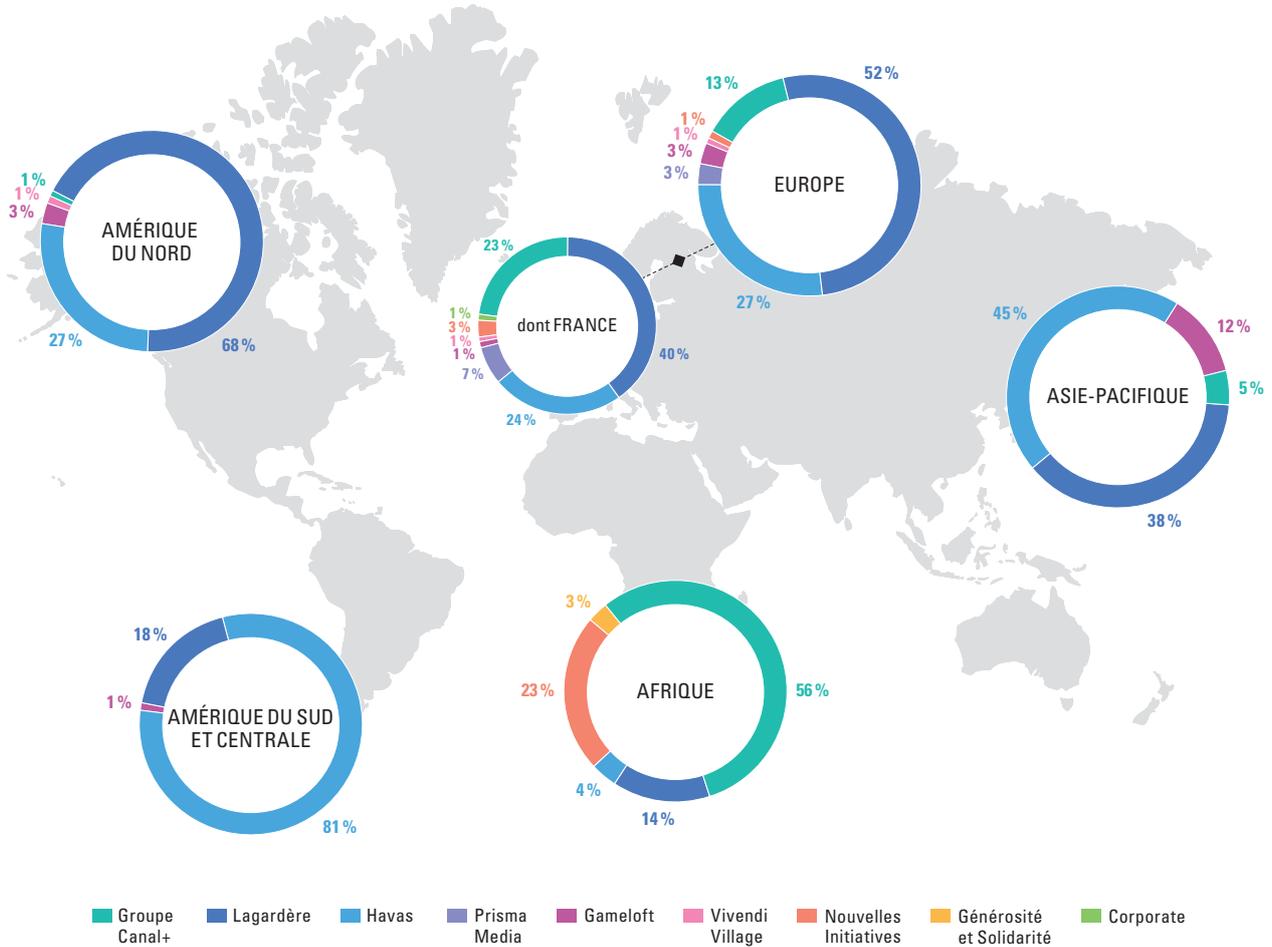
TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS

	2023	% de l'effectif groupe	2022	% de l'effectif groupe
Évolution de carrière (b)				
Nombre de contrats CDD transformés en contrats CDI	847	-	974	-
Formation (d)				
Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'actions de formation	31 285	(e) 89 %	29 597	(e) 88 %
Heures de formation	396 025	-	320 055	-
Heures de formation dispensées par participant (moyenne)	12,7	-	10,8	-
Absentéisme (d)				
Taux d'absentéisme global (c)	3,0 %	-	3,3 %	-
Dont taux d'absentéisme maladie (c)	1,5 %	-	1,8 %	-
Santé et sécurité (d)				
Taux d'accidents de travail avec arrêt (c)	0,18 %	-	0,15 %	-
Dont Groupe Canal+	0,26 %	-	0,26 %	-
Taux de fréquence (c)	1,03	-	0,86	-
Dont Groupe Canal+	1,56	-	1,59	-
Taux de gravité (c)	0,02	-	0,02	-
Dont Groupe Canal+	0,02	-	0,04	-
Relations professionnelles et bilan des accords collectifs (d)				
Accords collectifs signés ou renouvelés (France)	40	-	33	-
Dont relatifs aux rémunérations et à l'épargne salariale	17 (43 %)	-	19 (58 %)	-
Dont relatifs aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité	9 (22 %)	-	7 (21 %)	-
Organisation du temps de travail				
Effectif à temps plein	61 668	85 %	34 522	96 %
Effectif à temps partiel	11 290	15 %	1 275	4 %
Insertion professionnelle et handicap				
Nombre de collaborateurs en situation de handicap	1 001	-	313	-

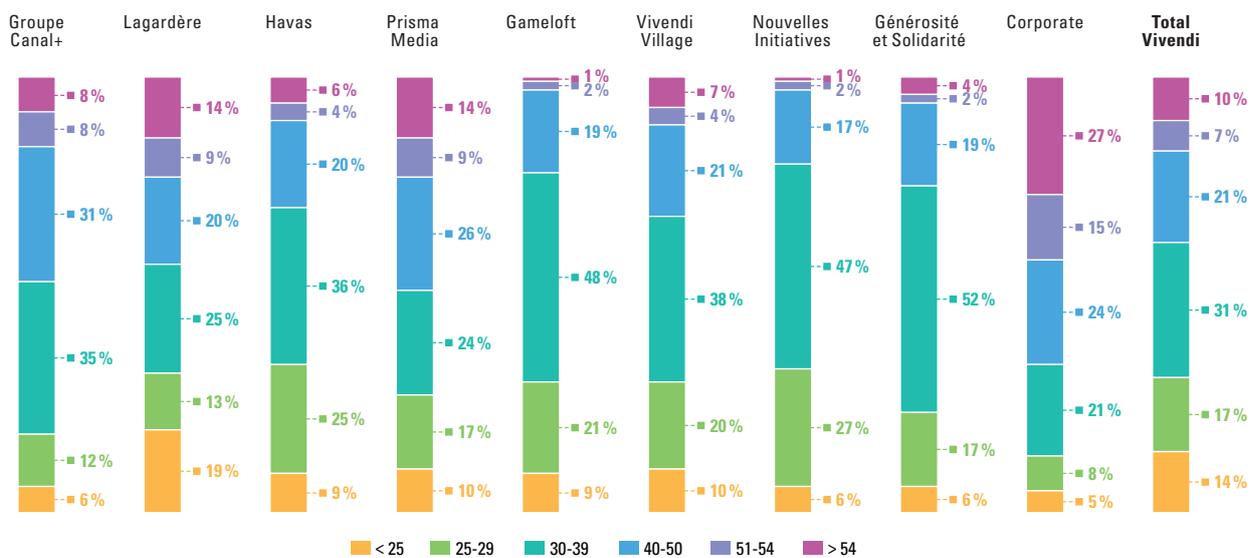
nd : non disponible.

- (a) À compter de 2023, la présentation des effectifs par tranche d'âge a évolué. La présentation des effectifs antérieurs à 2023 selon cette nouvelle répartition n'est pas disponible.
- (b) Conformément au protocole de reporting, ces données ne sont pas reportées par les entités l'année de leur entrée en périmètre (elles sont donc hors Lagardère). Se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.
- (c) Pour la méthode de calcul de cet indicateur, se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.
- (d) Depuis 2021, les entités dont l'effectif total au 31 décembre est inférieur à 15 ne reportent que les données relatives aux effectifs et aux mouvements d'effectifs (i.e. pas les données concernant la formation, l'absentéisme, la santé et la sécurité et les accords collectifs).
Par ailleurs, conformément au protocole de reporting, ces données ne sont pas reportées par les entités l'année de leur entrée en périmètre (elles sont donc hors Lagardère). Se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.
- (e) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors sociétés entrant dans le périmètre (et notamment hors Lagardère) et hors entités dont l'effectif au 31 décembre est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Effectif des métiers par zone géographique au 31 décembre 2023



Effectif des métiers par tranche d'âge au 31 décembre 2023



5.3. INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

	Déchets	Unités	2023	2022	% de variation
Déchets	Quantité totale de déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE) non valorisés	Tonnes	84	103	-18 %
	Quantité totale de déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE) valorisés (a)	Tonnes	691	2 829	-76 %
	Quantité totale de déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE) (a)	Tonnes	775	2 932	-74 %
	Quantité totale de déchets dangereux (hors DEEE)	Tonnes	18	26	-31 %
	Quantité totale de déchets non dangereux non valorisés	Tonnes	1 770	1 154	+53 %
	Quantité totale de déchets non dangereux valorisés	Tonnes	7 444	7 276	+2 %
	Quantité totale de déchets non dangereux	Tonnes	9 214	8 430	+9 %
	Quantité totale de déchets	Tonnes	10 007	11 388	-12 %

(a) La forte baisse des déchets de type DEEE valorisés est en lien avec les mesures mises en place par Groupe Canal+ pour le recyclage d'un stock exceptionnel de décodeurs d'anciennes générations en 2022.

	Achats de matières premières	Unités	2023	2022	% de variation
Matières premières	Achats de papier certifié (type FSC ou PEFC)	Tonnes	19 155	19 892	-4 %
	Achats de papier recyclé (a)	Tonnes	11 892	7 518	+58 %
	Achats de papier non recyclé non certifié	Tonnes	293	536	-45 %
	Quantité totale des achats de papier (b)	Tonnes	31 340	27 946	+12 %
	Achats de matières plastique et acrylique utilisées dans la fabrication de produits mis sur le marché par le groupe	Tonnes	80	105	-24 %
	Achats de carton	Tonnes	204	240	-15 %
	Quantité totale des achats de plastique, acrylique et carton	Tonnes	284	345	-18 %
Quantité totale des achats de matières premières	Tonnes	31 624	28 291	+12 %	

(a) La forte hausse d'achat de papier recyclé est liée à l'évolution de Prisma Media vers l'impression de certains magazines sur des papiers 100 % recyclés.

(b) La hausse de la consommation de papier est en lien avec le lancement en 2023 par Prisma Media de nouveaux titres sur le marché (*Harper's Bazaar* notamment).

	Énergie	Unités	2023	2022	% de variation
Électricité	Consommation d'électricité non issue de sources renouvelables (a)	MWh	33 520	57 761	-42 %
	Consommation d'électricité issue de sources renouvelables	MWh	44 811	30 521	+47 %
	Autoconsommation d'électricité issue de sources renouvelables (b)	MWh	1 229	1 624	-24 %
	Consommation totale d'électricité	MWh	79 560	89 906	-12 %
Bâtiments hors électricité	Consommation de gaz naturel (c)	MWh PCS	4 269	4 869	-12 %
	Consommation de fioul domestique (c)	MWh PCS	563	162	x 3,5
	Consommation de vapeur utilisée pour le chauffage (réseau de chaleur)	MWh	5 253	4 881	+8 %
	Consommation de froid (réseau de froid)	MWh	1 591	2 468	-36 %
	Consommation totale d'énergie pour les bâtiments hors électricité	MWh	11 676	12 380	-6 %
Flotte de véhicules	Consommation d'essence pour la flotte de véhicules (c)	MWh PCS	17 978	14 862	+21 %
	Consommation de gazole pour la flotte de véhicules (c)	MWh PCS	14 415	17 675	-18 %
	Consommation de GPL pour la flotte de véhicules (c) (d)	MWh PCS	7	25	-72 %
	Consommation d'électricité pour la flotte de véhicules (e)	MWh	140	58	x 2,4
	Consommation totale d'énergie pour la flotte de véhicules	MWh	32 540	32 620	-0,2 %
Groupes électrogènes	Consommation d'essence pour les groupes électrogènes (c)	MWh PCS	154	2 477	-94 %
	Consommation de gazole pour les groupes électrogènes (c)	MWh PCS	3 410	2 405	+42 %
	Consommation totale d'énergie pour les groupes électrogènes	MWh PCS	3 564	4 882	-27 %
Consommation totale d'énergie		MWh	127 340	139 788	-9 %

- (a) La consommation d'électricité non issue de sources renouvelables inclut une estimation des consommations d'électricité des sites qui sont locataires de leurs locaux et qui n'ont pas accès à leurs consommations. Afin d'assurer la comparabilité des données, ces estimations ont également été réalisées pour les consommations d'électricité de 2022 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).
- (b) L'autoconsommation se réfère à de la consommation d'électricité produite directement sur le site de l'entité à partir d'énergies renouvelables comme le solaire.
- (c) Les consommations d'énergie directes issues d'hydrocarbures comme le fioul, l'essence, le gazole sont indiquées en MWh PCS (Pouvoir Calorifique Supérieur) et non en litres afin de faciliter la comparaison avec les autres postes de consommation d'énergie.
- (d) Seules deux entités du groupe sont concernées par cet indicateur en 2023 (trois en 2022).
- (e) Les consommations électriques pour la flotte de véhicules se rapportent uniquement aux recharges réalisées hors des sites du groupe ; celles réalisées au sein des sites du groupe sont reportées dans la partie consommation d'électricité.

Émissions de gaz à effet de serre

	Périmètre	Unités	2023	2022	% de variation
Scope 1	Bureaux (fioul, gaz naturel) (a) (b)	TCO ₂ e	929	940	-1 %
	Groupes électrogènes (essence, gazole) (a) (b)	TCO ₂ e	864	1 141	-24 %
	Sources mobiles (essence, gazole, GPL) (a) (b)	TCO ₂ e	7 433	7 504	-1 %
	Gaz frigorigènes (a)	TCO ₂ e	1 065	1 643	-35 %
	Total scope 1	TCO₂e	10 291	11 228	-8 %
Scope 2	Électricité <i>market based</i> (a) (b) (c)	TCO ₂ e	12 957	18 299	-29 %
	Électricité <i>location based</i> (a) (b) (c) (d)	TCO ₂ e	20 778	21 406	-3 %
	Réseau de chaleur (a)	TCO ₂ e	1 229	1 142	+8 %
	Réseau de froid	TCO ₂ e	35	55	-36 %
	Total scope 2 <i>market based</i> (b)	TCO₂e	14 221	19 496	-27 %
	Total scope 2 <i>location based</i> (b)	TCO₂e	22 042	22 603	-2 %
	Total scopes 1 et 2 <i>market based</i>	TCO₂e	24 512	30 724	-20 %
	Total scopes 1 et 2 <i>location based</i>	TCO₂e	32 333	33 831	-4 %
Scope 3 partiel	Achats de matières premières	TCO ₂ e	29 189	26 192	+11 %
	Immobilisations	TCO ₂ e	7 285	12 443	-41 %
	Autres énergies (a) (b) (c)	TCO ₂ e	8 250	8 740	-6 %
	Fret amont et aval	TCO ₂ e	4 409	na	na
	Déchets (a)	TCO ₂ e	2 772	6 987	-60 %
	Déplacements professionnels (a)	TCO ₂ e	20 012	15 283	+31 %
	Déplacements domicile-travail (a) (e)	TCO ₂ e	18 379	15 025	+22 %
	Produits vendus (f)	TCO ₂ e	282 210	277 104	+2 %
	Produits loués (f)	TCO ₂ e	90 266	93 916	-4 %
	Participations financières (g) (h) (i)	TCO ₂ e	272 246	315 058	-14 %
	Participations financières retraitées (j)	TCO ₂ e	272 246	271 410	0 %
	Total scope 3 partiel	TCO₂e	735 018	770 748	-5 %
	Total scope 3 partiel retraité (j)	TCO₂e	735 018	727 100	+1 %
	Total scopes 1, 2 <i>market based</i> et 3 partiel	TCO₂e	759 530	801 472	-5 %
	Total scopes 1, 2 <i>market based</i> et 3 partiel retraité (j)	TCO₂e	759 530	757 824	0 %

na : non applicable

- (a) Les données 2022 des émissions de GES en lien avec les hydrocarbures (amont et combustion), les gaz frigorigènes, l'électricité (amont et combustion), les réseaux de chaleur, les déchets, les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail ont été recalculées afin de prendre en compte la mise à jour des facteurs d'émissions de la base Empreinte et de l'IEA.
- (b) Dans les publications antérieures, tous les GES liés à l'énergie étaient regroupés dans les scopes 1 et 2. Il n'y avait pas de distinction entre les GES liés à la combustion et ceux liés à l'amont de l'énergie. Or, selon le GHG Protocol, les GES de la phase amont doivent être reportés dans le scope 3, et ceux de la combustion dans les scopes 1 et 2. Dans la présente publication, les données GES de 2022 et 2023 sont désormais alignées avec le GHG Protocol.
- (c) Le calcul 2023 des émissions de GES en lien avec la consommation d'électricité non issue de sources renouvelables inclut une estimation des consommations d'électricité des sites qui sont locataires de leurs locaux et qui n'ont pas accès à leurs consommations. Afin d'assurer la comparabilité des données, ce même type d'estimation a également été pris en compte pour le calcul 2022 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).
- (d) Les émissions de GES liées aux consommations d'électricité en 2022 ont été recalculées selon la méthode du *location based*, sur la base des consommations d'électricité de 2022 et des facteurs d'émissions de l'IEA.
- (e) Les émissions de GES liées aux déplacements domicile-travail en 2022 ont été calculées sur la base des données issues de questionnaires de déplacements domicile-travail réalisés par l'ensemble des métiers en 2022.
- (f) Les émissions de GES en lien avec les produits vendus et loués couvrent le périmètre des décodeurs et paraboles de Groupe Canal+. Elles sont calculées sur la base des données techniques de chaque produit et sur les volumes de l'année, et couvrent l'ensemble du cycle de vie des décodeurs et paraboles (production, emballage, transport, utilisation, fin de vie du produit et de son emballage).
- (g) Les émissions de GES en lien avec les participations reportées pour 2022 ont été calculées sur la base des bilans publiés par les entreprises concernées au titre de 2022 (à défaut, un ratio financier sectoriel est utilisé) pris en charge par Vivendi au prorata des taux de participations de Vivendi publiés dans le DEU 2022. Ces émissions comprennent celles du groupe Lagardère.
- (h) Les émissions de GES en lien avec les participations reportées pour 2023 ont été calculées sur la base des bilans publiés par les entreprises concernées au titre de 2022 (à défaut, un ratio financier sectoriel est utilisé) pris en charge par Vivendi au prorata des taux de participations de Vivendi publiés dans le DEU 2023. Ces émissions ne comprennent pas celles du groupe Lagardère.
- (i) Les émissions de GES de Viu International ne sont pas disponibles à ce jour et ne sont pas non plus extrapolables par le biais d'un ratio monétaire. Nous travaillons avec notre partenaire pour obtenir ces données pour le prochain exercice. Nous anticipons que l'impact de cette donnée serait non significatif sur les émissions de GES en lien avec les participations financières.
- (j) La finalisation de l'opération de prise de contrôle du groupe Lagardère étant intervenue au quatrième trimestre 2023, ses données environnementales ne sont pas encore comptabilisées dans le reporting extra-financier du groupe en 2023, conformément au protocole de reporting (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.). Par conséquent, afin d'assurer la comparabilité avec les données 2023, ce tableau présente également les données 2022 retraitées en excluant les émissions de GES en lien avec la participation financière dans Lagardère.

SECTION 6. TABLES

6.1. TABLE DE CONCORDANCE

La présente table de concordance reprend les catégories d'information prévues par les dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Elle renvoie aux sections du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à ces catégories.

Catégorie d'information	Sections du Document d'enregistrement universel 2023
Présentation du modèle de performance globale	Chapitre 1 section 2.3.
Description des principaux risques extra-financiers	Chapitre 2 section 2.2.
Description des politiques pour prévenir, identifier et atténuer les principaux risques extra-financiers et leurs résultats et indicateurs de performance	Chapitre 2 sections 2., 3., 4. et 5.
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	Chapitre 2 sections 2.3. et 4.1.
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	Chapitre 2 sections 1.1.2., 4.2., 4.3.2. et 4.3.3.
Enjeux culturels et sportifs	Chapitre 2 section 4.2.
Économie circulaire	Chapitre 2 section 4.1.2.5.
Lutte contre le gaspillage alimentaire	Non pertinente – chapitre 2 section 2.2.2.
Lutte contre la précarité alimentaire	Non pertinente – chapitre 2 section 2.2.2.
Respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable	Non pertinente – chapitre 2 section 2.2.2.
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise	Chapitre 2 sections 4.3.1.2. et 5.2.
Conditions de travail des salariés	Chapitre 2 sections 4.3.1.1. et 4.3.1.2.
Conséquences sur le changement climatique dont postes d'émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées aux activités de transport amont et aval de l'activité et plan d'action de réduction (ferroviaire, fluvial, électromobilité)	Chapitre 2 section 4.1.2.5.
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	Chapitre 2 section 4.3.1.2.
Actions visant à promouvoir le lien nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves	Non pertinente – chapitre 2 section 2.2.2.
Actions de lutte contre l'évasion fiscale	Chapitre 2 section 3.2.4.

6.2. TABLE DE CORRESPONDANCE TCFD

Vivendi soutient officiellement les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) depuis décembre 2020. La TCFD est un groupe de travail centré sur les informations financières liées au climat, créé dans le cadre du Conseil de stabilité financière du G20 à l'occasion de la COP21. Ce groupe de travail a structuré ses recommandations autour de quatre thèmes, représentant les aspects essentiels du fonctionnement des entreprises : la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques, ainsi que les mesures et objectifs.

La table de correspondance ci-après sert de référence à l'égard de la TCFD et permet d'identifier les actions menées par Vivendi au regard des recommandations de celle-ci. En complément des informations publiées dans le Document d'enregistrement universel, cette table renvoie également vers les réponses du groupe au questionnaire CDP Climate Change, qui prend en compte les recommandations de la TCFD. Les réponses du groupe sont publiques et peuvent être consultées à l'adresse www.cdp.net.

Thématique	Recommandation de la TCFD	Source de l'information dans le reporting du groupe
Gouvernance		
Décrire la gouvernance de l'organisation concernant les risques et opportunités relatifs au climat.	a) Décrire la supervision des risques et opportunités relatifs au climat par le Conseil d'administration.	a) CDP Climate Change C1.1a, C1.1b
	b) Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat.	b) CDP Climate Change C1.2
Stratégie		
Décrire les impacts existants et potentiels des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière, dans la mesure où l'information est pertinente.	a) Décrire les risques et opportunités relatifs au climat que l'organisation a identifiés pour le court, moyen et long terme.	a) CDP Climate Change C2.1a, C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a DEU 2023 – 2.3
	b) Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière.	b) CDP Climate Change C2.3a, C2.4a, C3.1, C3.2a, C3.2b, C3.3, C3.4 DEU 2023 – 2.3
	c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en prenant en considération différents scénarios relatifs au climat, y compris un scénario à 2 °C ou moins.	c) CDP Climate Change C3.2, C3.2a, C3.2b
Management des risques		
Décrire comment l'organisation identifie, évalue et gère les risques relatifs au climat.	a) Décrire les processus de l'organisation pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat.	a) CDP Climate Change C2.1, C2.2, C2.2a
	b) Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat.	b) CDP Climate Change C2.1, C2.2
	c) Décrire comment les processus pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat sont intégrés dans le management des risques de l'organisation.	c) CDP Climate Change C2.1, C2.2
Indicateurs et objectifs		
Décrire les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités relatifs au climat, dans la mesure où l'information est pertinente.	a) Décrire les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en liaison avec sa stratégie et son processus de management des risques.	a) CDP Climate Change C4.2, C4.2a, C4.3b, C9.1
	b) Publier les émissions de gaz à effet de serre (GES) de scope 1, scope 2, et, si c'est pertinent, scope 3, et les risques correspondants.	b) CDP Climate Change C6.1, C6.3, C6.5, C6.5a
	c) Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités relatifs au climat, et sa performance par rapport aux objectifs.	c) CDP Climate Change C4.1, C4.1a, C4.1b, C4.2, C4.2a, C4.3b

DEU = Document d'enregistrement universel 2023 de Vivendi.

CDP = Réponse 2023 de Vivendi au questionnaire CDP Climate Change (disponible sur le site Internet du CDP).

SECTION 7. VÉRIFICATIONS DES INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

7.1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE RELATIVE AU REPORTING EXTRA-FINANCIER

7.1.1. RÉFÉRENTIELS

Le reporting des indicateurs extra-financiers s'appuie sur le référentiel interne élaboré par Vivendi sur la base de référentiels nationaux et internationaux : l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'une Déclaration de performance extra-financière (DPEF), le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (1) (GRI) et le supplément sectoriel médias de la GRI publié le 4 mai 2012 (2), les dix principes du Pacte mondial des Nations unies ainsi que les principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE.

Le protocole de reporting des données environnementales, sociales et sociétales des entités du groupe Vivendi est mis à jour annuellement, et permet l'application des définitions, des règles de collecte, de validation et de consolidation homogènes au sein des entités du groupe.

- (1) Lancée en 1997 par la CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en partenariat avec le PNUE (Programme des Nations unies pour l'environnement), la GRI est une initiative de long terme, internationale et multipartite, dont l'objectif est d'élaborer et de diffuser des lignes directrices pour la production volontaire de rapports sur le développement durable par les entreprises multinationales qui souhaitent rendre compte des dimensions économiques, environnementales et sociales de leurs activités, produits et services. La GRI n'a pas vérifié le contenu de ce rapport, ni la validité des informations fournies (www.globalreporting.org).
- (2) Le supplément sectoriel médias de la GRI structure la démarche de reporting propre à l'industrie des médias au niveau international. Plusieurs thématiques y sont inscrites parmi lesquelles la liberté d'expression, le pluralisme et la qualité des contenus, la représentation des cultures, l'indépendance, la protection des données à caractère personnel, l'accessibilité et l'éducation aux médias.

7.1.2. MÉTHODOLOGIE RETENUE POUR LES RISQUES RSE

L'élaboration de la cartographie des risques RSE du groupe Vivendi s'appuie sur une méthodologie rigoureuse d'analyse des risques, alignée avec celle utilisée par l'audit interne du groupe pour la cartographie des risques opérationnels, avec pour objectif de garantir une cohérence globale. Cette méthodologie a été mise en place par les équipes RSE du groupe, en collaboration avec le département Sustainability de KPMG.

La méthodologie retenue pour identifier et évaluer les risques RSE est la suivante :

- élaboration d'un univers des risques qui a identifié 17 risques sociaux, environnementaux et sociétaux pour le groupe et ses entités, hormis les risques couverts par d'autres processus (cybersécurité et protection de la vie personnelle, lutte anticorruption, etc.) ;

- l'univers des risques a été soumis aux sept entités du groupe (Groupe Canal+, Havas, Gameloft, Dailymotion, Editis, Vivendi Village et Group Vivendi Africa) en 2021 et à Prisma Media en 2022. Plus d'une cinquantaine d'entretiens a été menée, pour procéder à l'évaluation des risques bruts et identifier les politiques et plans d'action mis en place pour les maîtriser (risques nets).

Chacune des huit entités du groupe a fait l'objet d'une cartographie des risques distincte, validée par leurs instances dirigeantes respectives. La cartographie du groupe présentée en 2022 consolide l'ensemble des résultats et correspond à la cartographie 2021 actualisée des résultats de Prisma Media obtenus en 2022. Elle est de nouveau présentée en section 2. du présent chapitre.

7.1.3. INDICATEURS

Les indicateurs sociétaux, sociaux et environnementaux sont présentés dans le présent chapitre.

Sauf mention contraire, les indicateurs sociétaux, sociaux et environnementaux se réfèrent à des données consolidées au 31 décembre 2023.

Les données sont publiées sous un format consolidé pour 2023. Pour certains indicateurs, le détail des données 2023 par entité est indiqué.

7.1.4. PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le périmètre du reporting a été établi conformément aux dispositions des articles L. 233-1 et L. 233-3 du Code de commerce et concerne les entités et sociétés contrôlées à l'exception de certaines entités (voir précisions au niveau de chaque périmètre).

À noter que les variations de périmètre sont le résultat des acquisitions et/ou des cessions intervenues entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre de l'année N des entités consolidées :

- dans le cas d'une cession en cours d'année N, les données de l'entité ne seront pas prises en compte dans le périmètre de l'année N ;
- dans le cas d'une acquisition d'une entité en cours d'année N, le décompte de l'effectif est intégré dans le reporting de l'année N. Toutes les autres données seront intégrées lors du reporting de l'année N+1 à moins que l'entité entrante puisse recueillir ces informations pour l'année N.

La finalisation de l'opération de prise de contrôle du groupe Lagardère étant intervenue au quatrième trimestre 2023, à la suite de la décision de la Commission européenne du 21 novembre 2023, Vivendi a intégré dès cette année les données relatives aux effectifs de Lagardère. Se reporter au DEU du groupe Lagardère pour tout ce qui concerne les autres données (tant sociales, qu'environnementales et sociétales), les éléments descriptifs de la stratégie RSE, des risques, des impacts et des opportunités et les actions mises en œuvre par Lagardère pour y répondre.

■ 7.1.4.1. Périmètre du reporting sociétal

Le périmètre du reporting sociétal est le suivant :

- s'agissant de Groupe Canal+, sauf précision particulière, le périmètre du reporting s'applique aux entités situées en France métropolitaine et outre-mer, en Pologne, en Afrique (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Madagascar, Mali, Maurice, Niger, République démocratique du Congo, Rwanda, Sénégal et Togo), en Asie (Myanmar et Vietnam), en Haïti ainsi qu'à Studiocanal (Allemagne, Australie, Espagne, France, Pays-Bas et Royaume-Uni), aux groupes M7 et SPI, et à Thema (focus groupe de deux pays, France et Nigeria, couvrant 77 % des effectifs de l'entité) ;
- s'agissant de Havas, le périmètre de reporting s'applique à l'ensemble du groupe ;
- s'agissant de Prisma Media, le périmètre s'applique à l'ensemble du groupe ;
- s'agissant de Gameloft, le périmètre s'applique à l'ensemble du groupe ;
- s'agissant de Vivendi Village, le périmètre s'applique à See Tickets, Olympia Production, Vivendi Live Ltd et l'Olympia ;
- s'agissant des Nouvelles Initiatives, le périmètre s'applique à Dailymotion et à GVA ;
- s'agissant de Générosité et Solidarité, le périmètre s'applique à CanalOlympia (en France et en Afrique) et à *Vivendi Create Joy* ;
- s'agissant du Corporate, le périmètre s'applique au siège de Vivendi SE à Paris.

■ 7.1.4.2. Périmètre du reporting social

Le périmètre du reporting social correspond pour les données relatives aux effectifs à l'ensemble des entités du groupe Vivendi et porte sur 100 % des effectifs.

Dans le reporting social et sauf mention contraire :

- « Vivendi Village » correspond à l'Olympia, Olympia Production, Petit Olympia, Festival Prod, Margo, Mr Power, Théâtre de l'Œuvre, Vivendi Village, Vivendi Live Ltd et See Tickets (en Europe et aux États-Unis) ;
- « Nouvelles Initiatives » correspond à Dailymotion (présent en France, aux États-Unis et à Singapour), L'Écume des Pages, Flab Prod, Flab Presse, GVA (présent en France et dans neuf pays d'Afrique), Pernel Media, Upside et Vivendi Content ;

- « Générosité et Solidarité » comprend CanalOlympia Talents & Spectacles (présent dans 12 pays d'Afrique) et le siège de CanalOlympia à Paris ;
- « Corporate » comprend le siège de Vivendi SE à Paris et le bureau de New York.

Conformément au protocole de reporting :

- les nouvelles entités entrant dans le périmètre de reporting en cours d'exercice figurent uniquement dans les tableaux relatifs aux effectifs ;
- pour l'année 2023, 127 entités sont nouvellement entrées dans le périmètre de reporting, représentant un total de 37 061 collaborateurs et correspondant à : 2 entités pour Groupe Canal+ (20 collaborateurs), 16 entités pour Havas (763 collaborateurs), 3 entités pour Prisma Media (73 collaborateurs), 1 entité pour Vivendi Village (4 collaborateurs), 3 entités pour Nouvelles Initiatives (42 collaborateurs), ainsi que les 102 entités du groupe Lagardère (36 159 collaborateurs) ;
- depuis 2021, les entités dont l'effectif total au 31 décembre est inférieur à 15 ne reportent que les données relatives aux effectifs et aux mouvements d'effectifs (i.e. pas les données concernant la formation, l'absentéisme, la santé et la sécurité et les accords collectifs). L'effectif total de ces entités de moins de 15 collaborateurs (hors entités entrées dans le périmètre en 2023) représente 1,2 % de l'effectif total du groupe Vivendi au 31 décembre 2023.

■ 7.1.4.3. Périmètre du reporting environnemental

Le périmètre du reporting environnemental (couvrant plus de 90 % des effectifs) est le suivant :

- s'agissant de Groupe Canal+, le périmètre du reporting s'applique aux entités situées en France métropolitaine et outre-mer, en Europe (Allemagne, Autriche, Espagne, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, République tchèque et Royaume-Uni), en Afrique (16 pays : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Madagascar, Mali, Maurice, Niger, Nigeria, République démocratique du Congo, Rwanda, Sénégal et Togo), en Haïti, en Asie (Myanmar et Vietnam) ainsi qu'en Australie ;
- s'agissant de Havas, le périmètre de reporting s'applique à 202 entités situées dans 50 pays (Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Cambodge, Canada, Chili, Chine, Colombie, Corée du Sud, Costa Rica, Danemark, Émirats arabes unis, Espagne, Estonie, États-Unis, France, Hong Kong, Hongrie, Inde, Indonésie, Irlande, Israël, Italie, Japon, Lettonie, Lituanie, Malaisie, Mexique, Pays-Bas, Pérou, Philippines, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Russie, Serbie, Singapour, Suède, Suisse, Taïwan, Thaïlande, Turquie, Uruguay, Vietnam) ;
- s'agissant de Prisma Media, le périmètre de reporting s'applique à l'ensemble des entités du groupe ;
- s'agissant de Gameloft, le périmètre de reporting s'applique à 11 pays : Australie, Bulgarie, Canada, Chine, Espagne, France, Indonésie, Mexique, Roumanie, Ukraine et Vietnam ;
- s'agissant de Vivendi Village, le périmètre s'applique à See Tickets SA, See Tickets Ltd, See Tickets B.V., See Tickets US, See Tickets AG, Vivendi Live Ltd, Vivendi Village France, à l'Olympia et à Olympia Production ;
- s'agissant des Nouvelles Initiatives, le périmètre s'applique à Dailymotion (Paris et New York), à GVA Burkina Faso, Congo, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Rwanda et Togo, et à Flab Prod ;
- s'agissant de Générosité et Solidarité, le périmètre s'applique aux salles CanalOlympia au Bénin, au Burkina Faso, au Cameroun, au Congo, au Gabon, en Guinée, à Madagascar, au Niger, au Nigeria, au Rwanda, au Sénégal et au Togo, ainsi qu'au siège de CanalOlympia à Paris ;
- s'agissant du Corporate, le périmètre s'applique au siège de Vivendi SE à Paris.

7.1.5. PRÉCISIONS ET LIMITES MÉTHODOLOGIQUES RELATIVES AUX INDICATEURS

De manière générale, les indicateurs sociétaux, sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales et internationales et/ou de la nature qualitative de certaines données.

7.1.5.1. Indicateurs sociaux

Effectifs

Les indicateurs relatifs aux effectifs sont communiqués en nombre de collaborateurs à la date du 31 décembre.

Les contrats en alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation) sont comptés dans les CDD ; les stagiaires ne sont pas comptés dans les effectifs.

Mouvements d'effectifs

Dans le cas d'une transformation d'un contrat non permanent (CDD) en un contrat permanent (CDI), l'arrêt du CDD et l'embauche en CDI ne sont respectivement comptés ni en départ de CDD, ni en recrutement de CDI.

Turnover volontaire

Le turnover volontaire permet d'isoler la part des départs liés aux démissions de collaborateurs en CDI. Il est défini de la façon suivante :

Nombre de démissions de collaborateurs en CDI de l'année N/Effectif CDI au 31 décembre de l'année N-1.

Formation

Dans les heures de formation effectuées par les collaborateurs, sont comptabilisées aussi bien les heures en présentiel que les heures en e-learning. Quel que soit le nombre de formations suivies par un collaborateur, celui-ci n'est comptabilisé qu'une seule fois en tant que bénéficiaire de formations.

Santé et sécurité

Les taux d'accident du travail avec arrêt, taux de fréquence et taux de gravité sont calculés comme suit :

Taux d'accident du travail avec arrêt

Nombre total d'accidents du travail avec arrêt x 100

Effectif de reporting

Taux de fréquence des accidents du travail

Nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000

Effectif moyen annuel x heures annuelles effectives travaillées

Taux de gravité des accidents du travail

Nombre de jours perdus pour accidents du travail x 1 000

Effectif moyen annuel x heures annuelles effectives travaillées

Le calcul des heures annuelles effectives travaillées prend en compte la durée de travail annuelle théorique retraitée des jours d'absence.

Taux d'absentéisme

Les taux d'absentéisme sont calculés sur la base du nombre théorique d'heures et de jours travaillés par an comme suit :

Taux d'absentéisme global

Nombre total de jours d'absence x 100

Nombre de jours travaillés

Le calcul du taux d'absentéisme global inclut les absences pour congé de maternité, de paternité et/ou d'adoption.

Taux d'absentéisme maladie

Nombre de jours d'absence pour maladie x 100

Nombre de jours travaillés

7.1.5.2. Indicateurs environnementaux

En ce qui concerne le périmètre environnemental, la méthodologie de collecte tient compte du caractère contributeur du site en matière d'énergie électrique. La collecte des données est réalisée sur la base des entités de 25 collaborateurs et plus afin d'atteindre une représentativité de plus de 90 % des données réelles par rapport au total estimé de consommation électrique (à noter qu'à partir du moment où une entité commence à contribuer au reporting environnemental en année N, elle continuera à répondre au reporting environnemental même si ses effectifs repassent sous le seuil des 25 collaborateurs).

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées sur la base des facteurs d'émission de la base carbone de l'Ademe (Agence de la transition écologique) dans sa version 23.2 en date du 20 décembre 2023. Lorsque des facteurs d'émission ne sont pas disponibles dans cette base ou jugés non pertinents, d'autres sources reconnues telles que le GHG Protocol (www.ghgprotocol.org), le Defra (www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2022), l'IEA (www.iea.org) ou l'AIB (www.aib-net.org) sont susceptibles d'être utilisées.

Les éventuelles données manquantes sur des indicateurs tels que l'électricité, le gaz, les combustibles et la vapeur font l'objet d'estimations à partir de surfaces et de consommations moyennes régionales, ou sur la base des données disponibles et des bonnes pratiques sectorielles (évolution annuelle, ratios de dix mois sur douze par exemple, ou ratio par mètre carré, par personne...).

S'agissant des données relatives à la consommation d'électricité, de vapeur pour le chauffage ou de froid industriel, les quantités publiées correspondent aux quantités facturées. Lorsque les données ne sont pas disponibles (comme c'est le cas de certains sites dont le groupe n'est pas propriétaire notamment), les consommations sont estimées sur la base de facteurs de conversion (kWh/m², kWh/ft², kWh/ETP). Les facteurs de conversion utilisés pour les indicateurs de consommation d'énergie sont des valeurs moyennes, ils diffèrent selon la localisation géographique des entités et proviennent des données de l'année N-1 du groupe Vivendi auditées par un organisme tiers indépendant (OTI) dans le cadre de la publication annuelle de la DPEF. La consommation totale d'énergie est décomposée afin d'obtenir davantage d'explications sur la composition de cette énergie consommée.

Les émissions de CO₂ se divisent selon trois catégories :

- le scope 1 représente les émissions directes de gaz à effet de serre (GES). Sont incluses les émissions liées à la consommation de gaz naturel, de fioul domestique et aux injections de fluides réfrigérants réalisées lors des opérations de maintenance des installations de climatisation des sites. Sont également incluses les émissions liées aux transports via des consommations de sources mobiles pour les véhicules possédés en propre ou en location longue durée et les émissions liées aux sources fixes via les consommations des groupes électrogènes ; dans ces deux cas sont inclus les équipements sur lesquels le groupe exerce un contrôle opérationnel ;
- le scope 2 rend compte des émissions indirectes de GES associées à la consommation d'électricité, de vapeur et de froid ;
- le scope 3 représente les émissions indirectes externes de GES, comprenant notamment les émissions liées :
 - aux déplacements professionnels et aux déplacements domicile-travail effectués par les collaborateurs,
 - aux achats de papier, de carton, de plastique et d'acrylique utilisés dans la fabrication des produits destinés à la vente,
 - au fret relatif à la distribution des magazines,
 - aux immobilisations (bâtiments),
 - au traitement des déchets dont les DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) et les autres déchets dangereux,
 - aux décodeurs et paraboles vendus et loués de Groupe Canal+,
 - aux participations financières de Vivendi.

Concernant le choix des postes retenus pour le scope 3, ils ont été déterminés en fonction de la fiabilité et de l'exhaustivité des données d'entrée disponibles (unités de masse, de distance...).

Une modification a été apportée à compter de l'exercice 2020 concernant la prise en compte des émissions de CO₂ relatives aux immobilisations (bâtiments loués ou possédés) : sont prises en compte les surfaces relatives à des bâtiments/sites loués pour la première fois ou construits sur l'année de reporting sans les amortir, c'est-à-dire en comptabilisant toutes les émissions associées à la fabrication de cette immobilisation sur l'année N (règle applicable dans le cadre de la méthodologie GHG Protocol, seule méthodologie internationale reconnue pour la mise en place d'une trajectoire *Science-Based Targets*).

Deux modifications ont été apportées à compter de l'exercice 2022 concernant le calcul des émissions de CO₂ relatives aux consommations d'électricité (Scope 2) :

- sont prises en compte les quantités d'électricité issues d'énergies renouvelables produites sur site et autoconsommées ;
- pour aligner la méthodologie de calcul des émissions de GES avec les meilleures pratiques (GHG Protocol) d'un scope 2 de type « *market-based* », les facteurs d'émissions des mix résiduels sont utilisés quand ils sont disponibles et compatibles avec la granularité de collecte des données primaires. Pour l'heure, il s'agit uniquement de l'ensemble des pays couverts par le travail de l'AIB.

Plusieurs modifications ont été apportées à compter de l'exercice 2023 concernant le calcul des émissions de CO₂ :

- relatives aux consommations d'électricité (scope 2) :
 - pour s'aligner avec les recommandations internationales et pour permettre un meilleur pilotage de ses émissions, en plus de publier un scope 2 de type « *market-based* », Vivendi publie aussi désormais un scope 2 de type « *location-based* ». Pour ce calcul, les facteurs d'émissions utilisés sont ceux publiés par l'IEA hormis pour la France (Hexagone et DROM-COM) pour laquelle les facteurs d'émission de l'Ademe leur sont préférés ;
 - pour les sites qui sont locataires de leurs locaux et qui n'ont pas accès à leurs consommations, une extrapolation de la consommation électrique est effectuée sur la base de la surface occupée sur le site et de la moyenne des consommations électriques totales de l'année concernée (électricité issue ou non d'énergies renouvelables et électricité autoconsommée) au niveau groupe, sur la base des données issues de Perform et auditées par un organisme tiers indépendant (OTI) dans le cadre de la publication annuelle de la DPEF. Les données ainsi extrapolées sont reportées parmi la consommation d'électricité non issue de sources renouvelables ;
- relatives à la répartition des émissions entre combustion et autres émissions en lien avec l'énergie :
 - pour les hydrocarbures, les émissions reportées dans le scope 1 ne concernent plus que la partie combustion, la partie amont étant reportée dans le scope 3.3 (émissions en lien avec la consommation d'énergie non comprise dans les scopes 1 et 2).

Concernant le calcul des émissions de gaz à effet de serre en lien avec les participations financières, étant donné l'absence de données relatives aux émissions de gaz à effet de serre des entreprises tierces au moment de la réalisation de la déclaration de performance extra-financière, le calcul des émissions de gaz à effet de serre 2022 et 2023 repose sur les émissions des scopes 1 et 2 de ces entreprises pour l'année 2022 au prorata de la participation financière de Vivendi publiée dans le Document d'enregistrement universel de l'année en question.

7.1.6. OUTILS DE REPORTING, CONSOLIDATION ET CONTRÔLES

Un outil de collecte unique, nommé Perform, permet une remontée de l'ensemble des données consolidées et contrôlées à différents niveaux. Des contrôles de cohérence automatiques sont effectués par l'outil informatique pendant la saisie. Une première validation est effectuée par chaque entité. Des contrôles de cohérence et une deuxième validation

sont effectués par les métiers. Ces indicateurs sont ensuite agrégés et contrôlés par le siège du groupe où une troisième validation est opérée lors de la consolidation. Enfin, une revue analytique et un contrôle général assurent la cohérence globale des évolutions entre l'année N-1 et l'année N de tous les indicateurs présentés dans la DPEF.

7.2. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'Assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le Cofrac (Accréditation Cofrac Inspection n° 3-1681, portée disponible sur www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des Commissaires aux comptes de votre société (ci-après l'« Entité »), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur la conformité de la déclaration consolidée de performance extra-financière, pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (ci-après la « Déclaration ») aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce et sur la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce (ci-après les « Informations ») préparées selon les procédures de l'Entité (ci-après le « Référentiel »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

CONCLUSION

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient à la Direction de :

- sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du Règlement (UE) 2020/852 (Taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'Entité tel que mentionné ci-avant ;
- ainsi que mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Directoire.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la Direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'Entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du Règlement (UE) 2020/852 (Taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du Règlement (UE) 2020/852 (Taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à notre programme de vérification constitué de nos procédures propres (Programme de vérification de la déclaration de performance extra-financière, du 7 juillet 2023) et à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes, *Intervention du Commissaire aux comptes – Intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière*, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) **(1)**.

(1) ISAE 3000 (révisée) – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 821-28 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes et se sont déroulés entre octobre 2023 et février 2024 sur une durée totale d'intervention de douze semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené onze entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, notamment les Directions ressources humaines, marketing et communication, des affaires sociales et RSE.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 du Code de commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

VÉRIFICATIONS DES INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ;
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considéré les plus importantes présentées en Annexe 1. Nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après : Canal+ International, Canal+ Polska S.A., Canal+ UES, Havas Health Inc, Havas Media Group Spain, Shobiz Experiential Communications Pvt Ltd, Gameloft Vietnam – Ho Chi Minh, Gameloft Spain – Barcelona, See Tickets B.V., GVA Gabon ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du Code de commerce ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'Entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considéré les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent entre 19 % et 35 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (19 % des effectifs hors Lagardère, 35 % des consommations d'électricité standard et issue de sources renouvelables) ;
 - nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 7 mars 2024

L'organisme tiers indépendant

EY & Associés

Thomas Gault,

Associé, Développement Durable

ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

Informations sociales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Turnover volontaire CDI (toutes les activités du groupe).	
Part des salariés formés (toutes les activités du groupe).	
Nombre d'accords collectifs signés ou renouvelés (Canal+ en France).	Les résultats des politiques liées à la santé et la sécurité des collaborateurs (Havas).
Taux de fréquence des accidents du travail (Canal+, GVA).	
Taux de gravité des accidents du travail (Canal+, GVA).	
Part des femmes dans l'effectif (toutes les activités du groupe).	
Informations environnementales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre (scope 1, 2 et 3 – sur toutes les activités du groupe) liés à la consommation d'énergie et aux déplacements :	
<ul style="list-style-type: none"> • Consommation d'essence pour les véhicules utilisés par l'entité ; • Consommation de gazole pour les véhicules utilisés par l'entité ; • Consommation d'électricité standard ; • Consommation d'électricité issue d'énergies renouvelables ; • Nombre de kilomètres parcourus en vols long-courriers (déplacements professionnels uniquement) ; • Nombre de kilomètres parcourus en vols courts et moyen-courriers (déplacements professionnels uniquement). 	Les résultats des politiques liées à l'impact des activités sur le changement climatique (Canal+, Havas).
Émissions de gaz à effet de serre liées aux immobilisations du groupe (bâtiments).	
Émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation et à la fabrication des décodeurs et paraboles de Groupe Canal+ (excluant la distinction entre les décodeurs/paraboles loués d'une part, versus vendus, d'autre part).	
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre (scope 3) liés à la consommation de ressources naturelles :	
<ul style="list-style-type: none"> • Achats de papier pour l'impression de livres et de magazines ; • Achats de papier étant certifiés (type FSC ou PEFC) pour l'impression de livres et de magazines ; • Achats de papier recyclé pour l'impression de livres et de magazines. 	
Informations sociétales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Nombre total d'heures de formation dispensées aux talents créatifs externes au groupe (Canal+).	
Note de satisfaction moyenne des abonnés (Canal+).	
Note de satisfaction moyenne globale exprimée par les clients (Havas).	
Taux des directeurs des rédactions des titres et sites IPG titulaires de la carte de presse (Prisma Media).	Les résultats des politiques liées à la pertinence culturelle des contenus (Prisma Media).
Score CSAT Qualité sur les appels entrants au service clients (Prisma Media).	
Pourcentage des jeux sortis dans l'année développés en conformité avec les <i>Gameloft Game Development Diversity Guidelines</i> (Gameloft).	Les résultats des politiques liées à la santé et à la sécurité des clients et des usagers des produits et services (Gameloft).
Délai moyen de bannissement des utilisateurs enfreignant les règles de bienséance au sein des communautés en ligne (Gameloft).	Les résultats des politiques liées à l'accessibilité aux contenus (GVA).
Délai moyen de bannissement des utilisateurs enfreignant les règles de bienséance au sein des jeux (Gameloft).	Les résultats des politiques liées au respect du pluralisme et de l'intégrité de l'information (Prisma Media).
Note moyenne globale attribuée aux jeux mobiles Top 10 de Gameloft sur l'App Store et note moyenne globale attribuée aux jeux mobiles Top 10 de Gameloft sur Google Play (Gameloft).	
Part des festivals produits par Vivendi Village accessibles aux personnes à mobilité réduite et description des moyens mis en œuvre pour rendre ces festivals accessibles aux personnes à mobilité réduite (France et Royaume-Uni ; Vivendi Village).	Les résultats des politiques liées à la transparence et l'éthique en matière de pratiques publicitaires (GVA).
Note de satisfaction globale relative aux festivals (Vivendi Village).	Les résultats des politiques liées au dialogue avec les clients et les usagers et leur satisfaction quant aux produits et services (Canal+, Havas, Prisma Media).
Pourcentage de signalements utilisateurs relevant des catégories de contenus portant atteinte au respect des personnes traités en moins de 4 heures (Dailymotion).	
Pourcentage des signalements utilisateurs relevant de la catégorie « Désinformation » traités en moins de 4 heures (Dailymotion).	
Net Promoter Score (NPS) moyen global de la marque commerciale Canalbox (GVA).	

Page laissée blanche intentionnellement



3.

Facteurs de risques, contrôle interne et gestion des risques

FACTEURS DE RISQUES	160
1.1 Risques liés à l'activité	161
1.2 Risques financiers	165
1.3 Risques juridiques	166
CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	167
2.1 Procédures de contrôle interne	167
2.2 Suivi et gestion des risques	169
2.3 Processus clés pour l'information comptable et financière	170
2.4 Information et communication	172
2.5 Perspectives	172
ASSURANCES	172
3.1 Organisation et politique	172
3.2 Principaux programmes d'assurance	172
VARIATIONS SAISONNIÈRES	173
MATIÈRES PREMIÈRES	173
ÉNERGIE	173

CHAPITRE 3

SECTION 1. FACTEURS DE RISQUES

Vivendi procède régulièrement à une revue des facteurs de risques susceptibles d'avoir une incidence négative sur ses activités ou ses résultats. Cette revue est présentée au Comité des risques, au Directoire et au Comité d'audit. Vivendi n'identifie pas de risques significatifs en dehors de ceux présentés ci-après. D'autres risques dont Vivendi n'a pas connaissance ou considérés comme non significatifs à la date du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel pourraient avoir un effet défavorable dans le futur.

Par ailleurs, le Comité des risques apprécie l'adéquation des procédures internes mises en place au regard des risques auxquels le groupe pourrait être exposé. Il fait part de ses principales conclusions et recommandations au Directoire et au Comité d'audit.

Le Comité compliance est en charge des mesures et procédures d'identification et de prévention des risques prévues par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (loi Sapin 2), la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance et le Règlement européen n° 2016/679 relatif à la protection des données personnelles (RGPD). Il mène ses travaux en lien avec ceux du Comité des risques.

Les travaux du Comité compliance et du Comité des risques sont décrits aux paragraphes 1.2.11.3. et 1.2.11.4. du chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel. Le descriptif du programme de conformité et de sa mise en œuvre figure en section 3. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

La présente section prend en compte les dispositions du Règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017 (« Prospectus 3 »), entré en vigueur le 21 juillet 2019. Les facteurs de risques sont présentés ci-après par matérialité décroissante au sein de chaque catégorie, en fonction de l'analyse combinée de leur impact et de leur probabilité d'occurrence (évaluation du risque brut), pour aboutir à une évaluation du risque net (risque brut ajusté des mesures de contrôle mises en œuvre).

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les principaux risques organisés en trois catégories : risques liés à l'activité, risques financiers et risques juridiques.

Facteur de risque	Impact	Probabilité d'occurrence	Matérialité
1.1. Risques liés à l'activité			
1.1.1. Risques liés à la désintermédiation et à l'évolution des modes de consommation	• • •	• • •	• • •
1.1.2. Risques liés aux coûts des droits et concessions clés pour les différentes activités du groupe	• •	• • •	• • •
1.1.3. Risques liés à la cybercriminalité	• • •	• •	• • •
1.1.4. Risques liés à la conduite d'activités dans différents pays	• • •	• •	• • •
1.1.5. Risques liés à la protection des données	• •	• • •	• • •
1.1.6. Risques liés à la piraterie	•	• • •	• •
1.1.7. Risques liés aux talents	• •	• •	• •
1.2. Risques financiers			
1.2.1. Risque de valeur de marché des participations	• • •	• • •	• • •
1.2.2. Risques liés aux écarts d'acquisition	• • •	• •	• •
1.2.3. Risques liés au coût d'accès au financement	• •	• • •	• •
1.2.4. Risque de conversion et de change	• •	• •	• •
1.3. Risques juridiques			
1.3.1. Risques liés aux réglementations applicables aux différentes activités du groupe	• •	• •	• •
1.3.2. Risques liés aux litiges	• • •	•	• •

Au cours de l'exercice 2023, l'endettement financier net de Vivendi a augmenté de 1 979 millions d'euros, passant de 860 millions d'euros au 31 décembre 2022 à 2 839 millions d'euros au 31 décembre 2023, notamment du fait de l'intégration de l'endettement financier net de Lagardère, net de la trésorerie acquise et des investissements réalisés au cours de l'exercice 2023. Vivendi dispose par ailleurs de capacités de financement importantes. Au 31 décembre 2023, les lignes de crédit confirmées du groupe Vivendi étaient disponibles à hauteur de 3,2 milliards d'euros.

Au 31 décembre 2023, la durée moyenne « économique » de la dette brute financière du groupe, calculée en considérant que les lignes de crédit à moyen terme disponibles dans le groupe peuvent être utilisées pour

rembourser les emprunts les plus courts existant dans le groupe, est de 2,8 années (contre 4,1 années au 31 décembre 2022). Pour une information détaillée des emprunts et autres passifs financiers, se reporter à la note 23 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 figurant dans le présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

Les facteurs de risques décrits au sein de la présente section tiennent compte des risques spécifiques à l'ensemble des filiales du groupe. Une description des facteurs de risques spécifiques et significatifs à l'échelle du périmètre Lagardère est présentée au sein du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel de Lagardère relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2023.

1.1. RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

Vivendi est un leader mondial de la culture, du divertissement, des médias et de la communication, présent sur toute la chaîne de valeur qui va de la découverte des talents à la création, l'édition et la distribution de contenus, et un des leaders mondiaux du commerce en zone de transport (Lagardère Travel Retail). Les risques liés à l'activité intègrent notamment une approche quantitative et qualitative qui tient compte des spécificités des différents métiers du groupe et de leur poids respectif dans le chiffre d'affaires global.

La description de la manière dont ces risques peuvent affecter Vivendi, ainsi que celle des dispositifs de contrôle mis en place, prend en considération, à travers des exemples spécifiques, la diversité des métiers du groupe et leur évolution en 2023.

1.1.1. RISQUES LIÉS À LA DÉSINTERMÉDIATION ET À L'ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION

Le marché du divertissement évolue sous l'effet du développement des réseaux à haut débit et de l'essor de nouveaux comportements de consommation délinéarisée et sans engagement. La consolidation verticale du marché audiovisuel, l'arrivée de nouveaux acteurs, comme les sociétés de consulting dans la publicité ou les sociétés technologiques dans la diffusion en *live*, et le développement international d'offres OTT (*Over The Top*) par les éditeurs ou les négociants de droits contribuent au risque de désintermédiation des métiers du groupe. Le développement de plateformes d'autoédition, la démocratisation des outils de développement informatique ainsi que l'exploitation commerciale non encadrée des contenus des magazines (droits voisins) par des acteurs Internet y participent également, de même que la diffusion d'outils d'intelligence artificielle générative favorisant la création rapide de contenus pouvant entrer en concurrence avec les créations du groupe.

Ces développements pourraient avoir un impact sur l'évolution des offres proposées par le groupe ainsi que sur son chiffre d'affaires et ses résultats opérationnels. Ils favorisent également l'émergence de nouveaux acteurs et l'accroissement de la pression concurrentielle sur les différents segments d'activité du groupe, notamment dans les marchés matures.

Vivendi porte une grande attention à ces évolutions de marché et bénéficie d'une expertise reconnue et différenciante dans la production, l'éditorialisation, l'agrégation et la distribution des contenus. Le groupe s'attache notamment à valoriser la création intellectuelle humaine, qui constitue un élément qualitatif essentiel des œuvres culturelles exploitées, et mène une veille active sur les usages liés à l'intelligence artificielle afin notamment de bénéficier des gains de productivité qu'elle peut apporter.

Le groupe construit également des partenariats stratégiques avec les acteurs majeurs du marché afin de réduire son exposition au risque de désintermédiation et à la pression concurrentielle. Ainsi, les offres de Groupe Canal+ ont été enrichies avec l'arrivée, en avril 2023, d'Apple TV+, le service de vidéo à la demande d'Apple. De même, Havas a noué, en octobre 2023, un accord stratégique avec Adobe afin de permettre à ses agences d'exploiter les outils d'intelligence artificielle générative développés par ce partenaire dans le cadre de la production de contenus personnalisés à destination de leurs clients.

Dans un contexte d'évolution des modes de consommation et de prise en compte accrue des critères environnementaux et sociaux dans les décisions d'achat, une modification significative des destinations de voyage et des habitudes de consommation de certaines catégories de clients fortement contributrices pourrait conduire à une perte de chiffre d'affaires pour Lagardère Travel Retail. La diversification géographique de la branche permet de réduire les risques liés à des évolutions locales des comportements des voyageurs. De même, Lagardère Travel Retail diversifie ses activités hors aérien, notamment dans les gares.

Dans un contexte de transformation des marchés et d'évolution des modes de consommation, les clients ou abonnés pourraient renoncer aux offres proposées par le groupe ou se tourner vers des offres alternatives proposées par d'autres acteurs du marché. La diversité des métiers de Vivendi et de ses territoires d'activité constitue de manière générale une protection contre les aléas de son activité économique liés aux dynamiques de marché locales et à l'évolution des modes de consommation.

1.1.2. RISQUES LIÉS AUX COÛTS DES DROITS ET CONCESSIONS CLÉS POUR LES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS DU GROUPE

Les activités de Vivendi s'inscrivent dans un environnement international toujours plus concurrentiel et concentré autour de groupes mondiaux intégrés et des GAFAM. Dans les métiers de l'audiovisuel, le développement des plateformes de vidéo par abonnement (SVoD) contribue à une concurrence accrue sur l'offre de contenus et à une surenchère des prix d'acquisition des droits exclusifs sur les contenus originaux. Les métiers du Publishing sont concernés par les négociations de droits d'auteur ou de contrats de distribution, et les activités du Travel Retail sont dépendantes de contrats clés, notamment pour les concessions aéroportuaires ou ferroviaires.

Le marché des droits audiovisuels est marqué par une raréfaction des contenus phares, notamment ceux produits par les studios américains, qui en réservent une part à leurs propres plateformes de SVoD. Les coûts connaissent ainsi une forte inflation en raison de la diminution du nombre de contenus disponibles par territoire et d'une concurrence accrue pour accéder aux contenus locaux exclusifs (concurrence des chaînes locales et des plateformes, hausse des coûts de production).

S'agissant des droits sportifs, le marché reste très spéculatif et complexe à maîtriser, en France et à l'international, avec de multiples nouveaux entrants comme Amazon, qui a acquis une partie des droits de la Ligue 1 en France jusqu'en 2024, ou New World TV, qui a remporté les droits exclusifs de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) de 2023 à 2025 et de l'Euro 2024 et 2028 pour l'Afrique subsaharienne francophone.

Le Travel Retail est lui aussi confronté au risque d'inflation, voire de non-renouvellement de ses contrats de concession à échéance. En outre,

la rentabilité de ces contrats peut se détériorer en cas d'événements extérieurs affectant durablement le trafic passagers.

Face à ces évolutions de marché, le groupe Vivendi applique une discipline financière stricte avec une logique d'investissement cohérente, encadrée par une gouvernance formelle (Comités M&A, seuils de validation, revue périodique des contrats...).

L'acquisition de droits sportifs sur des cycles longs et sur des nouvelles thématiques en exclusivité ou en partenariat avec d'autres diffuseurs et le développement de la production en propre de programmes exclusifs permettent par ailleurs d'amortir les effets de l'inflation générale et de la perte potentielle de certains droits premium à moyen et/ou long terme. Vivendi continue de bénéficier d'un large catalogue de droits diversifiés et exclusifs dans le secteur de l'audiovisuel. De la même façon, l'échelonnement de renouvellement des contrats de Travel Retail, et la mise en œuvre privilégiée de modèles de minimums garantis révisables en fonction des aléas de marché contribuent à limiter les impacts de perte de contrats significatifs ou d'inflation de prix.

Enfin, la diversité des métiers, ainsi que leurs implantations géographiques étendues, permettent de limiter la dépendance du groupe à des partenaires clés.

Vivendi peut ainsi être conduit, soit à contribuer à l'inflation des coûts de ses contrats clés avec le risque de ne pas rentabiliser son investissement, soit à ne pas surenchérir avec un risque commercial lié à la perte de clients ou abonnés.

1.1.3. RISQUES LIÉS À LA CYBERCRIMINALITÉ

L'exploitation des activités du groupe est dépendante de la qualité ainsi que de la résilience des infrastructures techniques, systèmes d'information et plateformes de services. La recrudescence, ces dernières années, des tentatives d'intrusion dans les systèmes informatiques, de saturation des services digitaux, et de cyberattaques par rançongiciels pourrait perturber la fourniture de produits ou services aux clients ou aux abonnés et avoir un impact sur l'organisation des activités du groupe ou sur sa réputation.

L'exposition numérique de Vivendi est naturellement forte avec des offres natives de services connectés grand public (Dailymotion, Gameloft, myCanal), des cœurs de métiers de plus en plus intrinsèquement liés au digital (distribution OTT pour Groupe Canal+, publicité digitale pour Havas, distribution digitale pour Prisma Media et Lagardère News, édition numérique de livres pour Lagardère Publishing...), des marques fortes (contenus Canal+, marques Prisma Media, maisons d'éditions de Lagardère Publishing) et une empreinte mondiale.

Depuis 2020, la généralisation du télétravail a modifié l'exposition des entités aux risques liés à la cybercriminalité, en raison notamment du recours massif aux outils collaboratifs, du plus grand nombre de systèmes rendus accessibles à distance, de la vulnérabilité accrue des utilisateurs distants et de la fragilisation globale de l'écosystème (partenaires).

Depuis 2022, la situation internationale, avec la guerre en Ukraine et les conflits au Proche-Orient notamment, a entraîné une intensification de la menace cyber avec un renforcement des risques d'origine géopolitique qui pourraient notamment concerner le secteur des médias (risques d'attaques visant à perturber ou interrompre leurs activités, risques de tentative de manipulation de l'information...).

En 2023, l'essor de l'intelligence artificielle (IA) vient renforcer les facteurs de risques liés à la cybercriminalité, notamment à travers le développement d'usages nouveaux à sécuriser et l'émergence de cyberattaques utilisant la puissance de l'IA.

La sécurisation proactive et évolutive des infrastructures, des systèmes d'information et des données traitées est une préoccupation permanente au sein du groupe Vivendi. Le siège et les principales entités opérationnelles du groupe comptent tous un responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) et des équipes dédiées qui mettent en œuvre des dispositifs de sécurité informatique adaptés aux scénarios de risques propres à chaque organisation (politiques de sécurité des systèmes d'information s'appuyant sur des standards reconnus tels que la norme ISO 27001, maintien à jour des systèmes et corrections des vulnérabilités, SOC – *Security Operation Center*, protection des serveurs, postes de travail et téléphones mobiles, EDR – *Endpoint Detection and Response*, gestion stricte des droits d'accès, authentification multifacteur, sensibilisation et formation des utilisateurs, programmes de lutte contre le *phishing*...). Des fonctions support transverses renforcent ces dispositifs en termes d'analyse et d'identification de la menace (*Cyber Threat Intelligence*), d'évaluation et quantification des risques, de réponse à incident et de couverture assurantielle.

Des tests d'intrusion et des audits de sécurité sont réalisés en ayant recours à des prestataires externes qualifiés PASSI (prestataires d'audit de la sécurité des systèmes d'information) par l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information) afin d'identifier d'éventuelles vulnérabilités nouvelles ou spécifiques des systèmes et de les corriger.

L'exposition des infrastructures du groupe à la cybercriminalité peut se traduire par des interruptions de service, des fraudes ou des vols de données, et avoir un impact sur la situation financière ou la réputation du groupe. Des plans de sauvegardes et de continuité/reprise d'activité sont définis, en cours de mise à jour ou de déploiement pour réagir aux situations les plus critiques.

1.1.4. RISQUES LIÉS À LA CONDUITE D'ACTIVITÉS DANS DIFFÉRENTS PAYS

Vivendi exerce ses activités sur différents marchés dans plus de 100 pays.

Le chiffre d'affaires consolidé de Vivendi par zone géographique pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 se décompose comme suit : France (4 642 millions d'euros), reste de l'Europe (2 657 millions d'euros), Amériques (1 678 millions d'euros), Afrique (990 millions d'euros), Asie et Océanie (543 millions d'euros).

Le groupe est, directement et indirectement, impacté par l'instabilité économique et politique croissante à l'international, qui se matérialise notamment par les conflits armés en Ukraine depuis février 2022 et au Proche-Orient depuis octobre 2023, des coups d'État avec un risque de déstabilisation régionale (dont Mali, Burkina Faso, Niger) et les tensions géopolitiques entre la Chine et les États-Unis, notamment sur le sujet de Taïwan.

Les principaux risques associés à la conduite des activités du groupe à l'international concernent :

- la sécurité des personnes et des biens ;
- la situation économique et politique locale et régionale ;

- la situation sanitaire, qui peut soumettre certaines des activités à des mesures temporaires de restriction (production audiovisuelle, spectacles vivants, fermeture de points de ventes) ;
- les restrictions imposées au rapatriement des capitaux ;
- les changements imprévus apportés à l'environnement réglementaire ;
- les différents régimes fiscaux qui peuvent avoir des effets négatifs sur le résultat des activités de Vivendi ou sur ses flux de trésorerie, notamment les réglementations sur la fixation des prix de transfert et les retenues à la source sur les rapatriements de fonds ;
- les barrières tarifaires, droits de douane, contrôles à l'exportation et autres barrières commerciales ;
- tout événement d'ampleur impactant durablement le trafic aérien sur une zone géographique significative.

La dispersion géographique des opérations et le suivi régulier des risques associés limitent l'impact potentiel d'une défaillance sur un marché local. Vivendi reste attentif car les activités dans certaines zones les plus à risques sont encore en développement et certains territoires sont significatifs pour certains métiers (Chine pour Lagardère Travel Retail).

1.1.5. RISQUES LIÉS À LA PROTECTION DES DONNÉES

La diversité des activités de Vivendi engendre une multiplicité de traitements informatiques impliquant notamment des données à caractère personnel et confidentiel, en particulier dans les secteurs publicitaire, télévisuel, de l'édition et du Travel Retail. Compte tenu de sa large implantation géographique, le groupe est soumis aux différentes réglementations nationales sur la protection des données à caractère personnel ainsi qu'au RGPD, notamment en ce qui concerne :

- le traitement des données à caractère personnel des visiteurs sur ses milliers de sites Web (Groupe Canal+, Prisma Media, Lagardère...);
- le traitement des données à caractère personnel des abonnés (Groupe Canal+, Lagardère Publishing, Lagardère News, Prisma Media...) et/ou des utilisateurs de services en ligne (Lagardère Publishing, Lagardère News, Prisma Media, Gameloft, Dailymotion, See Tickets).

La perte ou la divulgation de données à caractère personnel pourrait engendrer des dommages conséquents pour les personnes concernées, engager la responsabilité de Vivendi et avoir un impact défavorable sur la réputation et sur les activités du groupe.

Depuis 2018, sous la supervision du Comité compliance et du Directoire, Vivendi a mené, avec ses métiers, un programme global et collaboratif de mise en conformité du groupe au RGPD.

Dans ce cadre, des DPO (*Data Protection Officers*), désignés au niveau de chaque entité opérationnelle, sont en charge de piloter la conformité aux réglementations et législations nationales et internationales en matière de protection des données à caractère personnel en lien avec les préconisations du groupe, notamment à travers :

- l'amélioration et la mise en conformité des plateformes de gestion des consentements sur les sites Internet et applications mobiles ;
- la mise en cohérence des politiques de protection des données à caractère personnel et de gestion des traceurs sur les environnements mobiles et Web ;
- la conduite d'audits d'efficacité des dispositifs déployés et de conformité à la réglementation applicable ;
- le suivi régulier d'indicateurs couvrant les grands principes de protection des données à caractère personnel (responsabilité, sécurité, fournisseurs, formation des collaborateurs, droits des personnes).

Une présentation détaillée des mesures mises en œuvre pour assurer la conformité du groupe à la réglementation applicable en matière de protection des données à caractère personnel figure en section 3. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

1.1.6. RISQUES LIÉS À LA PIRATERIE

Les activités de Vivendi dépendent fortement des droits de propriété intellectuelle dont le groupe est propriétaire ou pour lesquels il bénéficie de licences de distribution. L'utilisation illégale des droits de propriété intellectuelle et des contenus du groupe pourrait affecter ses résultats et les perspectives de croissance de ses offres.

La progression du taux d'accès à Internet en connexion haut débit, les avancées technologiques et les difficultés des autorités publiques à protéger les détenteurs de droits favorisent la reproduction non autorisée des œuvres audiovisuelles et contribuent au développement d'usages digitaux illégaux.

Le piratage via des services IPTV illégaux mondialisés (offres hybrides permettant l'accès à des milliers de chaînes de télévision en direct, dont les chaînes sportives premium, et à des contenus VoD) s'est structuré et gagne en popularité. Il bénéficie de la large disponibilité des box IPTV Android et du développement d'applications permettant de consommer l'IPTV sur des appareils connectés (téléviseurs, smartphones, PC). Remplaçant progressivement le piratage localisé (par zone), le piratage en IPTV rentre en concurrence directe avec les offres Pay TV légales et représente une menace pour l'ensemble de la filière audiovisuelle (studios, distributeurs, plateformes).

Vivendi engage d'importants moyens dans la lutte contre la piraterie et développe une coopération croissante avec les acteurs clés du secteur (ayants droit, fournisseurs d'accès, fédérations sportives). Au sein de l'AAPA (*Audiovisual Anti-Piracy Alliance*) et de l'ACE (*Alliance for Creativity and Entertainment*), Groupe Canal+ mène des actions de sensibilisation auprès des intermédiaires techniques pour accélérer les délais de suppression des contenus pirates identifiés (*notice and take-down*) ainsi que des actions judiciaires (plaintes et démantèlements de réseaux pirates sur les différents territoires du groupe). Par ailleurs, des actions de sensibilisation des autorités publiques sont menées régulièrement afin de trouver des moyens efficaces pour lutter contre la piraterie localement.

En France, l'audience mensuelle moyenne des sites illicites (films, séries, sport) est estimée à 6,5 millions d'internautes pirates en 2023 selon une étude Médiamétrie/ALPA (Association de lutte contre la piraterie audiovisuelle). Elle est en baisse de 16 % par an en moyenne depuis 2018 (15,4 millions en 2018) et représente 22 % de l'audience légale (30 millions en 2023).

Cette tendance à la baisse résulte notamment de blocages DNS (*Domain Name System*) réguliers initiés (i) par l'ALPA, visant des sites illicites permettant le visionnage ou le téléchargement de films et séries (plus de 2 500 noms de domaines bloqués depuis 2018) et (ii) par Groupe Canal+ et d'autres diffuseurs et ayants droit sportifs, visant des sites permettant la retransmission illicite de contenus sportifs en direct (plus de 1 800 noms de domaines bloqués depuis janvier 2022).

Groupe Canal+ dispose d'une équipe dédiée à la protection des contenus et des offres de télévision payantes en France et à l'international. En 2023, des centaines d'événements sportifs en direct et de contenus premium produits ou diffusés par Groupe Canal+ (films et séries) ont fait l'objet d'une surveillance et d'une protection actives sur l'ensemble des territoires. Dans ce cadre, des centaines de milliers de liens illégaux ont fait l'objet de mesures de notification et de suppression. Dans le même temps, des millions de résultats redirigeant vers des sites illégaux ont été déréférencés des principaux moteurs de recherche, contribuant ainsi à un meilleur référencement de l'offre légale.

En tant que membre de l'APPS (Association pour la protection des programmes sportifs), Groupe Canal+ est partie prenante de l'accord signé le 18 janvier 2023, sous l'égide de l'Arcom, entre les fournisseurs d'accès à Internet et les titulaires de droits sportifs visant à protéger les retransmissions sportives en renforçant la lutte contre la diffusion illicite de contenus sportifs en ligne.

Vivendi peut subir une perte de chiffre d'affaires liée à la consommation de contenus obtenus en violation de la réglementation applicable.

Une analyse détaillée de la piraterie et des mesures mises en œuvre par chacun des métiers du groupe pour la combattre figure dans la section 3. du chapitre 1 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

1.1.7. RISQUES LIÉS AUX TALENTS

La capacité à détecter et à fidéliser les talents internes et externes (artistes, auteurs, créatifs, managers, journalistes et profils techniques) est décisive pour le succès du groupe dans les secteurs de la publicité, des médias, des jeux vidéo et de l'édition.

Le groupe évolue dans un environnement marqué par la mobilité, la concurrence (intensification de la pratique du débauchage dans les métiers de la création) et le développement de nouvelles aspirations professionnelles, qui se matérialisent par l'évolution des modèles organisationnels avec une généralisation du télétravail et une préférence pour le statut d'indépendant sur certaines fonctions (notamment pour les fonctions techniques). Le risque de dépendance à l'échelle du groupe est cependant atténué du fait de la diversité des marchés sur lesquels Vivendi exerce ses activités.

Vivendi met en œuvre une stratégie visant à attirer et retenir les meilleurs talents afin de préserver le bon fonctionnement de ses activités ainsi que la réputation du groupe. La présence mondiale dans plus de 100 pays et la notoriété du groupe et de ses marques permettent d'identifier, d'attirer et de retenir les talents nécessaires au développement de ses activités.

Si Vivendi perdait le concours de certains d'entre eux ou n'était plus en mesure d'attirer de nouveaux talents, ses perspectives de croissance ou sa situation financière, à travers la baisse des ventes et des profits correspondants, pourraient en être affectées.

1.2. RISQUES FINANCIERS

1.2.1. RISQUE DE VALEUR DE MARCHÉ DES PARTICIPATIONS

Au 31 décembre 2023, Vivendi détient un portefeuille de participations minoritaires cotées dans des sociétés des secteurs des télécommunications et des médias représentant une valeur de marché cumulée de 7,6 milliards d'euros (avant impôts). Vivendi est exposé au risque de fluctuation de la valeur de ces participations : au 31 décembre 2023, la moins-value

latente afférente aux participations s'élève à environ 3,8 milliards d'euros (avant impôts). La valeur de ces actifs pourrait encore évoluer en fonction de la valeur boursière sous-jacente. Une baisse uniforme de 10 % de la valeur du portefeuille de ces participations aurait une incidence négative d'environ 0,8 milliard d'euros sur la situation financière de Vivendi.

1.2.2. RISQUES LIÉS AUX ÉCARTS D'ACQUISITION

Au 31 décembre 2023, la valeur des écarts d'acquisition au bilan de Vivendi est de 11,2 milliards d'euros.

Une partie importante de la valeur de ces actifs est sensible à toute évolution défavorable de l'environnement économique ou réglementaire par rapport aux anticipations initialement retenues ainsi qu'à des multiples utilisés dans des opérations d'acquisition ou de fusion pour des sociétés comparables ou d'autres données de marché. Elle fait régulièrement l'objet de tests de dépréciation.

Notamment, elle pourrait baisser avec un impact sur le résultat net si les cash-flows actualisés générés par les unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT ne sont pas suffisants pour justifier les valeurs enregistrées au bilan. Ainsi, une augmentation des taux d'actualisation utilisés et/ou une diminution des taux de croissance à l'infini et/ou une

diminution des flux de trésorerie actualisés ramènerait la valeur recouvrable des actifs concernés à un niveau inférieur ou égal à celui de leur valeur comptable.

Vivendi s'est assuré, en interne ou avec l'aide d'un évaluateur indépendant, que la valeur recouvrable de chaque UGT ou groupe d'UGT au 31 décembre 2023 est au moins égale à leur valeur nette comptable, y inclus les écarts d'acquisition.

Enfin, la partie relative aux actifs détenus hors de la zone euro peut également être ajustée à la baisse si le cours de la devise dans laquelle les écarts d'acquisition sont exprimés vient à diminuer par rapport à l'euro (se reporter à la note 10 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 – chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

1.2.3. RISQUES LIÉS AU COÛT D'ACCÈS AU FINANCEMENT

Les risques liés au coût d'accès au financement doivent être appréciés en fonction de la capacité, dans les douze mois à venir, de la trésorerie, des lignes de crédit confirmées disponibles, des flux de trésorerie et d'éventuels produits de cession à couvrir les remboursements de dettes, la distribution de dividendes, les investissements financiers et le rachat éventuel d'actions.

Vivendi dispose d'une ligne de crédit syndiquée de 1,5 milliard d'euros à échéance janvier 2026 et de lignes bilatérales pour un total de 800 millions d'euros à maturité décembre 2027. Lagardère possède une ligne syndiquée de 982 millions d'euros à échéance avril 2025.

Par ailleurs, au cours de l'année 2023, les lignes bilatérales de Havas qui représentent 510 millions d'euros ont été en partie prolongées sur des maturités qui sont aujourd'hui comprises entre 2025 et 2028.

Les opérations rappelées ci-dessus sont détaillées dans la note 23.3. de l'annexe aux états financiers consolidés du 31 décembre 2023 (se reporter au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

Au 31 décembre 2023, Vivendi bénéficie d'une dette émise en grande majorité au cours de ces dernières années à taux fixe. Le taux moyen de l'ensemble de la dette ressort à 1,34 % au 31 décembre 2023. Compte tenu de l'environnement de taux actuel, toute opération de refinancement entraînerait une hausse de ce taux moyen. La clause de « *Change of Control* » présente dans la documentation des obligations de Lagardère a entraîné au mois de janvier 2024 le remboursement de la majeure partie de son encours (1,2 milliard d'euros sur un total de 1,3 milliard d'euros). Vivendi a financé ce besoin en utilisant une partie de sa trésorerie disponible qui s'élève à 2,2 milliards d'euros au 31 décembre 2023.

La dette à long terme de Vivendi, hors Lagardère, est notée Baa2 par Moody's avec une perspective qui a été relevée à stable en juillet 2023.

1.2.4. RISQUE DE CONVERSION ET DE CHANGE

Environ 40 % de l'activité de Vivendi est exercée dans des pays étrangers hors zone euro. Par conséquent, le chiffre d'affaires et les résultats opérationnels réalisés dans des devises autres que l'euro (principalement dollar américain, livre sterling et zloty) sont soumis à des fluctuations lors de leur prise en compte dans les comptes consolidés de Vivendi. De même, une partie de l'actif net de Vivendi est libellée en devises autres que l'euro. Toute variation contraire de ces monnaies par rapport à l'euro peut affecter négativement les capitaux propres de Vivendi et générer un risque de conversion.

Par ailleurs, l'activité de Vivendi et de certaines de ses filiales génère des flux libellés dans des devises autres que leur monnaie fonctionnelle.

Le risque de change entraîné par ces opérations est limité car Vivendi a mis en place de façon centralisée des instruments financiers de couverture sous la forme de swaps de change ou d'achats et de ventes à terme. Ils sont utilisés notamment lors de l'acquisition de contenus éditoriaux et de certains investissements, fermes ou hautement probables, ainsi que sur certains actifs et passifs financiers libellés en devises.

Compte tenu des couvertures de change mises en place, une évolution défavorable et uniforme de 1 % de l'euro contre chacune des devises en position à fin décembre 2023 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative.

1.3. RISQUES JURIDIQUES

1.3.1. RISQUES LIÉS AUX RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES AUX DIFFÉRENTES ACTIVITÉS DU GROUPE

Dans la conduite de ses activités, Vivendi est tenu de respecter une réglementation complexe, contraignante et évolutive, qui encadre notamment l'éthique des affaires et les secteurs de la diffusion audiovisuelle, de la communication ou de la distribution.

Des changements importants dans l'environnement législatif et réglementaire, l'application ou l'interprétation de la réglementation par l'Autorité de la concurrence ou par les autorités administratives ou judiciaires (notamment en matière de lutte anticorruption, de sanctions économiques internationales, de protection de la concurrence, ainsi qu'en matière fiscale et taxes diverses) pourraient entraîner des dépenses supplémentaires pour Vivendi ou conduire le groupe à modifier les services qu'il propose, ce qui pourrait affecter de manière significative son image, son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives de développement.

En outre, certaines des activités du groupe dépendent de l'obtention ou du renouvellement de licences délivrées par des autorités de régulation (notamment, en France, l'Arcom). La procédure d'obtention ou de renouvellement de ces licences peut être longue et complexe, et son coût élevé. Si Vivendi ne parvenait pas à obtenir en temps utile ou à conserver les licences nécessaires pour exercer, poursuivre ou développer ses activités, sa capacité à réaliser ses objectifs stratégiques pourrait s'en trouver altérée.

Une description détaillée de l'environnement réglementaire de chacune des activités du groupe figure dans la section 3. du chapitre 1 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

Les évolutions réglementaires liées au changement climatique pourraient par ailleurs avoir un impact sur la rentabilité des activités, par exemple en raison de l'augmentation des coûts de l'énergie. Une description détaillée des principaux risques liés au changement climatique figure dans la section 2.3. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

Vivendi attache la plus grande importance au respect des réglementations applicables aux activités du groupe sur tous les territoires. Au niveau du groupe ainsi que dans les différents métiers, les équipes en charge de la direction juridique, de la compliance et de l'audit interne et des risques disposent des compétences adaptées et veillent à la mise en place et au suivi des dispositifs d'atténuation de ces risques. Vivendi a notamment défini une Charte éthique qui est un socle de principes éthiques communs à l'ensemble du groupe en matière de respect des personnes, d'intégrité, de protection des actifs et de préservation de l'environnement. Par ailleurs, un plan de vigilance est présenté à la section 3.2.2. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

1.3.2. RISQUES LIÉS AUX LITIGES

Vivendi est impliqué ou susceptible de l'être dans un certain nombre de procédures contentieuses ou d'enquêtes engagées notamment par des actionnaires, des consommateurs, des partenaires commerciaux, des concurrents, des artistes, des tiers – plus particulièrement dans les métiers de la communication – ou par les autorités de régulation et les autorités fiscales. Lorsque Vivendi ne parvient pas, pour certaines d'entre elles, à négocier une solution amiable, il peut être condamné à des dommages et intérêts ou à des sanctions financières.

Les principaux litiges et enquêtes dans lesquels le groupe est impliqué font l'objet d'une description dans les notes 7.5. et 27 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (se reporter au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

Vivendi constitue une provision chaque fois qu'un risque est déterminé et paraît probable et que son montant peut être soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. La survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque. Vivendi estime qu'il est peu probable que les procédures en cours, à l'exception des principaux litiges et enquêtes décrits aux notes 7.5. et 27 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (se reporter au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel), aient une incidence négative significative sur sa situation financière.

SECTION 2. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

2.1. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Vivendi veille à maintenir les meilleurs standards en matière de contrôle interne et d'information financière. À cet effet, un Comité des procédures d'information et de communication financière se réunit régulièrement (quatre fois en 2023).

Ce Comité assiste le Président du Directoire et le Directeur financier dans leur mission visant à s'assurer que Vivendi remplit ses obligations en matière de diffusion de l'information auprès des investisseurs, du public et des autorités réglementaires et de marché compétentes, notamment l'Autorité des marchés financiers (AMF) et Euronext Paris en France. Il est présidé par le Secrétaire général du groupe et se compose de représentants de toutes les directions fonctionnelles du siège.

La diffusion d'informations incluses dans le champ de compétence du Comité comprend les documents d'information périodiques diffusés aux investisseurs et aux marchés financiers en application des Règlements du marché financier français, les communiqués de presse relatifs aux résultats semestriels et les documents de présentation aux investisseurs et analystes financiers.

Les attributions et les activités de ce Comité, en 2023, figurent au paragraphe 1.2.11.5. du chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

2.1.1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

La société appréhende le contrôle interne comme un ensemble de processus définis par le Directoire et mis en œuvre par les salariés de Vivendi et dont les buts sont :

- la conformité aux lois, aux règlements et aux valeurs du groupe ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;
- la prévention et la maîtrise des risques opérationnels et financiers, et des risques d'erreur, de fraude, de réputation ou liés à la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ;
- l'optimisation des processus internes en assurant l'efficacité des opérations et l'utilisation correcte des ressources ;
- la qualité et la sincérité de l'information comptable, financière et de gestion.

Depuis le retrait de Vivendi de la cote du New York Stock Exchange et de son déenregistrement de la Securities and Exchange Commission en 2007, Vivendi, en concertation avec ses Commissaires aux comptes, a progressivement fait évoluer ses objectifs et principes généraux de contrôle interne, qui s'appuient pour une large part sur le cadre de référence et les recommandations publiées par l'AMF.

Ces principes reposent sur :

- une politique contribuant au développement de la culture du contrôle interne et des principes d'intégrité ;
- l'identification et l'analyse des facteurs de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du groupe ;
- une organisation et des procédures qui tendent à assurer la mise en œuvre des orientations définies par le Directoire ;
- l'examen périodique des activités de contrôle et la recherche continue d'axes d'amélioration ;
- des processus de diffusion de l'information en matière de contrôle interne.

Toutefois, comme tout système de contrôle, les principes mis en place ne peuvent fournir une garantie absolue d'élimination ou de maîtrise totale des risques.

2.1.2. PÉRIMÈTRE DU CONTRÔLE INTERNE

Vivendi est actuellement organisé en sept entités opérationnelles (Groupe Canal+, Lagardère, Havas, Prisma Media, Gameloft, Vivendi Village **(1)** et Nouvelles Initiatives **(2)**) qui doivent toutes mettre en œuvre les orientations définies par le Directoire, incluant les objectifs en matière de contrôle interne. Les dispositifs de contrôle interne propres à chaque entité comprennent à la fois l'application des procédures groupe ainsi que la définition et l'application des procédures spécifiques à chacun des métiers en fonction de leur organisation, de leur culture, de leurs facteurs de risques et de leurs spécificités opérationnelles.

En tant que société faîtière, Vivendi veille à l'existence et à l'adéquation des dispositifs de contrôle interne, en particulier pour les procédures comptables et financières mises en œuvre par les entités intégrées globalement dans le périmètre de consolidation.

Une description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques propres au périmètre Lagardère est présentée au sein du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel de Lagardère relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2023.

(1) Vivendi Village regroupe essentiellement des activités de spectacle vivant, de salles de cinéma et/ou de spectacles, de billetterie et de valorisation de franchises.

(2) Nouvelles Initiatives comprend Group Vivendi Africa et Dailymotion.

2.1.3. COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE

■ 2.1.3.1. Environnement de contrôle

Règles de conduite et d'éthique applicables à tous les collaborateurs

Vivendi veille à prendre en compte toutes les dimensions de sa responsabilité d'entreprise. Vivendi a ainsi défini une Charte éthique qui est un socle de principes éthiques communs à l'ensemble du groupe en matière de respect des personnes, d'intégrité, de protection des actifs et de préservation de l'environnement. Vivendi est signataire du Pacte mondial des Nations unies.

Par ailleurs, un plan de vigilance est présenté à la section 3.2.2. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

La protection des données à caractère personnel demeure un sujet majeur pour Vivendi. Une présentation détaillée des mesures mises en œuvre pour assurer la conformité du groupe à la réglementation applicable en matière de protection des données à caractère personnel figure en section 3.2.3. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

Afin de s'assurer de la correcte application des règles de conformité (loi de modernisation de l'économie, dispositifs anticorruption et relatif au devoir de vigilance, protection des données à caractère personnel), Vivendi a mis en place en 2018 une cellule Audit de conformité, rattachée à la Direction de l'audit et des risques.

Responsabilisation et engagement de la Direction générale de chaque entité opérationnelle

Le Président ou le Directeur général et le Directeur financier de chacune des entités opérationnelles établissent semestriellement une lettre de représentation attestant du respect des procédures de contrôle interne relatives à la préparation des états financiers et des éléments d'informations financières et sectorielles afin de garantir l'exactitude, la sincérité et la fidélité de l'information financière présentée.

Vivendi s'est doté, sur proposition du Comité d'audit, d'un Code d'éthique financière. Il s'applique aux principaux dirigeants chargés de la communication et des informations financières et comptables.

Règles de déontologie boursière

Vivendi se conforme aux dispositions réglementaires issues de la Directive européenne n° 2014/57 du 16 avril 2014 et du Règlement européen n° 596/2014 de la même date, entré en vigueur le 3 juillet 2016 (Règlement MAR – *Market Abuse Regulation*), aux positions-recommandations de l'AMF publiées le 26 octobre 2016 et mises à jour en juillet 2023, ainsi qu'aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en décembre 2022. Ainsi, les opérations d'achat ou de vente de titres ou instruments financiers de la société sont interdites pendant les périodes comprises entre la date à laquelle les membres du Conseil de surveillance ou du

Directoire ont connaissance d'une information précise sur la marche des affaires ou les perspectives, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence sensible sur le cours et la date à laquelle cette information est rendue publique. Elles sont également interdites pendant une période de trente jours calendaires précédant le jour de la publication des comptes semestriels et annuels de la société et ce jour inclus, ainsi que pendant une période de quinze jours calendaires précédant le jour de la publication du chiffre d'affaires trimestriel de la société et jusqu'à ce jour inclus. La société élabore et diffuse un calendrier synthétique présentant les périodes pendant lesquelles les opérations sur les titres de la société sont interdites. Toutes les opérations de couverture, de toute nature, sur les titres de la société ou à l'occasion de levées d'options de souscription d'actions, sont interdites, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Ces périodes d'abstention d'opérer sur les titres font l'objet de rappels par courrier électronique individuel, chaque fois que nécessaire et avant chaque période identifiée.

Délégations de pouvoir

L'attribution de délégations de pouvoir opérationnelles, ponctuelles ou récurrentes relève du Directoire de Vivendi SE et des Directions générales de chacune des entités opérationnelles. Ces délégations de pouvoir sont mises à jour et formalisées régulièrement en fonction de l'évolution du rôle et des responsabilités des délégataires.

Séparation des fonctions

Une dissociation des fonctions opérationnelles et financières est mise en place au niveau du siège et des entités opérationnelles du groupe.

Politique de ressources humaines

La politique de ressources humaines du groupe contribue à l'enrichissement des procédures de contrôle interne notamment par une méthodologie de recrutement et d'évolution en ligne avec les délégations de pouvoir en place, sur la base d'un système d'évaluation et de rémunération reposant sur des critères prédéterminés.

Conformité des pratiques aux lois et aux règlements

L'organisation des Directions juridiques du siège et des entités opérationnelles du groupe permet aux principaux dirigeants et collaborateurs concernés d'avoir connaissance de la réglementation applicable et d'être informés en temps utile des modifications qui lui sont apportées, de telle sorte que les procédures internes du groupe puissent être mises à jour régulièrement.

Processus internes concourant à la sauvegarde d'actifs

Les Directions des systèmes informatiques du siège et des entités opérationnelles du groupe mettent en place des procédures de sauvegarde et de sécurité permettant d'assurer la qualité et la sûreté de l'exploitation, y compris en cas de problème majeur.

2.2. SUIVI ET GESTION DES RISQUES

L'identification et la revue des dispositifs de gestion des risques au sein des métiers susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du groupe sont de la compétence du Comité des risques.

L'appréciation des risques au niveau groupe est fondée sur une approche qualitative et quantitative au niveau de chaque entité opérationnelle. Toutes les cartographies des risques ont fait l'objet d'un examen par les dirigeants des entités opérationnelles, le Comité des risques, le Directoire, ainsi que les Commissaires aux comptes, et ont été présentées au Comité d'audit.

Les principaux risques auxquels la société peut avoir à faire face sont décrits dans la section 1 du présent chapitre.

La prévention et la gestion des risques en matière d'éthique, de concurrence et de conflits d'intérêts sont assurées par le Secrétariat général et la Direction juridique. La gestion des risques financiers (risque de valeur de marché des participations, risques liés aux écarts d'acquisition, risques liés au coût d'accès au financement et risque de conversion et de change) est assurée par la Direction des financements et de la trésorerie à travers une organisation centralisée au siège de la société.

Les risques opérationnels sont gérés au niveau des entités en tenant compte de la spécificité de leurs activités (par exemple : risque réglementaire dans les activités de télévision payante, risque de non-respect des droits de propriété intellectuelle pour les activités de l'édition et de la communication, risque de piraterie et de contrefaçon notamment pour les activités audiovisuelles).

La politique de couverture des risques assurables (risque de dommage et de perte d'exploitation à la suite d'un sinistre, risque sur la responsabilité civile) est suivie par le département des Assurances en relation avec la Direction financière et le Secrétariat général. Les programmes de couverture en place sont décrits en section 3. du présent chapitre.

En 2023, tous les documents présentés au Comité des risques ont été portés à la connaissance des Commissaires aux comptes. En outre, ces derniers reçoivent, lors des réunions du Comité d'audit, une synthèse des travaux du Comité des risques.

2.2.1. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle est exercé en premier lieu par les directions fonctionnelles et opérationnelles sur la base des référentiels de procédures existants.

Les organes suivants assurent le contrôle du dispositif de contrôle interne :

■ 2.2.1.1. Le Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance de Vivendi SE veille à l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques tels que définis et mis en œuvre par le Directoire. Si besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour engager les actions et vérifications qu'il juge appropriées.

■ 2.2.1.2. Le Comité d'audit

Il est composé d'une majorité de membres indépendants du Conseil de surveillance. Dans le cadre de ses attributions, le Comité d'audit prépare les décisions du Conseil de surveillance, lui fait des recommandations ou émet des avis sur un ensemble de questions. En février 2019, sur proposition de sa Présidente, un programme pluriannuel du Comité d'audit a été revu et renforcé. Ce programme couvre notamment :

- l'examen des comptes consolidés semestriels ainsi que les éléments des comptes annuels de la société préparés par le Directoire ;
- l'examen des tests de dépréciation d'actifs ;
- l'examen de la gestion financière de la société (endettement, placements, changes) ;
- l'examen de l'évaluation des risques opérationnels et financiers, et de leur couverture ;
- l'examen des engagements de retraite ;
- l'évolution des normes comptables, les méthodes et principes comptables retenus, le périmètre de consolidation de la société, les engagements hors bilan de la société ;
- la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne ;
- l'examen du présent rapport ;
- le rapport de l'audit interne ;
- l'examen des risques fiscaux ;
- l'examen des principaux contentieux ;
- l'examen du programme d'assurances ;

- l'examen de la politique en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ;
- l'examen des dysfonctionnements graves de procédures et, le cas échéant, l'examen des cas de corruption et de fraude ;
- le choix et la rémunération des Commissaires aux comptes.

Un compte rendu est systématiquement effectué par la Présidente du Comité d'audit au Conseil de surveillance de Vivendi SE et envoyé à chaque membre du Comité et du Conseil de surveillance.

Le Comité d'audit de Vivendi SE a mis en place une procédure spécifique afin de contrôler et limiter les missions des « Services Non-Audit » (SNA) confiées aux auditeurs, selon une procédure de préapprobation et un reporting spécifiques :

- toutes les missions des SNA doivent être préapprouvées par la Présidente du Comité d'audit ; par exception, la Présidente du Comité d'audit délègue la préapprobation des missions des SNA dont le montant unitaire est inférieur à 500 milliers d'euros au Directeur de la consolidation et du reporting financier groupe ;
- à chaque réunion du Comité d'audit, le Directeur de la consolidation et du reporting financier groupe rend compte de la liste (nature, montant, auditeur concerné) des missions des SNA préapprouvées par la Présidente du Comité d'audit, le cas échéant, ou par le Directeur de la consolidation et du reporting financier, depuis la dernière réunion du Comité d'audit.

En pratique, Vivendi applique une limitation des SNA à 20 %-25 % des honoraires d'audit légal.

Le Comité d'audit de Vivendi s'est réuni trois fois en 2023 avec un taux de présence de 100 %. Ses travaux sont présentés au paragraphe 1.1.14.2. du chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

■ 2.2.1.3. Le Directoire

Il est responsable de la définition, de la mise en place et du suivi des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques adaptés et efficaces. En cas de défaillance des dispositifs, il veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

■ 2.2.1.4. Le Comité des risques

Il est présidé par le Président du Directoire de Vivendi et comprend à titre de membres permanents : les membres du Directoire, le Directeur de l'audit et des risques, le Directeur RSE, le Directeur compliance groupe et la Directrice des assurances. Les entités opérationnelles sont invitées en fonction de l'ordre du jour. Un compte rendu des travaux du Comité des risques est effectué au Comité d'audit du Conseil de surveillance de Vivendi SE.

Le Comité des risques de Vivendi SE a pour mission de faire des recommandations au Directoire dans les domaines suivants :

- l'identification et l'évaluation des risques pouvant découler d'activités menées au sein du groupe Vivendi tels que les risques en matière sociale et environnementale, les risques en matière de conformité aux lois et règlements, les risques en matière d'éthique, de concurrence et de conflits d'intérêts, les risques liés à la sécurité des systèmes d'information ;
- l'examen de l'adéquation de la couverture des risques et le niveau de risque résiduel ;
- l'examen des risques assurables et du programme d'assurances ;
- l'examen des facteurs de risques et des déclarations prospectives figurant dans les documents publiés par le groupe, en coordination avec le Comité compliance.

Le Comité des risques s'est réuni deux fois en session ordinaire en 2023. Les principaux thèmes abordés incluent, notamment :

- les dispositifs et enjeux RSE de Groupe Canal+, Havas, Prisma et Gameloft ;
- l'examen de la résilience des infrastructures critiques de Groupe Canal+ ;
- la feuille de route RSE ;
- les assurances.

Le Comité des risques a par ailleurs tenu une réunion spécifique dédiée aux assurances.

■ 2.2.1.5. Les Comités de gestion

Chaque filiale opérationnelle, pour l'ensemble de son périmètre, présente mensuellement au Directoire et aux fonctions centrales les indicateurs opérationnels et financiers de son activité.

■ 2.2.1.6. La Direction de l'audit et des risques

La Direction de l'audit et des risques de Vivendi (huit auditeurs internes et ressources externes pour l'audit informatique) est rattachée au Directeur financier du groupe Vivendi. Elle a pour vocation d'évaluer de manière indépendante la qualité du contrôle interne à chacun des niveaux de l'organisation. Son fonctionnement est régi par une Charte, approuvée par le Comité d'audit. Par ailleurs, Havas dispose d'un Comité d'audit et d'une équipe d'audit composée d'un Directeur et de quatre auditeurs.

L'appréciation de l'efficacité du processus de contrôle interne est réalisée de façon indépendante par la Direction de l'audit et des risques en fonction d'un plan annuel, approuvé par le Directoire et présenté au Comité d'audit. Ce plan résulte, d'une part, d'une analyse indépendante des risques opérationnels, informatiques, juridiques et financiers de chaque entité opérationnelle et, d'autre part, d'une consultation de la Direction générale de chaque entité. Les travaux d'audit font l'objet de rapports adressés à la Direction générale de Vivendi, aux directions opérationnelles et fonctionnelles ainsi qu'à leur hiérarchie. Une synthèse des principaux rapports est présentée à chaque réunion du Comité d'audit, qui entend également les éventuelles observations des Commissaires aux comptes. Un suivi des recommandations est réalisé dans un délai de douze mois, afin de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'action et des éventuels correctifs préconisés. Un reporting semestriel de l'audit interne est présenté au Directoire et au Conseil de surveillance.

Dans le cadre de ses activités, le groupe peut être confronté à des fraudes qui, dès leur connaissance, sont systématiquement portées à la connaissance du Comité d'audit et qui peuvent faire l'objet de missions d'investigation spécifiques suivies, le cas échéant, de sanctions.

En 2018, une cellule Audit de conformité rattachée à la Direction de l'audit et des risques a été mise en place dans le cadre du déploiement des dispositifs anticorruption et sur le devoir de vigilance. Elle contribue au partage des meilleures pratiques observées au sein du groupe.

2.2. PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE

La revue et l'appréciation du contrôle interne réalisées par les Commissaires aux comptes à l'occasion de leur mission font l'objet d'une présentation détaillée aux Directions générales des entités opérationnelles concernées.

2.3. PROCESSUS CLÉS POUR L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les processus présentés ci-après contribuent au renforcement du contrôle interne relatif au traitement de l'information comptable et financière publiée par Vivendi. Le contenu du guide d'application des procédures de contrôle interne relatives à l'information financière inclus dans le référentiel de contrôle interne publié par l'AMF a été pris en compte pour la mise à jour de ces procédures.

Consolidation et reporting financier : les états financiers consolidés et le rapport financier du groupe sont élaborés conformément aux normes comptables IFRS (*International Financial Reporting Standards*) à partir des données comptables préparées sous la responsabilité des dirigeants des entités opérationnelles. Les normes IFRS utilisées sont celles adoptées dans l'Union européenne, telles que publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et obligatoires, à la date de la clôture comptable, sauf en cas d'application anticipée. Les principaux éléments

liés à la préparation des états financiers consolidés et du rapport financier font l'objet de procédures spécifiques. Celles-ci incluent notamment le test de dépréciation des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels détenus par la société, mis en œuvre au cours du quatrième trimestre de chaque exercice, la valorisation des avantages accordés aux salariés, les impôts et taxes (cf. infra), les parties liées et les engagements non enregistrés au bilan. Les états financiers consolidés et le rapport financier sont arrêtés semestriellement et annuellement par le Directoire et sont ensuite examinés par le Comité d'audit. Les états financiers consolidés et le rapport financier semestriels et annuels sont examinés par le Conseil de surveillance, après avis du Comité d'audit. Les états financiers et le rapport financier du groupe sont publiés semestriellement et annuellement. Les états financiers consolidés font l'objet d'un examen limité semestriel et d'un audit annuel par le collège des Commissaires aux comptes du groupe.

Budget, contrôle de gestion : chaque entité opérationnelle présente annuellement à la Direction générale du groupe sa stratégie et le budget annuel de l'année suivante. Après validation par le Directoire, une synthèse est ensuite présentée au Comité d'audit et au Conseil de surveillance. Des objectifs quantitatifs et qualitatifs, servant de base à l'évaluation de leur performance annuelle, sont assignés aux dirigeants des entités opérationnelles sur la base de leur budget. Le budget fait l'objet d'un point de suivi mensuel et d'une réactualisation deux fois par an.

Investissements/cessions : toutes les opérations d'investissement et de cession sont soumises à une autorisation préalable du Comité d'investissement qui est composé du Président et des membres du Directoire, des principaux Directeurs du siège et des Directeurs opérationnels et financiers des métiers. Cette procédure s'applique, en fonction de certains seuils, à toutes les opérations d'investissement (acquisitions, prises de participation, lancement de nouvelles activités sous forme de joint-venture ou impliquant des associés minoritaires, contrats de licences, achats de droits) ainsi qu'à toute opération de cession d'une filiale, d'une participation ou d'un actif incorporel. Le Comité d'investissement se réunit mensuellement. L'instruction des dossiers est assurée par la Direction financière. Toute opération d'un montant supérieur à 100 millions et 300 millions d'euros fait, respectivement, l'objet d'une autorisation préalable du Directoire et du Conseil de surveillance, en application des dispositions prévues dans leurs Règlements intérieurs.

Suivi des opérations d'investissement : dans le cadre du suivi régulier de la création de valeur, le Directoire de Vivendi a renforcé le processus d'analyse *ex post* des opérations d'acquisition, qui complète le suivi budgétaire et le reporting financier semestriels. Cette analyse valide la mise en place des dispositifs de contrôle ainsi que la performance financière réelle en fonction du plan d'affaires retenu lors de l'acquisition.

Elle tient compte à la fois de l'intégration progressive des sociétés acquises au sein des entités opérationnelles et de l'impact des évolutions de marché depuis la date d'acquisition. Les conclusions sont revues par la Direction de l'audit et des risques de Vivendi et présentées à la Direction générale de Vivendi ainsi qu'au Directoire dans le cas de plans d'action majeurs. Une synthèse annuelle est présentée au Comité d'audit de Vivendi.

Suivi des engagements financiers : les entités opérationnelles font semestriellement l'inventaire des engagements donnés et reçus dans le cadre du processus de reporting financier. Ces engagements sont présentés par les responsables financiers et juridiques des entités opérationnelles lors de réunions systématiques avec la Direction dans le cadre du processus de clôture des comptes annuels.

Cautions, avals et garanties : en application des dispositions statutaires et du Règlement intérieur du Conseil de surveillance, l'octroi de cautions, avals et garanties par Vivendi envers ses filiales est soumis au seuil d'approbation préalable dans les doubles limites suivantes :

- tout engagement inférieur ou égal à 300 millions d'euros dans une enveloppe de 1,5 milliard d'euros d'engagements en cumul est soumis à l'approbation du Directoire avec faculté de déléguer. L'engagement correspondant est délivré sous la double signature du Directeur financier et du Secrétaire général (1), ou individuellement (2), avec faculté de délégation ;
- tout engagement supérieur à 300 millions d'euros et tout engagement, quel qu'en soit le montant, au-delà d'une enveloppe cumulée de 1,5 milliard d'euros sont soumis à l'approbation du Conseil de surveillance. L'engagement correspondant est délivré sous la signature du Président du Directoire.

Trésorerie, financements et liquidité : la société gère un *cash pool international* permettant de centraliser sur une base quotidienne ou hebdomadaire les excédents ou besoins de trésorerie des filiales contrôlées. La politique de gestion des placements de Vivendi a pour objectif de minimiser et de diversifier son exposition au risque de contrepartie auprès de fonds communs de placement non risqués et de banques commerciales qui bénéficient de notes de crédit élevées. La société centralise également les opérations de couverture (change, taux) pour l'ensemble des filiales contrôlées sauf dans certains cas où, pendant une période de transition, la filiale est autorisée à poursuivre à son niveau des opérations de *change spot* ou de couverture de change standard. Un suivi quotidien de la variation de la dette financière du groupe et des flux de trésorerie de ses métiers est adressé quotidiennement au Président du Conseil de surveillance et au Directoire. Un suivi des positions de liquidité de toutes les entités opérationnelles, des variations de trésorerie hebdomadaires et des prévisions de trésorerie est réalisé et diffusé de façon hebdomadaire et présenté lors d'un Comité de trésorerie bimensuel. L'exposition au risque de taux et au risque de change est reportée mensuellement au Comité de trésorerie, étant précisé que les positions de change sont suivies quotidiennement. Les activités de financement à moyen et long termes sont principalement effectuées au siège, et font l'objet d'un accord préalable du Directoire et du Conseil de surveillance conformément aux dispositions de leurs Règlements intérieurs. La Direction des financements et de la trésorerie rend compte de la gestion financière au Comité d'audit.

Un reporting mensuel sur la situation de trésorerie nette financière destiné au Président du Conseil de surveillance et au Directoire est complété par un exercice régulier de prévision budgétaire des flux de trésorerie de l'année. Le point mensuel sur la situation de trésorerie nette financière est transmis aux membres du Conseil de surveillance dans le cadre d'un rapport mensuel d'activité au Conseil de surveillance. Dans le cadre du processus semestriel d'arrêté des comptes consolidés du groupe Vivendi, la Direction des financements et de la trésorerie revoit et valide l'ensemble des notes aux comptes consolidés relatives à la trésorerie, à l'endettement et aux risques financiers.

Impôts et taxes : la Direction fiscale de la société assure une activité de conseil au profit des filiales du groupe et assure la défense de leurs intérêts fiscaux devant les administrations fiscales locales.

Contentieux : les principaux contentieux sont suivis directement ou coordonnés par le Secrétaire général du groupe. Le rapport sur les contentieux de Vivendi et de ses entités opérationnelles est élaboré par le Secrétariat général du groupe en liaison avec les Secrétaires généraux et les Directeurs juridiques des principales entités opérationnelles. Un tableau de bord est mis à jour mensuellement sur la base du suivi communiqué par chaque entité opérationnelle et communiqué au Directoire et au Conseil de surveillance. Une synthèse est transmise dans le rapport trimestriel d'activité du Directoire au Conseil de surveillance et une note est communiquée au Comité d'audit. Le Conseil de surveillance, le Comité d'audit et le Directoire sont tenus informés à tout moment par le Secrétaire général de l'avancement des principaux contentieux.

(1) Dans la double limite d'un montant de 300 millions d'euros pour chaque engagement et de 1,5 milliard d'euros pour le total des engagements.

(2) Pour un montant inférieur à 100 millions d'euros dans la limite de 300 millions d'euros pour le total des engagements.

2.4. INFORMATION ET COMMUNICATION

Les valeurs du groupe, le Code anticorruption, le plan de vigilance, le dispositif d'alerte professionnelle, la Charte achats responsables, la Charte sur la protection des données à caractère personnel et la politique RSE sont accessibles aux collaborateurs et au public sur le site Internet de Vivendi : www.vivendi.com.

Les procédures groupe concourant à l'établissement de l'information financière et comptable font l'objet de mises à jour annuelles et figurent en français et en anglais sur le site intranet du groupe. Ces procédures, qui doivent être appliquées par les entités opérationnelles et le siège, incluent les principes comptables et le plan de comptes IFRS du groupe Vivendi, les principes et procédures applicables pour les opérations de

la trésorerie (relations bancaires, change, financement/placement), les procédures applicables pour les opérations d'investissement, les cessions d'actifs, les opérations de financement à court et long terme, le suivi des contentieux, le suivi des cautions, avals et garanties, et les règles d'autorisations préalables pour l'autorisation des missions réalisées par les Commissaires aux comptes de la société.

Les supports de formation à l'application des normes IFRS au sein du groupe sont mis en ligne et rendus accessibles à tous les salariés. Des formations sont organisées chaque année par la Direction de la consolidation et du reporting financier du siège.

2.5. PERSPECTIVES

Pour 2024, Vivendi poursuit son action d'accompagnement et de responsabilisation des entités opérationnelles en matière de contrôle interne, de recherche d'efficacité et d'optimisation des ressources. L'équipe Audit conformité poursuivra ses efforts en matière de contrôles des dispositifs de conformité. Le contrôle des coûts opérationnels, la résilience des

infrastructures critiques, la sécurité informatique, l'antipiratage, la protection des données et la mise en œuvre du programme anticorruption et du programme vigilance feront notamment l'objet d'un focus par la Direction de l'audit et des risques et/ou les Directions juridique, compliance et RSE.

SECTION 3. ASSURANCES

3.1. ORGANISATION ET POLITIQUE

Vivendi bénéficie d'une couverture d'assurance centralisée de ses propres risques ainsi que de ceux de toutes ses filiales à travers le monde. Ces programmes internationaux sont mis en place par la Direction des assurances du groupe auprès des principaux assureurs français et internationaux reconnus sur le marché. Ces contrats font l'objet d'appels d'offres réguliers permettant de bénéficier des meilleures garanties et conditions financières.

Ces programmes d'assurance, souscrits à l'échelle du groupe, se déclinent sous la forme d'une police mère souscrite en France qui complète les couvertures faisant l'objet de polices locales à l'étranger.

En outre, en partenariat avec ses assureurs dans le cadre du programme Dommages/Pertes d'exploitation, Vivendi a élaboré un programme de prévention des pertes dans le but de réduire son exposition aux risques

pesant sur ses actifs et aux pertes d'exploitation consécutives. Des visites régulières des principaux sites du groupe, en France et à l'international, sont effectuées par les assureurs. Elles permettent à ceux-ci de mieux apprécier et optimiser les risques couverts. Dans le cadre de cette politique de gestion des risques, il existe par ailleurs des plans de reprise d'activité ou de secours en cas de sinistre touchant un centre névralgique pour un métier donné, ainsi que des mesures de protection de l'environnement.

Le groupe entend poursuivre sa politique de couverture globale pour l'ensemble de ses expositions aux risques majeurs et, le cas échéant, élargir sa couverture ou réduire les coûts par le biais de l'auto-assurance. Le groupe ne dispose pas à ce jour de société captive d'assurance ou de réassurance.

3.2. PRINCIPAUX PROGRAMMES D'ASSURANCE

Les polices d'assurance du groupe sont de type « tous risques » et comportent des exclusions conformes au standard du marché. Le montant des franchises et des couvertures est adapté aux capitaux et aux risques couverts par secteur d'activité opérationnelle selon les conditions offertes par le marché.

Les principales polices d'assurance souscrites par Vivendi sont :

Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Ce programme permet de couvrir les risques d'incendie, de dégâts des eaux, de catastrophes naturelles, de terrorisme (selon les restrictions légales de chaque pays ou État) ainsi que les risques de pertes d'exploitation consécutifs à l'interruption des activités résultant de ces événements, et ce, pour un montant global de couverture cumulé pouvant atteindre plusieurs centaines de millions d'euros par sinistre.

Responsabilité civile

Ce programme permet de couvrir la responsabilité civile générale et professionnelle liée aux activités de l'ensemble du groupe ainsi que la responsabilité civile produits du groupe.

Vivendi a également souscrit une police d'assurance couvrant les risques liés à la responsabilité civile de ses mandataires sociaux et dirigeants, ainsi qu'une assurance responsabilité civile atteinte à l'environnement assortie de garanties dommages environnementaux causés par la pollution.

Accidents du travail

Certains programmes sont spécifiques aux activités conduites notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni pour couvrir les risques maladie et les accidents du travail, dont l'obligation d'assurance est à la charge de l'employeur. Des programmes dits « *workers' compensation* » et « *Responsabilité Civile Employeur* » ont été conclus par les filiales concernées pour répondre aux obligations des différentes législations des États.

Cybercriminalité

Vivendi s'est doté depuis plusieurs années d'un programme d'assurance destiné à couvrir les conséquences financières de cyberattaques malveillantes contre les systèmes d'information du groupe. Les montants de garantie de ce programme sont estimés en fonction des risques encourus et des limites offertes par le marché.

SECTION 4. VARIATIONS SAISONNIÈRES

Les activités des filiales de Vivendi connaissent une relative saisonnalité.

Du côté de la télévision payante, les revenus de Groupe Canal+ sont réguliers puisqu'ils dépendent des contrats d'abonnement. Les recrutements sont toutefois plus importants lors des périodes de fêtes ou lors de grandes compétitions sportives.

Chez Prisma Media, la saisonnalité des ventes est alignée sur celle du marché publicitaire avec une baisse du nombre d'annonceurs et d'encarts publicitaires pendant les vacances d'été.

Chez Lagardère Publishing, la saisonnalité de l'activité est caractérisée par des ventes plus fortes sur le second semestre, tirées notamment par le scolaire, la rentrée littéraire et les ventes de livres de fin d'année.

La saisonnalité n'est pas réellement perceptible pour les activités liées à l'expérience client et aux métiers de l'événementiel.

SECTION 5. MATIÈRES PREMIÈRES

Les principales matières premières utilisées par les filiales de Vivendi sont :

- le papier pour les livres et magazines chez Prisma Media et Lagardère Publishing ;
- les produits alimentaires pour Lagardère Travel Retail ;
- les emballages des produits chez Groupe Canal+ et Prisma Media.

Dans un contexte de tensions inflationnistes sur les coûts des matières premières, le groupe Vivendi a mis en place une démarche volontariste via des plans d'action dédiés, le développement de partenariats stratégiques avec des fournisseurs, et des actions ciblées comme des hausses de prix visant à compenser la hausse des coûts. Les plans d'action ont permis de contenir les hausses de coûts en 2023.

SECTION 6. ÉNERGIE

Depuis 2021, la crise énergétique mondiale a eu pour conséquences la hausse (et la volatilité) des prix des matières premières énergétiques (gaz, charbon et pétrole) et des énergies associées (électricité), ainsi que le risque d'apparition de problèmes d'approvisionnement.

L'approvisionnement en électricité de l'ensemble des entités du groupe a été sécurisé pour 2024 avec des coûts maîtrisés.



4.

Gouvernance, rémunérations et avantages, informations générales concernant la société

GOUVERNANCE	176
1.1. Le Conseil de surveillance	179
1.2. Le Directoire	203
RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX	219
2.1. La politique de rémunération pour 2024	219
2.2. Rémunérations et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023	229
2.3. Actions de performance attribuées au Président et aux membres du Directoire	238
2.4. Tableaux de synthèse des rémunérations	241
2.5. Rémunérations et avantages versés ou attribués en 2023 et soumis à l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2024 en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce	245
2.6. Éléments de comparaison du niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et de la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société	258
2.7. Opérations sur les titres de la société	260
INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	262
3.1. Raison sociale et nom commercial	262
3.2. Lieu et numéro d'enregistrement	262
3.3. Date de constitution et durée de vie	262
3.4. Siège social, forme juridique et législation régissant les activités de Vivendi SE	262
3.5. Exercice social	262
3.6. Consultation des documents juridiques et de l'information réglementée	262
3.7. Acte constitutif et statuts	262
3.8. Capital social	265
3.9. Principaux actionnaires	272
Annexe 1 : Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance	273
Annexe 2 : Rapports des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	274

CHAPITRE 4

SECTION 1. GOUVERNANCE

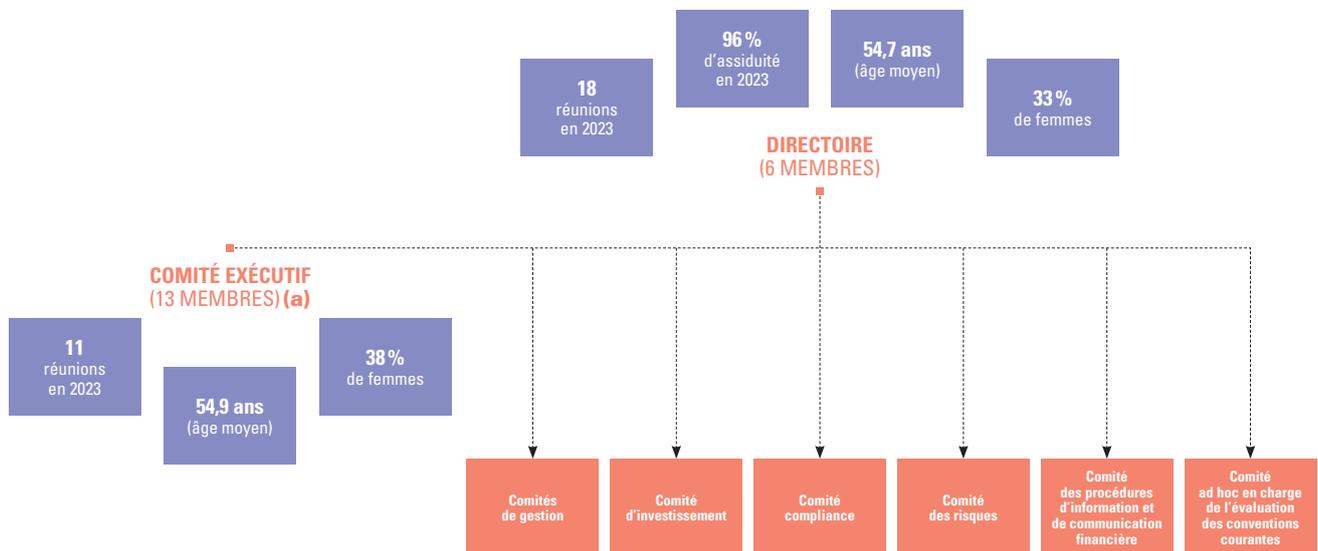
La présente section fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise, visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, examiné par le Conseil de surveillance dans sa séance du 7 mars 2024.

Depuis 2005, Vivendi a choisi une structure de gouvernance duale reposant sur un Conseil de surveillance et un Directoire. Cette dissociation assure un équilibre entre les pouvoirs de gestion et de contrôle. Elle offre au Directoire la réactivité et l'efficacité nécessaires à l'exercice de ses fonctions de management de la société. La composition équilibrée et diversifiée du Conseil de surveillance garantit quant à elle sa qualité de jugement, sa capacité d'anticipation ainsi que son intégrité et son implication dans l'exercice de ses fonctions de supervision et de contrôle.

La société se réfère et applique dans son intégralité le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF, révisé en décembre 2022 (ci-après le « Code AFEP-MEDEF »).

Le Directoire

Dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives de gestion, le Directoire s'appuie sur un Comité exécutif ainsi que sur six Comités internes :

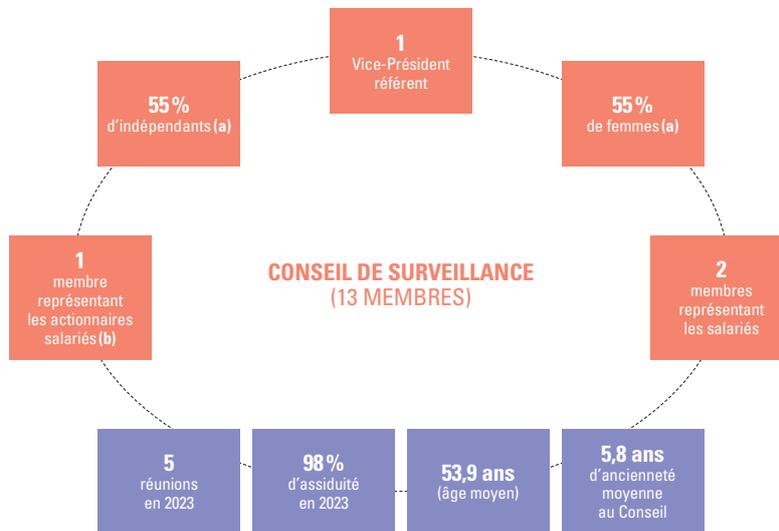


(a) Dont les membres du Directoire.

La composition, les attributions et l'activité du Comité exécutif et des six Comités internes sont présentées de façon détaillée aux sections 1.2.10. et 1.2.11. du présent chapitre. Sur le plan de succession du Directoire, se reporter au paragraphe 1.2.2.2. ci-après.

Le Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance, dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives de supervision et de contrôle, est organisé comme suit :



(a) Hors prise en compte des deux membres représentant les salariés.

(b) Membre désigné en application des dispositions de l'alinéa 2 de l'article 8-I.1. des statuts.

Le Conseil de surveillance examine et arrête les orientations stratégiques de la société. Il exerce le contrôle permanent de la gestion mise en œuvre par le Directoire et autorise les opérations importantes d'acquisition, de cession ou de restructuration interne ou celles susceptibles d'avoir un impact sur la structure financière du groupe ainsi que les accords de partenariats stratégiques.

Le Conseil de surveillance opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, il nomme les membres du Directoire, qu'il peut révoquer à tout moment, et il fixe les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant leur rémunération.

Dans le cadre des relations entre le Directoire et le Conseil de surveillance, le Directoire établit chaque trimestre un rapport d'activité qui est communiqué et examiné par le Conseil de surveillance. En outre, le Président du Directoire informe régulièrement le Président du Conseil de surveillance de la marche de la société et des points marquants. De façon plus générale, les membres du Conseil de surveillance sont informés, de manière régulière et par tous moyens, par le Directoire ou son Président, de la situation financière, de la trésorerie, des engagements de la société ainsi que de tous événements ou opérations significatifs relatifs à la société.

Depuis 2015, le Conseil de surveillance a mis en place un système de référents en vertu duquel chaque membre du Directoire est le référent d'un ou de plusieurs membres du Conseil de surveillance. Ceci permet de favoriser le dialogue et les échanges entre les membres du Conseil de surveillance et du Directoire.

Présidence du Conseil de surveillance

Le 19 avril 2018, le Conseil de surveillance, réuni à l'issue de l'Assemblée générale, après avis du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé à l'unanimité de nommer M. Yannick Bolloré à sa Présidence, en remplacement de M. Vincent Bolloré. M. Yannick Bolloré bénéficie d'une approche transversale des métiers de Vivendi, autour des contenus

et des médias, et de l'expérience de l'intégration d'un groupe industriel d'envergure mondiale. Il a ainsi été considéré comme le meilleur profil pour conduire Vivendi dans la poursuite de sa stratégie. Cette décision témoigne de la confiance du Conseil de surveillance dans la vision structurante de son actionnariat de référence familial et industriel, gage de stabilité et d'avenir pour le groupe et pour ses talents, mais aussi pour l'ensemble des actionnaires et des autres parties prenantes.

Le 20 avril 2020, l'Assemblée générale a renouvelé M. Yannick Bolloré en sa qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années. Le Conseil de surveillance, réuni à l'issue de l'Assemblée générale, a décidé à l'unanimité de renouveler M. Yannick Bolloré à sa présidence. Son renouvellement s'inscrit dans la poursuite de la démarche de Vivendi autour du développement de l'ensemble de ses activités, avec une attention particulière portée par le Président du Conseil de surveillance sur les sujets de responsabilité sociétale de l'entreprise (se reporter au chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

Dualité de fonctions du Président du Conseil de surveillance et du Président-Directeur général de Havas

Depuis le 30 août 2013, M. Yannick Bolloré exerce les fonctions de Président-Directeur général de Havas. À la suite de sa nomination en qualité de Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE le 19 avril 2018, le Conseil de surveillance a pris connaissance des interrogations de certaines agences de conseil en vote et de différents actionnaires de Vivendi SE sur cette dualité de fonctions qui caractérise une situation atypique, compte tenu de l'acquisition de Havas par Vivendi en 2017.

Dans la continuité des échanges déjà engagés chaque année en amont de l'Assemblée générale, Vivendi mène, depuis début 2022, un dialogue renforcé avec certaines agences de conseil en vote et différents actionnaires, le cas échéant sous la forme d'un échange direct avec M. Yannick Bolloré au nom du Conseil de surveillance, aux termes duquel les éléments de réponse ci-après sont apportés (se reporter également au paragraphe 2.1.2.1. du présent chapitre).

Rôle de M. Yannick Bolloré**Intérêt pour les actionnaires de Vivendi SE et ses parties prenantes****Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE**

- Exerce les prérogatives prévues par la loi et les statuts, notamment la convocation des réunions du Conseil et la direction des débats ;
- Aucune autre mission spécifique ne lui a été confiée.

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération de Vivendi examine régulièrement la dualité de fonctions Vivendi-Havas dans le cadre du suivi des plans de succession du groupe.

- Nommé en 2018 et renouvelé en 2020 dans une démarche de poursuite du développement des métiers du groupe, avec la confiance de l'actionnaire de référence ;
- Vision à long terme pour Vivendi, qui s'appuie notamment sur la responsabilité de M. Yannick Bolloré et son intérêt ultime en tant que Président du Conseil de surveillance et actionnaire ;
- Compte tenu de sa qualité d'actionnaire, sa rémunération en tant que Président-Directeur général de Havas n'est pas de nature à contrarier l'exercice de ses fonctions en tant que Président du Conseil de surveillance de Vivendi ;
- Modèle de gouvernance stable depuis 2018 ;
- Avancée du projet stratégique de Vivendi dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires de la société et de ses parties prenantes ;
- Dynamique qui guide l'action individuelle de tous les dirigeants opérationnels du groupe.

Président-Directeur général de Havas

- Met en œuvre au sein du Groupe Havas la stratégie définie par Vivendi ;
- Rend compte de cette stratégie au Directoire, au même titre que les autres dirigeants des principales entités opérationnelles du groupe.

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération de Vivendi poursuit la réflexion menée dans le cadre du suivi des plans de succession au sein du groupe, en liaison avec le Conseil d'administration de Havas.

- Contribue à la création de valeur du groupe Vivendi (revenu net et résultat opérationnel EBITA du Groupe Havas en croissance cumulée de respectivement +23 % et +44 % entre 2018 et 2023) ;
- Structure de rémunération alignée sur celle des autres dirigeants de filiales opérationnelles (1) ;
- Aucun intérêt individuel Havas supérieur à la responsabilité de M. Yannick Bolloré et à son intérêt ultime en tant que Président du Conseil de surveillance et actionnaire de Vivendi ;
- À terme, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération de Vivendi pourrait recommander de modifier la gouvernance de Havas ;
- Les règles de gouvernance imposent d'identifier au préalable le meilleur profil pour assurer la stabilité des équipes opérationnelles du Groupe Havas tout en poursuivant le développement de sa création de valeur pour Vivendi.

(1) Le détail de la rémunération du Président-Directeur général de Havas est présenté à la section 2.2.1. du présent chapitre.

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération prend régulièrement connaissance de ce dialogue, en liaison avec le Président du Conseil de surveillance, afin de débattre de cette dualité de fonctions après examen des interrogations soulevées par les agences de conseil en vote et les actionnaires.

Le Conseil de surveillance, connaissance prise de cet examen, a notamment constaté que cette dualité de fonctions n'a généré aucune conséquence préjudiciable pour Vivendi et ses actionnaires depuis 2018. Le Conseil de surveillance, après avis du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a ainsi conclu que cette dualité de fonctions n'est pas de nature à porter atteinte à l'équilibre des pouvoirs entre le Conseil de surveillance et le Directoire, ni à la bonne conduite des affaires, notamment au regard de la structure actionnariale de Vivendi SE. La responsabilité du Président-Directeur général de Havas s'inscrit dans l'alignement de la responsabilité du Président du Conseil de surveillance et de l'intérêt des actionnaires de Vivendi SE.

Pour tenir compte des attentes des agences de conseil en vote et des actionnaires, il a notamment été décidé de maintenir les mesures de prévention des conflits d'intérêts décrites ci-après, sous la supervision du Vice-Président référent indépendant.

Vice-Présidence du Conseil de surveillance

Lorsque le Conseil de surveillance délibère sur un sujet susceptible de concerner directement ou indirectement son Président, celui-ci est invité, le cas échéant, à quitter la réunion du Conseil, le temps des débats et du vote, conformément à la procédure relative aux conflits d'intérêts décrite à la section 1.1.4. du présent chapitre. La présidence de la séance et la direction des débats sont alors confiées momentanément au Vice-Président. Le Conseil de surveillance peut par ailleurs se réunir à tout moment sur convocation de son Vice-Président, en application de l'article 10-2. des statuts.

Dans sa séance du 25 avril 2022, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le Conseil de surveillance a renouvelé M. Philippe Bénacín, membre indépendant, dans ses fonctions de Vice-Président et de membre référent du Conseil de surveillance. En sa qualité de membre référent indépendant, M. Philippe Bénacín veille à la prévention des conflits d'intérêts ainsi qu'au bon fonctionnement du Conseil et au respect des principes de bonne gouvernance. Pour plus d'informations sur le rôle, les missions et les principales activités en 2023 du membre référent, se reporter à la section 1.1.9. du présent chapitre.

1.1. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de surveillance est un organe collégial. Ses délibérations engagent l'ensemble de ses membres qui sont tenus au secret des délibérations. Il peut s'exprimer collégialement à l'extérieur de la société sous forme de communiqués de presse destinés à l'information des marchés.

1.1.1. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Le Conseil de surveillance peut être composé de 18 membres au plus. La durée de leur mandat est de quatre années (article 7 des statuts). Le Conseil de surveillance peut désigner un ou deux Censeurs (article 10-6. des statuts). Les Censeurs participent sans voix délibérative aux réunions du Conseil de surveillance. Ils peuvent assister aux réunions des Comités créés par le Conseil de surveillance. Ils sont nommés pour une durée ne pouvant excéder quatre ans. Pour plus d'informations sur le rôle et les missions du Censeur, se reporter à la section 1.1.10. du présent chapitre.

Sauf exceptions prévues pour les membres représentant les salariés et le membre représentant les actionnaires salariés, chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire d'au moins 1 000 actions de la société pendant la durée de son mandat (article 7-2. des statuts).

Chaque membre du Conseil de surveillance prend l'engagement d'assister régulièrement aux séances du Conseil de surveillance et aux Assemblées générales. Chaque membre du Conseil de surveillance a la possibilité d'assister aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication (article 10 des statuts).

À l'issue de chaque Assemblée générale annuelle, le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 70 ans à la clôture de l'exercice sur les comptes duquel statue l'Assemblée ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction. Lorsque cette limitation se trouve dépassée, les membres les plus âgés sont réputés démissionnaires d'office à l'issue de cette Assemblée (article 7-3. des statuts).

1.1.2. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – INDÉPENDANCE, DIVERSITÉ ET EXPERTISE DE SES MEMBRES

■ 1.1.2.1. Composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est, à la date de publication du présent document, composé de 13 membres, dont 1 membre représentant les actionnaires salariés **(1)** et 2 membres représentant les salariés **(2)**.

(1) Membre désigné en application des dispositions de l'alinéa 2 de l'article 8-1.1. des statuts.

(2) Membres désignés en application des dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce.

Liste des membres du Conseil de surveillance en fonction : date de nomination et nombre de titres détenus

Membres du Conseil de surveillance	Fonction	Âge	Nombre de mandats dans des sociétés cotées hors groupe (1)	Date de première nomination et de dernier renouvellement au Conseil de surveillance	Membre d'un Comité	Fin de mandat	Nombre d'actions détenues
M. Yannick Bolloré (2)	Président du Conseil de surveillance Membre du Conseil de surveillance	44	0	CS du 20/04/2020 CS du 19/04/2018 AG du 20/04/2020 AG du 25/04/2017 CS du 11/05/2016	Non	AG 2024	159 965
M. Philippe Bénacin	Vice-Président, membre référent Membre indépendant du Conseil de surveillance	65	1	CS du 25/04/2022 CS du 19/04/2018 CS du 24/06/2014 AG du 25/04/2022 AG du 19/04/2018 AG du 24/06/2014	CGNR	AG 2026	14 100
M. Cyrille Bolloré	Membre du Conseil de surveillance	38	0	AG du 24/04/2023 AG du 15/04/2019	CAudit, CGNR	AG 2027	24 000
M. Sébastien Bolloré	Membre du Conseil de surveillance	46	0	AG du 24/04/2023	Non	AG 2027	5 000
M. Paulo Cardoso	Membre du Conseil de surveillance (a)	50	0	CSE du 21/09/2023 CSE du 15/10/2020 DUP du 19/10/2017 CE du 16/10/2014	CGNR, CRSE	18/10/2026	na
M. Laurent Dassault (2)	Membre indépendant du Conseil de surveillance	70	2	AG du 20/04/2020	CAudit	AG 2024	1 000
M ^{me} Véronique Driot-Argentin	Membre du Conseil de surveillance	61	0	AG du 22/06/2021 AG du 25/04/2017	CRSE	AG 2025	4 444
M ^{me} Maud Fontenoy	Membre indépendant du Conseil de surveillance	46	0	AG du 25/04/2022	CGNR, CRSE	AG 2026	0
M ^{me} Cathia Lawson-Hall	Membre indépendant du Conseil de surveillance	52	2	AG du 25/04/2022 AG du 19/04/2018 AG du 21/04/2016 CS du 02/09/2015	CAudit, CRSE	AG 2026	2 356
M ^{me} Sandrine Le Bihan	Membre du Conseil de surveillance (b)	53	0	AG du 22/06/2021 AG du 25/04/2017	CRSE	AG 2025	3 969
M ^{me} Michèle Reiser	Membre indépendant du Conseil de surveillance	74	0	AG du 25/04/2022 AG du 19/04/2018	CAudit, CGNR	AG 2026	1 000
M ^{me} Katie Stanton	Membre indépendant du Conseil de surveillance (c)	54	0	AG du 25/04/2022 AG du 19/04/2018 AG du 24/06/2014	CAudit	AG 2026	1 000
M ^{me} Lucie Strnadova	Membre du Conseil de surveillance (a) (c)	48	0	Comité de la SE du 21/09/2023	CRSE	22/09/2026	na

na : non applicable.

(1) Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées à l'extérieur d'un même périmètre, en application de l'article 20.2 du Code AFEP-MEDEF. Le détail des mandats en cours et échus figure ci-après dans la partie « Principales activités exercées par les membres du Conseil de surveillance en fonction ». La situation de M. Cyrille Bolloré est détaillée au paragraphe 1.8.1.2. du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel de Bolloré relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2022. La situation de M. Sébastien Bolloré est détaillée au paragraphe 1.8.1.2. du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel de Compagnie de l'Odéon relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2022.

(2) Membre dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 29 avril 2024.

(a) Membre représentant les salariés, désigné en application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce.

(b) Membre représentant les actionnaires salariés, désigné en application de l'article 8-1.1. des statuts.

(c) Membre de nationalité étrangère.

CAudit : Comité d'audit.

CGNR : Comité de gouvernance, nomination et rémunération.

CRSE : Comité RSE (Responsabilité sociétale des entreprises).

■ 1.1.2.2. Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2023

	Conseil de surveillance	Comité d'audit	Comité de gouvernance, nomination et rémunération	Comité RSE
M. Sébastien Bolloré	Membre (depuis le 24/04/2023)	-	-	-
M. Dominique Delport	Membre (jusqu'au 24/04/2023)	-	-	-
M ^{me} Athina Vasilogiannaki	Membre (jusqu'au 22/09/2023)	-	-	Membre (jusqu'au 22/09/2023)
M ^{me} Lucie Strnadova	Membre (depuis le 23/09/2023)	-	-	Membre (depuis le 21/11/2023)

■ 1.1.2.3. Indépendance des membres du Conseil de surveillance

En dehors des 2 membres représentant les salariés, le Conseil de surveillance compte 11 membres dont 6 sont indépendants, soit un taux de 55 %.

Un membre est indépendant lorsqu'il n'entretient directement ou indirectement aucune relation de quelque nature que ce soit, sauf celle d'actionnaire non significatif, avec la société, son groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre sa liberté de jugement (définition extraite du Code AFEP-MEDEF).

La qualification de membre indépendant et les critères présidant à sa détermination font l'objet d'un examen en Comité de gouvernance, nomination et rémunération lors de l'étude des candidatures au poste de membre du Conseil de surveillance et lors d'un renouvellement de mandat, et d'un débat du Conseil de surveillance. Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération examine régulièrement la situation des membres du Conseil de surveillance pendant la durée de leur mandat et la modification éventuelle de cette situation susceptible de remettre en cause leur qualification de membre indépendant.

Indépendance des membres du Conseil de surveillance au regard des critères définis à l'article 10 du Code AFEP-MEDEF

Critères	1	2	3	4	5	6	7	8		
		Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires significatives	Absence de lien familial	Ne pas être Commissaire aux comptes	Durée de mandat inférieure à 12 ans	Ne pas percevoir de rémunération variable ou en titres ou liée à la performance de Vivendi	Ne pas représenter un actionnaire important	Membre indépendant
M. Yannick Bolloré	-	-	-	-	√	√	-	√	-	
M. Philippe Bénacine	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
M. Cyrille Bolloré	-	√	-	-	√	√	√	-	-	
M. Sébastien Bolloré	-	√	-	-	√	√	√	-	-	
M. Paulo Cardoso	-	√	√	√	√	√	√	√	na	
M. Laurent Dassault	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
M ^{me} Véronique Driot-Argentin	-	√	√	√	√	√	√	√	-	
M ^{me} Maud Fontenoy	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
M ^{me} Cathia Lawson-Hall	(a) √	√	√	√	√	√	√	√	√	
M ^{me} Sandrine Le Bihan	-	√	√	√	√	√	√	√	-	
M ^{me} Michèle Reiser	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
M ^{me} Katie Stanton	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
M ^{me} Lucie Strnadova	-	√	√	√	√	√	√	√	na	

na : non applicable (membres représentant les salariés).

(a) Depuis le 20 septembre 2021, M^{me} Cathia Lawson-Hall est membre non exécutif du Conseil d'administration de la société Universal Music Group N.V. Conformément à l'article 10.5.3. du Code AFEP-MEDEF et de son guide d'application, il ne s'agit pas d'un mandat exercé dans une société que Vivendi SE consolide dans le cadre d'un contrôle exclusif ou conjoint visé par l'article L. 233-16 du Code de commerce. Universal Music Group N.V. est simplement comptabilisée par Vivendi SE selon la méthode de mise en équivalence au sens de la norme IFRS 10.

S'agissant plus particulièrement de l'examen de la situation de M. Philippe Bénacin, Président-Directeur général de la société Interparfums, de M. Laurent Dassault, membre du Conseil de surveillance de Groupe Industriel Marcel Dassault, et de M^{me} Maud Fontenoy, Présidente de la Maud Fontenoy Foundation et de la société Miss Maud, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération a conclu au regard de l'article 10.5 du Code AFEP-MEDEF que les relations d'affaires entretenues, à des conditions de marché, par certaines filiales de Vivendi avec Interparfums, le Groupe Dassault, la Maud Fontenoy Foundation et la société Miss Maud n'étaient pas significatives et n'étaient pas de nature à altérer l'exercice de leur liberté de jugement ni leur indépendance dans l'exercice de leur mandat.

Le descriptif de ces relations d'affaires et les éléments quantitatifs s'y rapportant sont décrits dans la note 25.5. « Autres opérations avec les parties liées » de l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2023 figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

1.1.2.4. Diversité et expertise des membres du Conseil de surveillance

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération est en charge de l'identification et du suivi des compétences et des expertises au sein du Conseil de surveillance et de ses Comités. Lorsqu'il sélectionne le profil des candidats, le Comité prend notamment en considération les éléments suivants :

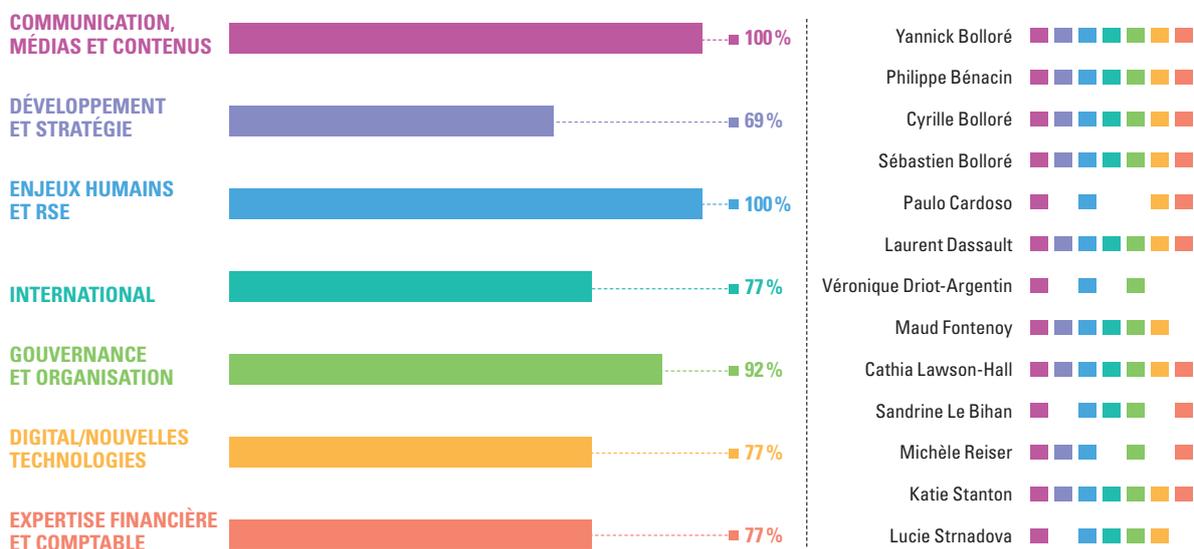
- capacité à représenter les intérêts de l'ensemble des actionnaires de la société ;
- qualité de jugement, intégrité et implication ;
- alignement des compétences et des expertises avec les activités du groupe Vivendi et la stratégie ;
- contribution à la diversité de la composition du Conseil et de ses Comités ;
- absence de conflits d'intérêts potentiels.

Le Conseil de surveillance a examiné la politique de diversité des profils des membres du Conseil de surveillance, après prise en compte des travaux du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. Le Conseil de surveillance compte sept femmes, soit un taux de 55 % **(1)**. Deux membres du Conseil de surveillance sont de nationalité étrangère.

(1) Hors prise en compte des deux membres représentant les salariés.

Chaque membre du Conseil de surveillance contribue au bon fonctionnement du Conseil au travers de ses liberté et qualité de jugement et de sa prise en compte des règles de gouvernance. Compte tenu de l'expérience et de l'engagement propres à chacun d'entre eux, leurs compétences recouvrent les domaines suivants, en lien avec la stratégie de Vivendi :

Expertise des membres du Conseil de surveillance



Sur les dix membres ayant une expérience internationale, trois d'entre eux présentent notamment une expertise des pays émergents.

S'agissant des enjeux humains et RSE, ils occupent une place de plus en plus centrale au sein du Conseil de surveillance, aussi bien au niveau de Vivendi que dans les groupes où les membres du Conseil peuvent, le cas échéant, exercer les fonctions de dirigeants. Depuis 2021, M. Yannick Bolloré est devenu l'un des 15 champions de l'alliance *HeforShe*, une initiative de l'ONU en faveur de l'égalité des sexes visant à inspirer le changement. Le Groupe Havas s'est, dans ce cadre, engagé sur l'augmentation du nombre de femmes dans les postes créatifs et de leadership créatif. Le *Women's Creative Leadership Council* et la mise en place du programme Frida qui se concentre sur le développement et l'avancement des femmes dans ces fonctions a porté ses fruits : le nombre de femmes occupant des postes créatifs est ainsi passé de 42 % à 46 %, la proportion de femmes occupant des postes de direction créative passant de 5,7 % à 24,8 % en seulement deux ans. Plus généralement, le programme de promotion des femmes *Havas Femmes Forward* a promu 55 % et retenu dans l'entreprise 72 % de ses plus de 350 participants à l'échelle mondiale depuis 2018. En 2023, Havas a également souhaité structurer une Direction RSE à part entière, distincte de la Direction de la communication, pour approfondir sa démarche RSE et mieux coordonner les programmes et les responsables en charge de ces questions à travers le monde. Par ailleurs, M^{me} Maud Fontenoy, qui a rejoint le Conseil de surveillance en 2022, est engagée en France et dans le monde pour préserver les océans, notamment à travers la Maud Fontenoy Foundation, soutenue par des acteurs privés et institutionnels. M^{me} Maud Fontenoy mène des actions d'éducation à l'environnement marin auprès de la jeune génération et du grand public avec le soutien d'un comité d'experts du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de l'Écologie ainsi que de la commission océanographique intergouvernementale de l'Unesco. Elle contribue ainsi à enrichir les compétences du Conseil de surveillance en matière de RSE. Ces compétences sont également prises en compte dans le cadre de la composition du Comité RSE, qui compte deux membres indépendants, M^{me} Cathia Lawson-Hall, Présidente du Comité d'audit, et M^{me} Maud Fontenoy, ainsi que quatre salariés du groupe Vivendi, dont notamment un salarié membre de la *Green Team* du siège de Vivendi, en charge de la certification environnementale du site depuis plus de dix ans.

■ 1.1.2.5. Processus de sélection des membres du Conseil de surveillance

Lorsqu'un ou plusieurs sièges de membres du Conseil de surveillance viennent à être vacants ou, plus généralement, lorsque le Conseil a exprimé le vœu d'élargir ou de modifier sa composition, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération définit le profil recherché au regard des besoins en compétences du Conseil et de sa politique de diversité (se reporter au paragraphe 1.1.2.4. ci-avant).

Sur la base de ces critères, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération pilote le processus de recherche et de sélection des nouveaux membres, notamment indépendants, du Conseil et procède aux vérifications nécessaires. À la suite de la conduite d'entretiens, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération formule une recommandation au Conseil de surveillance, qui examine les différents profils et décide de soumettre certaines candidatures à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Un processus de sélection spécifique existe par ailleurs pour les membres représentant les salariés d'une part et les actionnaires salariés d'autre part, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur et à l'article 8 des statuts.

■ 1.1.2.6. Évolution de la composition du Conseil de surveillance sous réserve de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2024

Le mandat de M. Yannick Bolloré, en qualité de membre du Conseil de surveillance, arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires devant se tenir le 29 avril 2024.

En application du processus de sélection des membres du Conseil présenté au paragraphe 1.1.2.5. ci-avant, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa séance du 7 mars 2024, a examiné sa situation et a décidé de proposer de renouveler le mandat de M. Yannick Bolloré en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027. Son renouvellement permettrait au Conseil de surveillance de continuer à bénéficier de son expertise des métiers de Vivendi et d'assurer un parfait alignement dans la définition de la stratégie.

Le mandat de M. Laurent Dassault, en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance, arrive à échéance à la même date. En application du processus de sélection des membres du Conseil présenté au paragraphe 1.1.2.5. ci-avant, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa séance du 7 mars 2024, a décidé de proposer de renouveler son mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027. Son renouvellement permettrait au Conseil de surveillance de continuer à bénéficier de son expérience en matière de développement et de stratégie, tout en restant majoritairement indépendant.

Les informations individuelles les concernant figurent dans la partie « Principales activités exercées par les membres du Conseil de surveillance en fonction » ci-après.

À l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2024 et sous réserve de l'approbation des résolutions qui lui sont soumises, le Conseil de surveillance sera composé de 13 membres dont 7 femmes, 1 membre représentant les actionnaires salariés désigné en application des dispositions de l'alinéa 2 de l'article 8-I.1. des statuts, 2 membres représentant les salariés désignés en application des dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce ; les autres membres du Conseil de surveillance étant désignés en application des dispositions de l'article L. 225-75 du Code de commerce. Le Conseil de surveillance comprendra par ailleurs 6 membres indépendants sur 11 membres, soit un taux de 55 %, hors prise en compte des 2 membres représentant les salariés.

Principales activités exercées par les membres du Conseil de surveillance en fonction

**YANNICK BOLLORÉ**

Président du Conseil de surveillance

Nationalité française.

**VIVENDI**42, avenue de Friedland
75008 Paris**EXPERTISE ET EXPÉRIENCE**

M. Yannick Bolloré est diplômé de l'université Paris-Dauphine. Il est Président-Directeur général du Groupe Havas, l'un des plus grands groupes de communication au monde, avec un revenu de 2,7 milliards d'euros et près de 23 000 collaborateurs dans plus de 100 pays.

M. Yannick Bolloré a cofondé la société de production WY Productions en 2002 (*Hell, Yves Saint Laurent*). En 2006, il rejoint le groupe familial, le Groupe Bolloré, pour lancer et développer sa division média. En l'espace de cinq ans, Bolloré Média (D8, D17) devient le principal groupe indépendant français de télévision et sera cédé plus tard à Canal+, faisant du Groupe Bolloré un actionnaire de Vivendi. Il rejoint ensuite le Groupe Havas en 2011 et en devient le Président-Directeur général en 2013. Il lance une importante restructuration du groupe pour en faire le plus intégré et le plus avancé de l'industrie. En 2017, Vivendi prend le contrôle du Groupe Havas. M. Yannick Bolloré est nommé Président du Conseil de surveillance de Vivendi en avril 2018.

M. Yannick Bolloré a été sélectionné comme *Young Global Leader* par le World Economic Forum en 2008. Il a reçu de nombreuses distinctions et récompenses de la part d'associations internationales et de la presse économique. Il est également chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres.

MANDATS EN COURS*(EN FRANCE)***Groupe Vivendi**

- Havas, Président-Directeur général
- Lagardère SA (*), Administrateur

MANDATS EN COURS*(À L'ÉTRANGER)***Groupe Vivendi**

- Havas North America, Inc. (États-Unis), Président
- Havas Worldwide LLC (États-Unis), Président et *Executive Vice-President*
- Havas Worldwide Middle East FZ, LLC (Émirats arabes unis), *Director*

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS*(EN FRANCE)*

- Bolloré SE (*), Vice-Président et Administrateur
- Compagnie de l'Odet (*), Administrateur
- Bolloré Participations SE, Administrateur
- Financière V, Administrateur
- Omnium Bolloré, Administrateur
- Sofibol, Membre du Conseil de surveillance
- Musée Rodin, Administrateur
- Fonds de dotation de la Fédération Française de Tennis, Administrateur
- L'Expansion Scientifique Française, Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS*(À L'ÉTRANGER)*

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES*(EN FRANCE)*

- Havas Media France, Administrateur
- W & CIE, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES*(À L'ÉTRANGER)*

Néant

(*) Société cotée.



PHILIPPE BÉNACIN

Membre indépendant, Vice-Président du Conseil de surveillance, référent du Conseil de surveillance et Président du Comité de gouvernance, nomination et rémunération

Nationalité française.



INTERPARFUMS

10, rue de Solférino
75007 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Philippe Bénacin, diplômé de l'ESSEC, est Président-Directeur général de la société Interparfums, acteur du marché mondial des parfums et cosmétiques.

Fondé avec Jean Madar en 1982, Interparfums crée, fabrique et distribue des parfums de prestige et des cosmétiques sur la base de contrats de licence mondiaux et exclusifs sous les marques Boucheron, Coach, Jimmy Choo, Karl Lagerfeld, Kate Spade, Moncler, Montblanc, Paul Smith, Repetto, S. T. Dupont et Van Cleef & Arpels. La société est également propriétaire des parfums Lanvin et de la Maison Rochas.

Présent dans plus de 100 pays au travers d'un réseau de distribution sélective, Interparfums a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 707 millions d'euros en 2022. La société est cotée sur Euronext Paris depuis 1995 avec une capitalisation boursière de l'ordre de 3,5 milliards d'euros.

Régulièrement distingué pour la qualité de sa communication financière, Interparfums a été récompensé par de nombreux prix et distinctions, et notamment par le « Prix Cristal de la transparence de l'information financière » ou le « Prix de l'Audace créatrice » remis à M. Philippe Bénacin en 2011 par le Premier ministre, M. François Fillon.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

- Interparfums SA (*), Cofondateur et Président-Directeur général
- Interparfums Holding, Président du Conseil d'administration

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

- Interparfums Inc. (États-Unis), Président (non exécutif) et Vice-Président du Conseil
- Interparfums Luxury Brands (États-Unis), Administrateur unique
- Interparfums Srl (Italie), Président
- Interparfums Suisse, Gérant et Président
- Interparfums Asia Pacific Pte Ltd (Singapour), Administrateur
- Parfums Rochas Spain SL, Président du Conseil d'administration

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- Inter España Parfums & Cosmetiques SL (Espagne), Administrateur

(*) Société cotée.



CYRILLE BOLLORÉ

Membre du Conseil de surveillance

Nationalité française.



TOUR BOLLORÉ

31-32, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Cyrille Bolloré est diplômé de l'université Paris-Dauphine (*Master [MSc] in Economics and Management – Major in Finance*).

De novembre 2007 à novembre 2008, il occupe les fonctions de Directeur adjoint des approvisionnements et de la logistique de Bolloré Énergie. En décembre 2008, il en devient le Directeur jusqu'en août 2010. En septembre 2010, il est nommé Directeur général, puis Président en octobre 2011.

En août 2012, il est nommé Vice-Président, Administrateur délégué de Bolloré. En juin 2013, il est nommé Directeur général délégué de Bolloré, dont il devient le Président-Directeur général en mars 2019.

Il a été Président de Bolloré Logistics jusqu'en décembre 2014, Président de Bolloré Transport & Logistics de novembre 2014 à mai 2016 et Président de Bolloré Transport & Logistics Corporate (ex-Bolloré Transport & Logistics) d'avril 2016 à novembre 2023.

Depuis septembre 2017, il est Vice-Président de Compagnie de l'Odet. Il en a été Directeur général de septembre 2017 à mars 2019.

M. Cyrille Bolloré bénéficie de l'expérience d'un groupe industriel intégré et des métiers des contenus, des médias et de la communication.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Groupe Bolloré

- Bolloré SE (*), Président-Directeur général
- Bolloré Energy, Président du Conseil d'administration
- Compagnie du Cambodge (*), Président du Directoire
- Sofibol, Président du Conseil de surveillance
- Compagnie de l'Odet (*), Vice-Président, Administrateur
- Bolloré Participations SE, Administrateur
- Financière V, Administrateur
- Omnium Bolloré, Administrateur
- Société Industrielle et Financière de l'Artois (*), Administrateur
- Financière Moncey (*), Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil
- JCDecaux Bolloré Holding, Membre du Conseil exécutif

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Bolloré

- Financière du Champ de Mars, Administrateur
- SFA SA, Administrateur
- Nord-Sumatra Investissements, Administrateur
- Plantations des Terres Rouges, Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

- Socfinaf (*), Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil
- Socfinasia (*), Administrateur
- Socfin (*), Administrateur
- Universal Music Group N.V. (*), *Non executive Director and Member of the Remuneration Committee*

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

Groupe Bolloré

- Bolloré SA (*), Directeur général délégué, Vice-Président Administrateur délégué
- Financière de l'Odet (*), Directeur général
- Blue Solutions (*), Administrateur
- Société Française Donges-Metz, Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil
- Bolloré Africa Logistics, Représentant permanent de Bolloré Transport & Logistics Corporate au Conseil
- BlueElec, Président
- Bolloré Transport & Logistics Corporate (ex-Bolloré Transport & Logistics), Président
- Bolloré Africa Logistics, Représentant permanent de Bolloré SE au Conseil
- Bolloré Logistics, Représentant permanent de Bolloré Transport & Logistics Corporate au Conseil
- Sogetra, Représentant permanent de Globolding au Conseil

Autres mandats et fonctions

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Bolloré

- Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo), Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil
- African Investment Company SA, Administrateur

Autres mandats et fonctions

Néant

(*) Société cotée.

Aux termes de l'article 20 du Code AFEP-MEDEF, « un dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans les sociétés cotées extérieures à son groupe y compris étrangères ». Par ailleurs, « un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères ».

Le Guide d'application du Code AFEP-MEDEF précise que « la limite de deux mandats n'est pas applicable aux mandats exercés, par un dirigeant mandataire social de société dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer des filiales et participations, dans ces mêmes filiales et participations détenues, seul ou de concert ».

L'intégralité des mandats que détient M. Cyrille Bolloré au sein de sociétés cotées est :

- d'une part, au sein du Groupe Bolloré, dans le périmètre de contrôle de Compagnie de l'Odet, dont il est Vice-Président et administrateur (Bolloré SE, Compagnie du Cambodge, Financière Moncey et Société Industrielle et Financière de l'Artois) ; et
- d'autre part, au sein de participations **(1)** de Bolloré SE (Vivendi SE, Universal Music Group N.V., Socfinaf, Socfinasia et Socfin), dont l'activité principale consiste à acquérir ou à gérer ses filiales et participations et où M. Cyrille Bolloré exerce un mandat de dirigeant mandataire social (Président-Directeur général de Bolloré SE).

(1) Aux termes de l'article L. 233-2 du Code de commerce, la qualification de « participation » résulte de la détention d'une fraction du capital comprise entre 10 % et 50 % du capital.

Ces mandats qui sont exercés hors du Groupe Bolloré mais au sein de participations détenues par Bolloré SE remplissent les conditions requises pour bénéficier de la dérogation et n'ont donc pas lieu d'être comptabilisés pour l'application des règles de cumul de mandats.

En tant que Président-Directeur général d'une société dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer des filiales et participations, son métier et son expertise consistent à suivre avec attention des sociétés en participant à leur gouvernance. Par ailleurs, le Conseil de surveillance a considéré que M. Cyrille Bolloré disposait de la disponibilité nécessaire pour participer de manière régulière et active aux travaux du Conseil de surveillance et de ses Comités dont il est membre, en toute circonstance. Ainsi, le Conseil de surveillance a constaté que, sur la période 2019-2023, le taux d'assiduité de M. Cyrille Bolloré s'est élevé à 98 % pour les réunions du Conseil de surveillance et à 100 % pour les réunions des Comités dont il est membre (Comité d'audit et Comité de gouvernance, nomination et rémunération).

Ainsi, la situation de M. Cyrille Bolloré est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF relatives au cumul de mandats, puisque les autres mandats que celui d'administrateur de Compagnie de l'Odet qu'il détient au sein de sociétés cotées, soit sont à l'intérieur de son groupe, soit bénéficient de la dérogation prévue par le Code AFEP-MEDEF.

En outre, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a pris acte de la conformité de la situation de M. Cyrille Bolloré au regard des dispositions de l'article L. 225-94-1 du Code de commerce.



SÉBASTIEN BOLLORÉ

Membre du Conseil de surveillance

Nationalité française.



COMPAGNIE DE L'ODET

51, boulevard de Montmorency
75016 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Après des études de gestion en France, M. Sébastien Bolloré part aux États-Unis au début des années 2000 poursuivre des études de gestion et de cinéma à l'université UCLA à Los Angeles (Californie).

Il participe au sein du Groupe Bolloré à la création de la chaîne de télévision Direct 8, créée en 2001 et lancée officiellement en 2005, devenue par la suite C8.

En parallèle, M. Sébastien Bolloré devient expert dans l'industrie des jeux vidéo.

En 2008, il devient administrateur de Bigben Interactive, acteur de premier plan d'accessoires de jeux vidéo et de smartphone. En 2016, il devient administrateur de la société Gameloft SE, un leader mondial dans la création et l'édition de jeux vidéo. En 2019, fort de son expérience, il fonde la société de jeux vidéo Magic Arts dont il est *Chairman & Chief Executive Officer*. En 2020, il devient également administrateur de Nacon, filiale de jeux vidéo de Bigben Interactive.

Présent dans la zone Asie-Pacifique depuis plusieurs années, M. Sébastien Bolloré conseille le Groupe Bolloré grâce à son expertise des nouveaux médias et des évolutions technologiques.

Il a été nommé en 2022 Directeur général délégué de Compagnie de l'Odet qui est la holding de contrôle du Groupe Bolloré.

- Sofibol, Membre du Conseil de surveillance
- Compagnie du Cambodge (*), Représentant permanent de Plantations des Terres Rouges au Conseil de surveillance

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Bolloré

- BlueLA Inc., *Chairman and Director*
- Bolloré Services Australia Pty Ltd, *Director*

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

- Bigben Interactive (*), Administrateur
- Nacon (*), Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

- Magic Arts Pty Ltd, *Chairman and CEO*

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

Groupe Bolloré

- Financière de l'Odet (*), Représentant permanent de Socfrance au Conseil
- Blue Solutions, Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

Néant

(*) Société cotée.

Aux termes de l'article 20 du Code AFEP-MEDEF, « *un dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans les sociétés cotées extérieures à son groupe y compris étrangères* ». Par ailleurs, « *un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères* ».

Le Guide d'application du Code AFEP-MEDEF précise que « *la limite de deux mandats n'est pas applicable aux mandats exercés, par un dirigeant mandataire social de société dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer des filiales et participations, dans ces mêmes filiales et participations détenues, seul ou de concert* ».

L'intégralité des mandats que détient M. Sébastien Bolloré au sein de sociétés cotées est :

- d'une part, dans le périmètre de contrôle de Compagnie de l'Odet, dont il est Directeur général délégué (Bolloré SE, Compagnie du Cambodge et Société Industrielle et Financière de l'Artois) ; et
- d'autre part, au sein de participations (1) de Compagnie de l'Odet (Bigben Interactive et Nacon), dont l'activité principale consiste à acquérir ou à gérer ses filiales et participations et où M. Sébastien Bolloré exerce un mandat de dirigeant mandataire social (Directeur général délégué de Compagnie de l'Odet).

Ces mandats qui sont exercés hors du périmètre de contrôle de Compagnie de l'Odet mais au sein de participations détenues par Compagnie de l'Odet remplissent les conditions requises pour bénéficier de la dérogation et n'ont donc pas lieu d'être comptabilisés pour l'application des règles de cumul de mandats.

En tant que Directeur général délégué d'une société dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer des filiales et participations, son métier et son expertise consistent à suivre avec attention des sociétés en participant à leur gouvernance. Par ailleurs, le Conseil de surveillance a considéré que M. Sébastien Bolloré disposait de la disponibilité nécessaire pour participer de manière régulière et active aux travaux du Conseil de surveillance dont il est membre, en toute circonstance. Ainsi, le Conseil de surveillance a constaté qu'en 2023 le taux d'assiduité de M. Sébastien Bolloré s'est élevé à 100 % pour les réunions du Conseil de surveillance.

Ainsi, la situation de M. Sébastien Bolloré est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF relatives au cumul de mandats, puisque les mandats qu'il détient au sein de sociétés cotées, soit sont à l'intérieur de son groupe, soit bénéficient de la dérogation prévue par le Code AFEP-MEDEF.

En outre, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a pris acte de la conformité de la situation de M. Sébastien Bolloré au regard des dispositions de l'article L. 225-94-1 du Code de commerce.

(1) Aux termes de l'article L. 233-2 du Code de commerce, la qualification de « participation » résulte de la détention d'une fraction du capital comprise entre 10 % et 50 % du capital.



PAULO CARDOSO

**Membre du Conseil de surveillance
représentant les salariés
et Président du Comité RSE**

Nationalité française.



VIVENDI

42, avenue de Friedland
75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Paulo Cardoso, de formation comptable, est entré à la Compagnie Générale des Eaux en 1997 en tant que gestionnaire administratif à la Direction de la communication.

En 2001, il rejoint la Direction financière au service comptabilité. En 2002, il a intégré la Direction de la trésorerie, où il est en charge du *Cash Management* de Vivendi SE et des systèmes réseaux du groupe.

MANDATS EN COURS

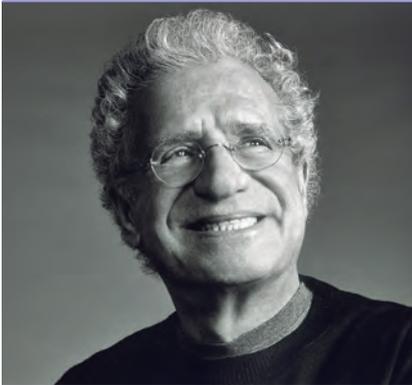
Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant



LAURENT DASSAULT

Membre indépendant du Conseil de surveillance

Nationalité française.



GRUPE INDUSTRIEL MARCEL DASSAULT SA (GIMD)

9, rond-point des Champs-Élysées
75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Laurent Dassault est diplômé de l'École supérieure libre des sciences commerciales appliquées de Paris et est licencié en droit des affaires à l'université Paris II – Panthéon-Assas. Après ses études supérieures, il fait ses classes à l'Armée de l'air. En 1978, il sera officier de renseignement sur l'escadron Jaguar 3/3 Ardennes à Nancy-Ochey. Il devient capitaine de réserve en 1986.

Après treize années passées dans la banque, M. Laurent Dassault rejoint, en 1991, le groupe fondé par son grand-père M. Marcel Dassault, à travers Dassault Investissements, où il est chargé des compensations indirectes liées aux contrats aéronautiques militaires.

En charge de la diversification des investissements du groupe, il va développer avec passion les branches artistique et viticole, multipliant ainsi avec succès la valeur du groupe. Profondément tourné vers l'entreprise et l'avenir, M. Laurent Dassault aime créer, innover, bâtir. Il est également très présent dans de nombreuses organisations caritatives et humanitaires.

M. Laurent Dassault occupe à ce jour de nombreux mandats, essentiellement dans les secteurs de l'industrie, de la finance, des arts et du mécénat.

M. Laurent Dassault est cogérant d'Artcurial Développement. Grand collectionneur, il est également à titre personnel très investi dans le domaine de l'art.

Il organise par ailleurs, chaque année, en partenariat avec le Centre Pompidou, le musée d'Art moderne et la FIAC, avec le soutien de Lazard Frères Gestion, la remise du Prix Marcel-Duchamp. Ce prix a été créé pour soutenir la scène artistique française et pour contribuer à lui donner un rayonnement international.

En 1994, M. Laurent Dassault devient gérant de Château Dassault, un Saint-Émilion Grand Cru Classé.

Les activités, souvent liées au mécénat et aux œuvres caritatives, tiennent une place importante dans la vie et l'œuvre de M. Laurent Dassault.

Fin 2013, il a rejoint l'Association pour la Mémoire des Enfants Cachés et des Justes, dont il est trésorier. Cette association œuvre principalement pour la réalisation d'un parcours muséographique de la ville de Chambon-sur-Lignon, un projet dans lequel M. Laurent Dassault s'investit personnellement à travers notamment la conception et la réalisation du jardin de la mémoire.

En 2018, il est fait officier de l'Ordre du Mérite agricole, en 2016 officier de la Légion d'honneur, en 2010 chevalier des Palmes académiques, en 2008 officier des Arts et des Lettres, en 2003 chevalier de la Légion d'honneur, et en 2006 officier de l'Ordre de la couronne de Belgique.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Groupe Dassault

- Groupe Industriel Marcel Dassault SA (GIMD), Membre du Conseil de surveillance
- Dassault Investissements, Gérant
- Immobilière Dassault SA (*), Président du Conseil de surveillance
- Rond Point Immobilier, Membre du Conseil de surveillance
- Artcurial Développement, Cogérant
- Arqana, Conseiller auprès du Directoire

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Dassault

- Sitam Belgique (ex-Dassault Belgique Aviation) (Belgique), Administrateur
- Midway Aircraft Corporation (filiale de Falcon Jet) (États-Unis), *Chairman*
- Sitam America Corp. (États-Unis), Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

- Laurent Dassault Rond Point (SCI), Associé gérant
- Laurent Dassault Rond Point II (SAS), Président
- LDRP Immo, Associé gérant
- 21 Central Partners (groupe Benetton), Membre du Conseil de surveillance
- Comité des Champs-Élysées, Administrateur
- FLCP & Associés, Membre du Conseil de surveillance
- Coutanseaux Aîné (SAS), Vice-Président
- Frerejean Frères Champagne, Vice-Président
- Société Financière Potel & Chabot, Représentant permanent de Financière Dassault, Censeur
- Terroirs et Avenir : la SICAV du Monde Agricole (SICAV), Administrateur

- 21 Invest France, Membre du Conseil de surveillance
- B.D.P.E. Invest, Membre du Conseil de surveillance
- Société Civile d'Attribution D. Dunois, Cogérant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

- Kudelski SA (*) (Suisse), Administrateur
- Skidata (Nagra Kudelski Group), Président
- La Maison (groupe CICUREL) (Luxembourg), Membre du Conseil de surveillance
- Catalyst Investments II LP (Israël), Administrateur
- Lepercq, de Neuflyze & Co. Inc. (États-Unis), Administrateur
- Real Estate SCA SICAR (Luxembourg), Président du Comité investisseurs
- Warwyck Private Bank (Île Maurice), Administrateur
- Geosatis (Secure Electronic Monitoring Solution) (Suisse), Administrateur
- Arche Family (Luxembourg), Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

- Artcurial SA, Administrateur
- Pechel Industrie SAS, Membre du Comité de suivi
- Groupe Industriel Marcel Dassault SA (GIMD), Directeur général délégué
- Dassault Wine Estates SAS, Président
- Sogitec Industries SA, Administrateur
- Amis de la Fondation Serge Dassault, Président
- Sagard Private Equity Partners SAS, Membre du Comité consultatif

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- Marcel Dassault Trading & Corporation (États-Unis), Administrateur
- Serge Dassault Trading Corporation (États-Unis), Administrateur

(*) Société cotée.



VÉRONIQUE DRIOT-ARGENTIN

Membre du Conseil de surveillance
– salariée de la société

Nationalité française.



VIVENDI

42, avenue de Friedland
75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} Véronique Driot-Argentin est entrée à la Compagnie Générale des Eaux en 1989. Elle débute sa carrière à la Direction de la communication, au service Presse. Elle rejoint en 1991 le Syndicat des eaux d'Île-de-France puis en 1994 la Direction des ressources humaines de la Compagnie Générale des Eaux en qualité de Chargée de mission auprès du Directeur des ressources humaines du groupe et intervient dans la gestion des relations sociales, fonction qu'elle continue d'occuper chez Vivendi.

En 2011, elle est rattachée au responsable de la formation de Vivendi. Depuis 2016, elle est Responsable formation au sein de la Direction des ressources humaines.

Depuis 2006, M^{me} Véronique Driot-Argentin est déléguée syndicale de la CFTC.

Elle a siégé au Conseil de prud'hommes de Paris entre 2008 et 2015.

De 2014 à 2020, elle a été conseillère municipale de la commune de Villecresnes (Val-de-Marne) et Vice-Présidente du Centre communal d'action sociale.

MANDATS EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- Comité de groupe, Membre
- CFTC, Déléguée syndicale

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- DUP, Secrétaire
- IDSE, Membre du bureau

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

Néant



MAUD FONTENOY

Membre indépendant du Conseil de surveillance

Nationalité française.



MAUD FONTENOY FOUNDATION

La Maison Champs-Élysées
8, rue Jean-Goujon
75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Navigatrice aux multiples exploits et premières féminines, en solitaire, à la rame et à la voile, ambassadrice auprès du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse pour l'éducation à la mer et les classes de mer, Présidente de la Maud Fontenoy Foundation, ancienne porte-parole de la commission océanographique de l'Unesco, experte en développement durable, conférencière et auteur de livres engagés et de documentaires, M^{me} Maud Fontenoy se bat pour la sauvegarde de l'environnement et, plus spécifiquement, des océans et du littoral. Son combat depuis plus de vingt ans : informer et sensibiliser le plus grand nombre à la protection de la planète.

Âgée de 7 jours à peine, M^{me} Maud Fontenoy embarque sur la goélette familiale. Les quinze premières années de sa vie se passeront donc au large, marquées par l'apprentissage de la navigation, la connaissance de la nature et de la mer.

À 25 ans, elle décide de concrétiser ses rêves en repartant vers le grand large. Commencent alors cinq années d'aventures maritimes et humaines. En 2003, elle part pour la traversée de l'Atlantique Nord à la rame, en solitaire et sans assistance. Une première féminine qu'elle boucle en quatre mois. Deux ans plus tard, en 2005, elle réussit le même pari fou dans le Pacifique entre le Pérou et les îles Marquises.

Elle est alors élue personnalité de l'année par le *Time Magazine*.

En 2007, M^{me} Maud Fontenoy s'élance de l'île de la Réunion pour le tour du monde à contre-courant, à la voile et sans assistance, qui s'achèvera 150 jours plus tard, après 3 caps franchis et un démâtage dont elle se sort in extremis.

Ayant passé plus de temps de sa vie sur les mers que sur la terre ferme, elle n'a de cesse de raconter les effets visibles de la pollution et du réchauffement climatique sur les océans qu'elle connaît bien. M^{me} Maud Fontenoy s'attache, avec le soutien de scientifiques, par le biais notamment des actions qu'elle mène dans le cadre de sa fondation, en partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale, à éduquer la jeune génération, à lui donner un mode d'emploi simple pour que le « développement durable » devienne accessible à tous et qu'écologie rime aussi avec économie.

Elle conseille actuellement différentes entreprises sur ce thème et prône une écologie réaliste et pragmatique.

Depuis 2007, elle est chevalier de l'Ordre national du Mérite et chevalier de l'Ordre du Mérite maritime, et, depuis janvier 2024, chevalier de la Légion d'honneur.

MANDATS EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

- Maud Fontenoy Foundation, Présidente
- Miss Maud, Présidente
- Fondation pour la Gastronomie Humaniste d'Alain Ducasse, Fondatrice et Membre du Conseil d'administration

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- A Contre Courant Production, Liquidatrice



CATHIA LAWSON-HALL

**Membre indépendant
du Conseil de surveillance
et Présidente du Comité d'audit**

Nationalité française.



7, rue Marietta-Alboni
75016 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} Cathia Lawson-Hall a plus de vingt-cinq ans d'expérience dans le domaine de la finance. Elle était Directrice des relations clients et Banque d'Investissement pour l'Afrique à la Société Générale, en charge des relations avec les gouvernements, les grandes entreprises et les institutions financières africaines. M^{me} Cathia Lawson-Hall était précédemment *Managing Director*, co-Responsable Marchés de Capitaux Dettes pour les entreprises en France, en Belgique et au Luxembourg.

Elle a débuté sa carrière en tant qu'analyste financier responsable des secteurs télécommunications et médias avant de se diriger vers le conseil en financement. Elle a construit une solide expérience dans la Banque de financement et d'investissement, principalement dans les marchés de capitaux de dette, l'analyse financière et le conseil.

M^{me} Cathia Lawson-Hall est également membre du Conseil d'administration de deux sociétés cotées, Universal Music Group N.V. (UMG) et Endeavour Mining plc. Elle est aussi administratrice indépendante de l'Agence Française de Développement (AFD) et des Amis du Centre Pompidou.

M^{me} Cathia Lawson-Hall est l'une des six récipiendaires, aux côtés du maire de Londres, Sadiq Khan, du Trophée de la diversité décerné en mars 2017 par le think tank « Club XXI^e siècle » dans la catégorie « Parcours professionnel ». En décembre 2015, M^{me} Cathia Lawson-Hall a été élue Manager de l'année 2015 lors de la sixième édition de La Tribune Women's Awards. Elle est diplômée de l'université Paris-Dauphine.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

- Agence Française de Développement (AFD), Administratrice
- Amis du Centre Pompidou, Administratrice

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

- Universal Music Group N.V. (*), Administratrice
- Endeavour Mining plc (*), Administratrice

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

- Société Générale, Directrice des relations clients et Banque d'Investissement pour l'Afrique
- Fondation Société Générale, Administratrice

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- Société Générale Bénin, Administratrice
- Société Générale Côte d'Ivoire (*), Administratrice

(*) Société cotée.



SANDRINE LE BIHAN

**Membre du Conseil de surveillance
représentant les actionnaires salariés**

Nationalité française.



VIVENDI

42, avenue de Friedland
75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} Sandrine Le Bihan, de formation comptable, est entrée à la Compagnie Générale des Eaux en 1992 en tant que gestionnaire au service Titres. En 2003, elle devient Responsable du fichier des sociétés du groupe et de bases de données à la Direction juridique de Vivendi. Elle est actuellement Cheffe de projet MOA droit boursier et droit des sociétés.

Elle intervient dans les domaines du droit des sociétés, du droit boursier et de l'actionariat salarié.

MANDATS EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- FCPE « Groupe Vivendi Épargne », Présidente et Membre du Conseil de surveillance représentant les porteurs de parts
- FCPE « Opus Vivendi », Membre du Conseil de surveillance représentant les porteurs de parts
- FCPE « Actions UMG Épargne », Présidente et Membre du Conseil de surveillance représentant les porteurs de parts
- Comité de groupe, Membre et Membre du bureau du Comité de groupe

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

- IDSE, Membre du bureau
- DUP, Titulaire et Trésorière
- Comité social et économique de Vivendi, Titulaire et Secrétaire

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

Néant



MICHÈLE REISER

Membre indépendant du Conseil de surveillance

Nationalité française.



MRC

6, place Saint-Germain-des-Prés
75006 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} Michèle Reiser est philosophe de formation. En 1975, elle crée sur FR3 une émission littéraire hebdomadaire pour les jeunes qu'elle animera pendant huit ans. Elle est aussi alors rédactrice d'une chronique littéraire dans *Le Monde de l'Éducation*, et plus tard collabore régulièrement à *Ex-Libris*.

Réalisatrice, productrice et auteure de films de télévision, elle a signé, entre 1983 et 2005, des documentaires, des portraits et des grands reportages diffusés sur France 2, France 3, France 5, Canal+ et Arte, centrés autour de grands pôles d'intérêt :

- les faits de société (*Les Trois Mousquetaires à Shanghai, La Vie en rollers*) ;
- la politique (elle crée la collection *Un Maire, une Ville* avec notamment Alain Juppé à Bordeaux et Jean-Claude Gaudin à Marseille) ;
- la question psychiatrique (*Le Cinéma de notre anxiété, Un homme sous haute surveillance, Épilepsies*) ;
- les traditions amoureuses (*Les Amoureux de Shanghai, L'Amour au Brésil, Les Amoureux du Printemps de Prague*) ;
- le développement de l'enfant et de l'adolescent (*Premiers émois, Vis ta vie, ou les parents ça sert à rien, La vérité sort de la bouche des enfants*) ;
- des portraits (*Reiser, Juppé, François Truffaut, correspondance à une voix*).

Elle réalise également des émissions musicales et théâtrales, et des opéras (*Le Barbier de Séville* avec Ruggero Raimondi).

Elle a fondé et dirigé les Films du Pharaon (1988-2005).

En janvier 2005, elle est nommée par le Président de la République membre du Conseil supérieur de l'audiovisuel où, au cours de son mandat de six ans, elle préside les groupes de travail Production audiovisuelle, Chaînes privées gratuites, Publicité, et les missions Cinéma et Musique.

De 2008 à 2012, elle crée et préside la Commission sur l'image des femmes dans les médias, qui publie à la fin de l'année un rapport mettant en lumière que, si les femmes sont présentes à l'image, elles restent cantonnées à un certain rôle, la légitimité du savoir demeure masculine. De ce constat naîtra la mise en exergue de la notion d'« experte » qui sera l'objet du deuxième rapport présenté en décembre 2011 au cours d'un colloque à l'Assemblée nationale, « Les expertes, bilan d'une année d'autorégulation ». La Commission a été pérennisée par le Premier ministre en 2011.

En 2010, elle copréside la Commission sur l'accès des associations aux médias audiovisuels, rapport remis au Premier ministre en janvier 2011.

Elle est membre de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes de 2010 à 2012.

En 2013, M^{me} Michèle Reiser crée une société de conseil, MRC.

Entre 2014 et 2020, elle préside le jury du Prix Gulli du Roman.

Elle crée en 2015 le festival de musique classique Paris Mezzo, qui devient sous sa direction, en 2017, le Festival de Paris.

Elle a publié deux romans chez Albin Michel : *Dans le creux de ta main* en 2008, et *Jusqu'au bout du festin* en 2010, Prix de la révélation littéraire 2010 Aufeminin.com.

Elle est chevalier de l'Ordre de la Légion d'honneur (2010) et officier de l'Ordre national du Mérite (2004).

MANDATS EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

- MRC, Gérante

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

- Radio France, Membre du Conseil d'administration
- Radio France, Membre du Comité stratégique

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

Néant



KATIE STANTON

Membre indépendant du Conseil de surveillance

Nationalité américaine.



MOXXIE VENTURES

601 15th Street Boulder
CO 80302
États-Unis

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} Katie Stanton est diplômée du Rhodes College (1991) et titulaire d'un Master de l'École des affaires publiques et internationales (SIPA) de l'université de Columbia.

M^{me} Katie Stanton est fondatrice et associée générale de Moxxie Ventures, une société de capital-risque en phase de démarrage basée à San Francisco.

Avant Moxxie Ventures, M^{me} Katie Stanton a occupé de nombreux postes de direction chez Twitter, Google, Yahoo et Color Genomics.

En plus de travailler dans la Silicon Valley, elle a travaillé à la Maison-Blanche et au Département d'État (sous la présidence de M. Obama) et a commencé sa carrière comme banquière chez JP Morgan Chase.

M^{me} Katie Stanton siège au Conseil de surveillance de Vivendi et a précédemment siégé au Conseil d'administration de Time Inc.

Elle est également cofondatrice du collectif d'investissement #Angels.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Néant

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

- Moxxie Ventures, Fondatrice et associée générale

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- Color Genomics, Chief Marketing Officer
- Yahoo, Inc., Administratrice



LUCIE STRNADOVA

Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés

Nationalité tchèque.



HAVAS PR PRAGUE

Forum Karlín, Pernerova 51
186 00 Prague
République tchèque

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} Lucie Strnadova travaille au sein du Groupe Havas en République tchèque depuis près de vingt ans, avec diverses responsabilités et une vaste expérience dans les domaines de la communication, des relations publiques et des relations médias. Elle a rejoint le Groupe Havas en 2004 en tant que chef de projet relations publiques et exerce actuellement les fonctions de Directrice relations médias et événementiel. Elle a débuté sa carrière en tant que responsable junior des ressources humaines au sein du groupe Carrefour à Prague.

M^{me} Lucie Strnadova est diplômée de l'Institut tchèque de marketing et titulaire d'un DEUG de psychologie, en psychologie sociale et psychologie de la communication de l'université Saint-Denis de Paris. Elle parle couramment le tchèque, l'anglais et le français, et est également titulaire d'une maîtrise en littérature et langue françaises de l'Univerzita Karlova à Prague.

M^{me} Lucie Strnadova est un membre actif de l'Apra (Association des agences de relations publiques) et intervient en tant que conférencière dans le cadre de différents séminaires et événements d'entreprise. Elle dispense également des cours à l'université d'économie de Prague et participe à des conférences et séminaires à la faculté de sciences sociales de l'Univerzita Karlova.

MANDATS EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant

1.1.3. LIENS FAMILIAUX

M. Yannick Bolloré, Président du Conseil de surveillance, est le frère de MM. Cyrille et Sébastien Bolloré, membres du Conseil de surveillance.

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre lien familial entre les membres du Conseil de surveillance, ni aucun lien familial entre ces derniers et les membres du Directoire.

1.1.4. ABSENCE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS

Chaque membre du Conseil de surveillance s'attache au respect de l'intérêt social de Vivendi et à la promotion de la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. À la connaissance de la société, il n'existe aucun conflit d'intérêts avéré ou potentiel entre la société et les membres du Conseil de surveillance, tant en ce qui concerne leurs intérêts personnels que leurs autres obligations.

Le Règlement intérieur du Conseil de surveillance dispose que ses membres et les Censeurs ont pour devoir de faire part au Conseil et au membre référent de toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, actuelle ou à venir, dans laquelle ils sont ou seront susceptibles de se trouver. Il prévoit en outre que le membre référent a pour mission de coordonner au sein du Comité de gouvernance, nomination et rémunération les diligences visant à identifier, examiner et prévenir toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, au sein du Conseil.

Lorsque le Conseil de surveillance délibère sur un sujet concernant directement ou indirectement l'un de ses membres, ce dernier est invité, le cas échéant, à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil. Pour les sujets susceptibles de concerner le Président du Conseil de surveillance, la présidence de la séance est alors confiée

momentanément au Vice-Président. S'agissant des sujets susceptibles de concerner les Censeurs, ceux-ci sont invités, le cas échéant, à quitter, le temps des débats, la réunion du Conseil.

Les relations d'affaires qui peuvent exister entre le Groupe Bolloré et certaines filiales du groupe Vivendi s'inscrivent dans le cadre de relations commerciales courantes conclues à des conditions normales de marché et n'engendrent pas de conflit d'intérêts entre Vivendi et MM. Yannick, Cyrille et Sébastien Bolloré. Le descriptif de ces relations d'affaires et les éléments quantitatifs s'y rapportant sont décrits dans la note 25.5. « Autres opérations avec les parties liées » de l'annexe aux états financiers de l'exercice 2023 figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

En outre, en application des dispositions de l'article L. 22-10-29 du Code de commerce, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 novembre 2019, a formalisé une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Le descriptif de cette procédure et de sa mise en œuvre est présenté au paragraphe 1.2.11.6. du présent chapitre.

1.1.5. ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, DE RESPONSABILITÉ DANS UNE FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU DE SANCTION PUBLIQUE

À la connaissance de la société, au cours des cinq dernières années :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de surveillance ;
- aucun des membres du Conseil de surveillance n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ;

- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de surveillance, et ;
- aucun membre du Conseil de surveillance n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

1.1.6. CONVENTIONS PASSÉES ENTRE LA SOCIÉTÉ ET L'UN DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – CONTRATS DE SERVICES

Il n'existe aucune convention ni aucun contrat de services entre un membre du Conseil de surveillance et la société ou l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat.

1.1.7. PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La société n'a accordé aucun prêt ou consenti aucune garantie en faveur de l'un des membres du Conseil de surveillance.

1.1.8. COMPÉTENCE ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

■ 1.1.8.1. Rôle et pouvoirs du Conseil de surveillance en application des dispositions légales et statutaires

Le Président et le Vice-Président du Conseil de surveillance, élus pour une durée n'excédant pas leur mandat de membre du Conseil de surveillance, sont chargés de convoquer le Conseil de surveillance aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et d'en diriger les débats.

Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, nomme les membres du Directoire, dont il fixe les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant leur rémunération. Il peut les révoquer à tout moment.

Le Conseil de surveillance examine et arrête les orientations stratégiques de la société. Il autorise le Directoire à mettre en œuvre les opérations importantes d'acquisition, de cession ou de restructuration interne ou celles susceptibles d'avoir un impact sur la structure financière du groupe ainsi que les accords de partenariat stratégiques. Il examine la politique en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Le Conseil de surveillance contrôle la gestion de la société par le Directoire. À cette fin, il exerce les pouvoirs prévus par la loi et les statuts.

Il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

■ 1.1.8.2. Règlement intérieur

Le Règlement intérieur du Conseil de surveillance constitue un document purement interne destiné à préciser les statuts de la société, les modalités pratiques de fonctionnement du Conseil de surveillance ainsi que les droits et devoirs de ses membres. Il est inopposable aux tiers et ne peut être invoqué par eux à l'encontre des membres du Conseil de surveillance.

■ 1.1.8.3. Rôle et pouvoirs du Conseil de surveillance en application du Règlement intérieur

Le Conseil de surveillance, après avis du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, se prononce sur les candidatures des mandataires sociaux de la société à des fonctions d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance dans des sociétés tierces.

Le Conseil de surveillance autorise préalablement à leur mise en œuvre les opérations suivantes :

- cession ou acquisition totale ou partielle de participations ou d'entreprises dans la mesure où elles dépassent chacune un montant de 300 millions d'euros ;
- émissions de titres donnant accès directement ou indirectement au capital social et d'emprunts obligataires convertibles au-delà de 100 millions d'euros ;
- émissions d'emprunts obligataires non convertibles au-delà de 500 millions d'euros, à l'exception de toutes opérations de renouvellement d'emprunts obligataires dans des conditions meilleures que celles consenties à la société ;
- propositions de programmes de rachats d'actions à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, opérations de financement significatives ou susceptibles de modifier substantiellement la structure financière de la société, à l'exception des opérations de financement s'inscrivant dans le cadre de la gestion dynamique de la dette de la société ;
- constitution de sûretés, octroi de cautions, avals ou garanties en faveur de tiers par le Directoire dans la double limite d'un montant de 300 millions d'euros par engagement et de 1,5 milliard d'euros pour le total des engagements. Cette autorisation donnée au Directoire pour douze mois est réexaminée chaque année ;
- opérations importantes de restructuration interne, opérations se situant hors de la stratégie annoncée et accords de partenariat stratégiques ;
- mise en place de plans d'attribution d'actions de performance ou de tout autre mécanisme s'inscrivant dans des logiques similaires ;
- attributions d'actions de performance aux membres du Directoire et détermination du nombre d'actions devant être conservées pendant la durée du mandat de chacun des membres du Directoire ;
- propositions à l'Assemblée générale des actionnaires de modifications statutaires, d'affectation du résultat et de fixation du dividende ;
- fixation de la politique et des éléments de rémunération des membres du Directoire et élaboration du rapport sur le gouvernement d'entreprise et du texte des résolutions soumises à l'Assemblée générale des actionnaires se rapportant à ce qui précède.

1.1.9. RÔLE, MISSIONS ET ACTIVITÉS DU MEMBRE RÉFÉRENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

■ 1.1.9.1. Rôle et missions du membre référent

Le Conseil peut désigner en son sein un membre référent, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, parmi les membres qualifiés d'indépendants par le Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 25 avril 2022, a renouvelé en qualité de membre référent M. Philippe Bénacín, Vice-Président indépendant du Conseil de surveillance et Président du Comité de gouvernance, nomination et rémunération.

Le membre référent demeure en fonction pendant la durée de son mandat de membre du Conseil. Le Conseil peut décider à tout moment de mettre fin à cette fonction. Quelle qu'en soit la raison, la perte de la qualité de membre indépendant met fin aux fonctions de membre référent.

Le membre référent est investi des missions suivantes :

- évaluation du fonctionnement du Conseil : le membre référent assure, en liaison avec le Secrétaire général, la direction du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil et en rend compte au Conseil, en lien avec le Comité de gouvernance, nomination et rémunération ;

- prévention des conflits d'intérêts : il coordonne au sein du Comité de gouvernance, nomination et rémunération les diligences visant à identifier, examiner et prévenir toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, au sein du Conseil de surveillance, ou avec les Censeurs. Il porte à la connaissance du Président les éventuelles situations de conflit d'intérêts ainsi identifiées et rend compte de ses travaux au Conseil ;
- suivi des conditions nécessaires au bon fonctionnement du Conseil : le membre référent veille à l'application du Règlement intérieur du Conseil ainsi qu'au respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il formule toute proposition ou recommandation qu'il juge utile. Il s'assure que les membres du Conseil sont en mesure d'exercer leur mandat dans les meilleures conditions possible et dans le respect de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires. Il s'assure qu'ils bénéficient d'un niveau d'information suffisant.

■ 1.1.9.2. Principales activités du membre référent en 2023

Le membre référent a rendu compte au Conseil de surveillance, dans sa séance du 7 mars 2024, des principales activités menées au cours de l'exercice 2023 :

- dialogue régulier avec le Président du Conseil ainsi qu'avec le Président et les membres du Directoire, notamment sur les sujets de gouvernance et de rémunération ;
- supervision et compte rendu du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance, en liaison avec le Secrétaire général ;
- constatation de l'absence d'identification de situation de conflit d'intérêts ;

- examen et prise en compte des attentes des agences de conseil en vote et des actionnaires. Vivendi a ainsi poursuivi un dialogue renforcé initié avec certains d'entre eux à compter de 2022, en présence du Président du Conseil de surveillance. Cet échange est poursuivi, comme chaque année, par un dialogue avec les principaux actionnaires sur les sujets de gouvernance et de rémunération, en lien avec les informations publiées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et avec l'ordre du jour de l'Assemblée générale annuelle. Il en est rendu compte au membre référent, en liaison avec le Conseil de surveillance et son Président.

Dans le cadre de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil de surveillance, les membres du Conseil ont notamment estimé que le rôle, les missions et les compétences du Vice-Président référent du Conseil sont de nature à assurer le bon équilibre des pouvoirs entre le Conseil de surveillance et le Directoire (se reporter à la section 1.1.13. du présent chapitre).

1.1.10. RÔLE ET MISSIONS DU CENSEUR

L'article 10-6. des statuts prévoit la possibilité pour le Conseil de surveillance de nommer un ou deux Censeurs, ce qui permet de faire bénéficier la société d'expériences spécifiques dans des domaines précis et souvent spécialisés. Les Censeurs participent, sans voix délibérative, aux travaux du Conseil et peuvent exprimer leur avis en toute liberté et contribuer à l'enrichissement de ses travaux.

Dans ce cadre, le Conseil de surveillance, sur proposition du Président du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé, dans sa séance du 15 avril 2019, de nommer en qualité de Censeur, pour une durée de quatre ans, M. Vincent Bolloré, dont le mandat de membre du Conseil de surveillance a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue le même jour. M. Vincent Bolloré n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat de Censeur, qui est arrivé à échéance le 14 avril 2023. Il n'a perçu aucune rémunération à ce titre.

1.1.11. L'INFORMATION ET LES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les membres du Conseil de surveillance reçoivent toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission et peuvent se faire communiquer, préalablement à toute réunion, tous les documents qu'ils estiment utiles. Le droit à l'information des membres du Conseil de surveillance est organisé selon les modalités pratiques exposées ci-après.

■ 1.1.11.1. L'information préalable aux réunions du Conseil de surveillance

Le Président du Conseil de surveillance, assisté du Secrétaire général, transmet aux membres du Conseil les informations appropriées, en fonction des points de l'ordre du jour.

■ 1.1.11.2. L'information régulière du Conseil de surveillance

Outre l'information régulière du Conseil de surveillance par le Directoire sur la marche de la société et les points marquants ainsi que sur la situation financière, la trésorerie, les engagements de Vivendi ou tous événements et opérations significatifs, le Directoire présente un rapport trimestriel au Conseil de surveillance sur son activité et la marche des affaires du groupe.

Les demandes d'information des membres du Conseil de surveillance portant sur des sujets spécifiques sont adressées au Président et au Secrétaire général, ce dernier étant chargé d'y répondre dans les meilleurs délais en liaison avec le Président du Directoire. Afin de compléter leur information, les membres du Conseil de surveillance disposent de la faculté de rencontrer les membres du Directoire ainsi que les principaux dirigeants de la société, y compris hors la présence des membres du Directoire, après en avoir informé le Président du Conseil de surveillance.

■ 1.1.11.3. Caractère collégial des délibérations du Conseil de surveillance et confidentialité des informations

Le Conseil de surveillance est un organe collégial : ses délibérations engagent l'ensemble de ses membres. Les membres du Conseil de surveillance, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil de surveillance, sont tenus à une stricte obligation de confidentialité et de réserve s'agissant des informations qui leur sont communiquées par la société, qu'ils reçoivent dans le cadre des délibérations du Conseil et de ses Comités, et des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par le Président du Conseil de surveillance ou du Directoire.

Si le Conseil de surveillance a connaissance d'une information confidentielle, précise et susceptible d'avoir, au moment de sa publication, une incidence sensible sur le cours du titre de la société ou des sociétés que celle-ci contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, les membres du Conseil doivent s'abstenir de communiquer cette information à un tiers tant qu'elle n'a pas été rendue publique et s'interdire de réaliser toute opération sur les titres de la société.

Conformément à l'article 12.3 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance se réunit au moins une fois par an hors la présence du Président et des membres du Directoire (*executive session*). Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 8 mars 2023, a ainsi examiné librement les performances du Président et des membres du Directoire, hors leur présence, au-delà de l'évaluation visée à l'article 26.1.1 du Code AFEP-MEDEF, qui vise strictement les aspects liés à la rémunération. Par ailleurs, chaque fois que ses membres en expriment le besoin et en fonction de l'ordre du jour, le Conseil de surveillance dispose de la faculté de se réunir hors la présence de son Président.

1.1.12. TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN 2023

Au cours de l'année 2023, le Conseil de surveillance s'est réuni cinq fois avec un taux moyen d'assiduité de 98,46 %.

Ses travaux ont notamment porté sur :

- l'examen de la marche opérationnelle des principales activités du groupe ;
- les perspectives de croissance interne et externe du groupe et les principales initiatives et opportunités stratégiques du groupe ;
- la revue régulière des projets d'acquisition et de cession ;
- le projet de rapprochement avec le groupe Lagardère ;
- l'étude du projet de cession d'Editis ;
- l'étude du projet de cession de *Gala* ;
- l'étude du projet de cession des activités de Ticketing et Live ;
- le suivi du développement de Groupe Canal+ à l'international (et notamment le suivi des dossiers MultiChoice, Viu et Viaplay) ;
- le suivi de l'évolution du dossier Telecom Italia ;
- le suivi de l'évolution de la participation de Vivendi dans Prisa ;
- l'autorisation donnée au Directoire d'étudier la faisabilité d'un projet de scission des activités de Vivendi en vue de réduire la décote de conglomérat ;
- l'appréciation de la qualité et de la structure du bilan du groupe ;
- l'examen et l'approbation, le cas échéant, des propositions et des travaux du Comité d'audit ;
- l'examen des comptes consolidés et annuels 2022 et du budget 2023, l'information sur les comptes consolidés semestriels 2023 arrêtés par le Directoire ;
- la situation de trésorerie du groupe ;
- le suivi de la procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- la mise en place d'une garantie consentie à SPI International BV ;
- l'émission d'une garantie en faveur des porteurs de NEU CP de Havas ;
- l'approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- l'examen des rapports trimestriels d'activité établis par le Directoire ;
- l'examen et l'approbation, le cas échéant, des propositions et des travaux du Comité de gouvernance, nomination et rémunération ;
- la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités ;
- la Fondation d'entreprise Vivendi ;

- l'examen des plans de succession au sein du groupe ;
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités ;
- l'examen et l'arrêt de la politique et des éléments de la rémunération du Président du Conseil de surveillance et de ses membres ;
- l'examen et l'arrêt de la politique et des éléments de la rémunération du Président du Directoire et de ses membres ;
- l'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire ;
- la mise en place d'un plan d'intéressement à long terme indexé sur la croissance de valeur de la société Dailymotion ;
- l'examen de la politique de la société en matière d'égalité professionnelle, de mixité et de diversité ;
- l'examen des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes fixés par le Directoire (se reporter au paragraphe 4.3.1.2. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel) ;
- la politique et la situation de l'actionnariat salarié ;
- l'opération d'actionnariat salarié en 2024 ;
- la supervision de l'état d'avancée des objectifs sociaux et environnementaux (se reporter aux sections 4 et 5 du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel) ;
- l'examen de la politique en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ;
- l'examen et l'approbation, le cas échéant, des propositions et des travaux du Comité RSE ;
- l'arrêt de projets de résolution couvrant la politique et les éléments de rémunération des membres du Conseil de surveillance et du Directoire, soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 ;
- la revue des résolutions arrêtées par le Directoire et soumises à l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 ;
- l'analyse des résultats du vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 sur la situation du Président du Conseil de surveillance et celle du Président et des membres du Directoire ;
- le suivi des enquêtes et des procédures judiciaires en cours et notamment le litige opposant Vivendi SE à d'anciens actionnaires minoritaires devant la Cour d'appel de Paris.

1.1.13. L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

De manière périodique et tous les trois ans au moins, le Conseil de surveillance procède à une évaluation formalisée de son fonctionnement avec le concours du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. À cette occasion, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération procède chaque année à un examen de la situation de chaque membre du Conseil de surveillance, au regard notamment de sa contribution individuelle, de l'équilibre des compétences au sein du Conseil et de la prévention de toute situation de conflits d'intérêts, même potentielle, actuelle ou à venir.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 7 mars 2024, a procédé à l'examen de son fonctionnement sur la base d'un questionnaire remis à chacun des membres du Conseil de surveillance sous la supervision du membre référent. Il résulte de cet examen que les membres :

- estiment appropriée la formule de gouvernance duale de la société et jugent le rôle, les missions et les compétences du Vice-Président référent du Conseil de nature à assurer le bon équilibre des pouvoirs entre le Conseil de surveillance et le Directoire ;

- sont satisfaits de la taille et de la composition du Conseil en termes d'âge, de nationalité et de diversité de profils et de compétences ; plusieurs membres ont néanmoins fait la suggestion de renforcer certaines compétences notamment en matière de gestion des risques, cybersécurité et médias numériques ;
- estiment que le calendrier des réunions, les délais de convocation, la fréquence, la durée et la conduite des réunions du Conseil, la prise en compte de leurs demandes, ainsi que la répartition des travaux entre le Conseil et les Comités sont satisfaisants ; ils se déclarent satisfaits des moyens techniques mis à disposition et de l'information reçue, notamment relative à la situation financière, aux principaux litiges, à l'évolution des marchés, à l'environnement concurrentiel et aux principaux enjeux auxquels le groupe est confronté, jugée conforme à ce dont ils ont besoin pour exercer pleinement leur mandat ; un membre souhaiterait entrer plus en profondeur dans l'environnement concurrentiel des métiers ;

- considèrent que le Conseil intervient sur les questions et les sujets de son ressort et que son niveau d'implication dans les décisions importantes de la société est satisfaisant ;
- notent que le Conseil de surveillance est attentif au traitement de l'information extra-financière et aux enjeux sociétaux et environnementaux ;
- souhaiteraient, pour certains d'entre eux, bénéficier d'une formation sur certains sujets environnementaux et sociaux et sur la nouvelle directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ;

- jugent satisfaisants l'organisation et le fonctionnement des Comités.

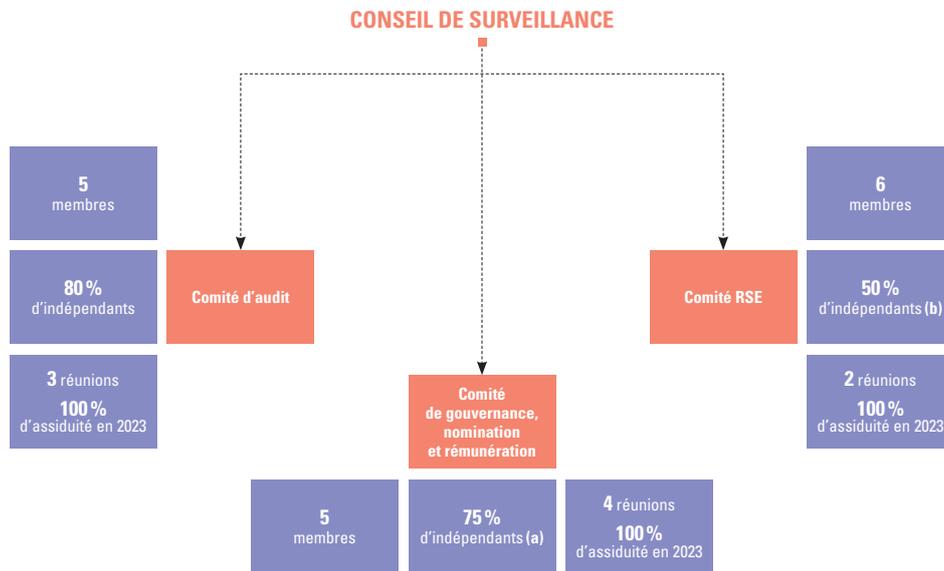
À l'issue de cet examen, le Conseil de surveillance a considéré qu'il serait bénéfique de :

- renforcer l'information des membres du Conseil sur les sujets RSE ;
- renforcer l'information quant à l'environnement concurrentiel des métiers.

1.1.14. LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

1.1.14.1. Organisation et fonctionnement des Comités

Le Conseil de surveillance a créé en son sein trois Comités spécialisés dont il a fixé la composition et les attributions : (i) le Comité d'audit, (ii) le Comité de gouvernance, nomination et rémunération et (iii) le Comité RSE. Leur composition figure ci-après. Les attributions des Comités ne peuvent avoir pour effet de déléguer les pouvoirs qui sont attribués par la loi ou les statuts au Conseil de surveillance ni pour effet de réduire ou de limiter les pouvoirs du Directoire. Dans son domaine de compétence, chaque Comité émet des propositions, des recommandations et des avis selon le cas.



(a) Hors prise en compte du membre représentant les salariés.

(b) Hors prise en compte des deux membres représentant les salariés.

Le Conseil de surveillance a désigné au sein de chaque Comité un Président. Les trois Comités du Conseil de surveillance sont composés de membres du Conseil, nommés par celui-ci. Leurs membres sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter. Chaque Comité définit la fréquence de ses réunions. Celles-ci se tiennent au siège social de la société ou en tout autre lieu décidé par le Président du Comité. Les réunions des Comités peuvent également se tenir par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Le Président de chaque Comité établit l'ordre du jour de chaque réunion, après concertation avec le Président du Conseil de surveillance. Un compte rendu des réunions de chaque Comité est établi sous l'autorité du Président de ce Comité et transmis aux membres du Comité ainsi qu'à tous les membres du Conseil de surveillance. Une information sur les travaux des Comités fait l'objet d'une présentation ci-après.

Pour l'accomplissement de ses missions, chaque Comité peut se faire communiquer par le Directoire tout document qu'il estime utile. Il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil de surveillance, et recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Le Président de chaque Comité peut inviter l'ensemble des membres du Conseil de surveillance à assister à une séance de son Comité. Seuls les membres du Comité prennent part aux décisions de celui-ci. Chaque Comité peut décider d'inviter, en tant que de besoin, toute personne de son choix à ses réunions.

Le Conseil de surveillance peut, outre les Comités permanents, décider de constituer pour une durée limitée des Comités ad hoc pour des opérations ou des missions exceptionnelles par leur importance ou leur spécificité, composés de tout ou partie de ses membres.

1.1.14.2. Comité d'audit

Composition

Le Comité d'audit est actuellement composé de cinq membres, dont quatre sont indépendants et ayant tous une compétence financière ou comptable. Les compétences des membres du Conseil de surveillance sont détaillées au paragraphe 1.1.2.4. du présent chapitre. Les membres du Comité d'audit sont : Cathia Lawson-Hall (Présidente), Cyrille Bolloré, Laurent Dassault, Michèle Reiser et Katie Stanton.

Activité

Les membres du Comité d'audit reçoivent, le cas échéant, lors de leur nomination, une information sur les normes comptables, financières et opérationnelles en vigueur dans la société et le groupe.

Au cours de l'année 2023, le Comité d'audit s'est réuni trois fois, en présence des Commissaires aux comptes, avec un taux d'assiduité de 100 %. Dans le cadre de ses travaux, il a notamment auditionné les Commissaires aux comptes, le Directeur financier, le Secrétaire général, le Directeur RSE, le Directeur de la consolidation et du reporting financier, le Directeur des financements et de la trésorerie, le Directeur contrôle de gestion/plan du groupe et comptabilité, le Directeur de la fiscalité groupe, le Directeur de l'audit interne et des risques et le Directeur des relations investisseurs.

Ses travaux ont notamment porté sur l'examen :

- des comptes de l'exercice 2022, des comptes semestriels 2023 et des rapports des Commissaires aux comptes ;
- du budget 2023 ;
- de la politique financière du groupe et de sa situation financière ;
- des tests de dépréciation d'actifs ;
- de la gestion financière du groupe (placement, endettement, change) ;
- du suivi de l'évolution des normes comptables ;
- des travaux de l'audit interne du siège et des filiales et des procédures de contrôle interne au sein du groupe ;
- de l'analyse des risques et des contrôles clés associés ;
- du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise ;
- des risques fiscaux et de l'évolution du cadre fiscal en France ;
- de la politique d'assurance ;
- des missions non audit des Commissaires aux comptes et de leurs honoraires ;
- des mandats et des processus de renouvellement des Commissaires aux comptes ;
- de la cartographie des risques et du plan d'audit 2024 ;
- des projets RSE et des programmes compliance, et notamment de la mise en conformité du groupe avec la Directive CSRD ;
- du suivi de l'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- du suivi des enquêtes et des procédures judiciaires en cours et notamment le litige opposant Vivendi à d'anciens actionnaires minoritaires devant la Cour d'appel de Paris.

■ 1.1.14.3. Comité de gouvernance, nomination et rémunération

Composition

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération est actuellement composé de cinq membres, dont trois sont indépendants, soit plus de la moitié d'indépendants **(1)**. Ses membres sont : Philippe Bénacín (Président), Cyrille Bolloré, Paulo Cardoso, Maud Fontenoy et Michèle Reiser.

(1) Le membre représentant les salariés n'est pas pris en compte.

Activité

En 2023, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération s'est réuni quatre fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Ses travaux ont porté notamment sur :

- l'examen et l'arrêté de la politique et des éléments de la rémunération du Président du Conseil de surveillance et de ses membres ;
- l'examen et l'arrêté de la politique et des éléments de la rémunération des membres du Directoire et de son Président ;

- les bonus 2022, versés en 2023 ;
- la mise en place d'un plan d'intéressement à long terme indexé sur la croissance de valeur de la société Dailymotion ;
- les dépenses des mandataires sociaux ;
- les projets de résolutions arrêtés par le Directoire et le Conseil de surveillance, soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 ;
- l'analyse des résultats du vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 sur la situation du Président du Conseil de surveillance et celle du Président et des membres du Directoire, notamment au regard des sujets de gouvernance et de rémunération ;
- la mise en œuvre en 2023 d'un plan annuel d'attribution d'actions de performance ;
- le versement, sous condition de présence des bénéficiaires et sous réserve du niveau d'atteinte des conditions de performance fixées en 2020, d'un montant de 7 euros bruts pour chacun des droits à actions de performance au titre de l'attribution de 2020 ;
- la mise en œuvre en 2023 et en 2024 d'une opération d'actionnariat salarié ;
- la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités ;
- l'arrivée à échéance du mandat de Censeur ;
- l'examen de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance ;
- l'examen des plans de succession au sein du groupe et la rétention des talents clés ;
- l'examen de la politique de la société en matière d'égalité professionnelle, de mixité et de diversité ;
- l'examen des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes fixés par le Directoire (se reporter au paragraphe 4.3.1.2. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel) ;
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités.

■ 1.1.14.4. Comité RSE (Responsabilité sociétale des entreprises)

Composition

Le Comité RSE est actuellement composé de six membres, dont deux membres indépendants et ayant tous une compétence en matière d'enjeux humains et RSE. Les compétences des membres du Conseil de surveillance sont détaillées au paragraphe 1.1.2.4. du présent chapitre. Les membres du Comité RSE sont : Paulo Cardoso (Président), Véronique Driot-Argentín, Maud Fontenoy, Cathia Lawson-Hall, Sandrine Le Bihan et Lucie Strnadova.

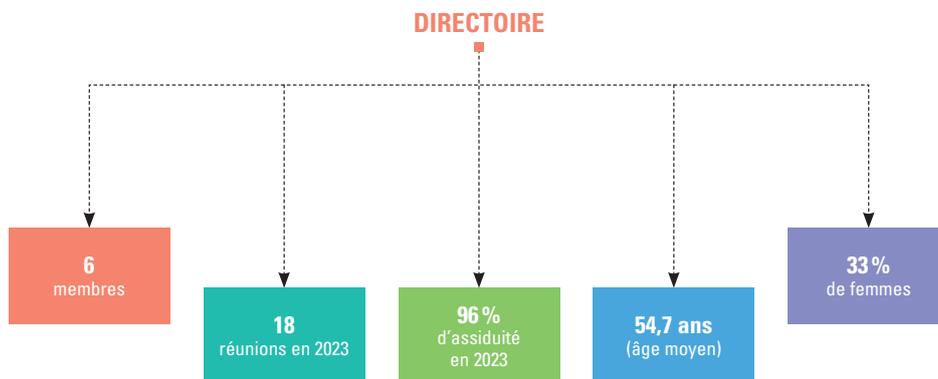
Activité

En 2023, le Comité RSE s'est réuni deux fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Ses travaux ont porté notamment sur :

- la supervision de l'état d'avancée des objectifs sociaux et environnementaux (se reporter aux sections 4 et 5 du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel) ;
- les projets des piliers environnementaux, sociétaux et sociaux du programme RSE *Creation for the Future* ;
- le plan d'action du groupe en matière climatique et la démarche SBTi ;
- la Directive CSRD ;
- la Fondation d'entreprise Vivendi ;
- la SEEPE (Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées).

1.2. LE DIRECTOIRE



1.2.1. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Conformément aux dispositions statutaires (article 12), le Directoire doit être composé de deux membres au moins et de sept membres au plus. Ils sont nommés par le Conseil de surveillance et la durée de leur mandat est de quatre années. Les fonctions des membres du Directoire prennent fin, au plus tard, à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel le membre atteint l'âge de 68 ans. Toutefois, le Conseil de surveillance peut, en une ou plusieurs fois, le proroger dans ses fonctions pour une durée totale n'excédant pas deux années.

Conformément aux dispositions statutaires (article 14), chaque membre du Directoire a la possibilité d'assister aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Depuis 2015, chaque membre du Directoire est référent d'un ou de plusieurs membres du Conseil de surveillance. La mise en place des référents permet de favoriser le dialogue et les échanges entre les membres du Conseil de surveillance et du Directoire.

1.2.2. COMPOSITION DU DIRECTOIRE

■ 1.2.2.1. Composition du Directoire

Les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. Le Conseil veille à ce que la composition du Directoire permette d'assurer la mise en œuvre de la stratégie définie, dans le meilleur intérêt de l'ensemble des actionnaires et des parties prenantes.

Le Directoire est actuellement composé de six membres, dont le mandat arrivera à échéance le 23 juin 2026 ⁽¹⁾. Les informations individuelles les concernant figurent ci-après dans la partie « Principales activités exercées par les membres du Directoire en fonction ». Sur le renforcement de la mixité au sein du Directoire, se reporter au paragraphe 1.2.2.2. ci-après.

⁽¹⁾ Mandat pour quatre années à compter du 24 juin 2022, à la suite de la décision du Conseil de surveillance du 19 mai 2022.

Liste des membres du Directoire en fonction : date de nomination et nombre de titres détenus

Nom	Principales fonctions	Âge	Date de première nomination et de dernier renouvellement	Nombre de mandats dans des sociétés cotées hors groupe (1)	Taux de présence individuel aux séances du Directoire	Nombre d'actions détenues directement et au travers du PEG (2)
M. Arnaud de Puyfontaine	Président du Directoire	59	24/06/2022 23/06/2018 24/06/2014	0	100 %	464 891
	Membre du Directoire		24/06/2018 26/11/2013			
M. Frédéric Crépin	Membre du Directoire Secrétaire général du groupe et <i>Chief Compliance Officer</i> groupe	54	24/06/2022 23/06/2018 10/11/2015	0	100 %	341 713
M. François Laroze	Membre du Directoire Directeur financier de Vivendi et de Havas	60	24/06/2022	0	100 %	161 552
M ^{me} Claire Léost	Membre du Directoire Présidente de Prisma Media	47	24/06/2022	0	100 %	2 019
M ^{me} Céline Merle-Béral	Membre du Directoire Directrice de la stratégie ressources humaines et culture d'entreprise de Vivendi <i>Global Chief HR Officer</i> de Havas	55	24/06/2022	0	100 %	22 712
M. Maxime Saada	Membre du Directoire Président du Directoire de Groupe Canal+ Président-Directeur général de Dailymotion	53	24/06/2022	0	78 %	176 181

(1) Nombre de mandats exercés à l'extérieur d'un même périmètre, en application de l'article 20.2 du Code AFEP-MEDEF. Le détail des mandats en cours et échus figure ci-après dans la partie « Principales activités exercées par les membres du Directoire en fonction ».

(2) Les parts détenues dans le Plan d'épargne groupe (PEG) ont été valorisées sur la base du cours de clôture de l'action Vivendi SE du 29 décembre 2023, soit 9,676 euros.

1.2.2.2. Plan de succession du Directoire

Conformément à l'article 18.2.2 du Code AFEP-MEDEF, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération a pour mission d'établir et de revoir régulièrement le plan de succession du Directoire, qui couvre les situations de court et de long terme.

Ce plan constitue un outil indispensable pour assurer la continuité de l'activité de Vivendi, dont le développement s'est accéléré au cours des dernières années, notamment autour de l'intégration croissante des métiers du groupe et de la transformation de ses activités. Ces récents développements ont notamment conduit le Comité de gouvernance, nomination et rémunération à retenir des profils dont la diversité et la complémentarité assurent un équilibre entre la stabilité organisationnelle de Vivendi et la poursuite de l'intégration de ses métiers.

La structure de gouvernance duale de Vivendi, reposant sur une dissociation des fonctions de gestion et de contrôle, permet d'assurer la continuité de la représentation de la société à l'égard des tiers ainsi qu'une pleine information des dossiers en cours par l'ensemble des membres du Directoire.

La composition du Directoire s'efforce de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-58 du Code de commerce.

Le Directoire établit quant à lui et revoit régulièrement le plan de succession des principaux cadres dirigeants de Vivendi, en liaison avec le Comité de gouvernance, nomination et rémunération. Ce plan tient compte du développement et de la transformation des activités de Vivendi, en lien avec la politique de gestion et de développement des talents afin de relever les principaux défis liés à la motivation, à l'engagement, à la créativité, à l'innovation et aux compétences en leadership (se reporter au chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

Principales activités exercées par les membres du Directoire en fonction

**ARNAUD DE PUYFONTAINE**

Président du Directoire

Nationalité française.

**VIVENDI**42, avenue de Friedland
75008 Paris**EXPERTISE ET EXPÉRIENCE**

M. Arnaud de Puyfontaine est diplômé de l'ESCP Business School (1988), de l'Institut Multimédias (1992) et de la Harvard Business School (2000).

Il débute sa carrière en qualité de consultant chez Arthur Andersen puis comme *project manager* en 1989 chez Rhône-Poulenc Pharma en Indonésie.

En 1990, il rejoint *Le Figaro* en tant que Directeur délégué.

Membre de l'équipe fondatrice en 1995 du groupe Emap en France, il dirige *Télé Poche* et *Studio Magazine*, gère l'acquisition de *Télé Star* et *Télé Star Jeux* et donne naissance au pôle Emap Star, avant de devenir Directeur général d'Emap France en 1998.

En 1999, il est nommé Président-Directeur général d'Emap France, et en 2000 il rejoint le *Board* exécutif d'Emap Plc. Il pilote plusieurs opérations d'acquisitions et, en parallèle, assure de 2000 à 2005 la présidence d'EMW, la filiale digitale Emap/Wanadoo.

En août 2006, il est nommé Président-Directeur général des Éditions Mondadori France. En juin 2007, il prend la Direction générale des activités digitales pour le groupe Mondadori.

En avril 2009, M. Arnaud de Puyfontaine rejoint le groupe de médias américain Hearst en qualité de Président exécutif de sa filiale anglaise, Hearst UK.

En 2011, il conduit pour le compte du groupe Hearst l'acquisition des 102 magazines du groupe Lagardère publiés à l'étranger. En juin 2011, il est nommé *Executive Vice-President* de Hearst Magazines International. En août 2013, il est nommé *Managing Director* de Western Europe. Il a été Président d'ESCP Europe Alumni.

De janvier à juin 2014, M. Arnaud de Puyfontaine était membre du Directoire de Vivendi et Directeur général des activités Médias et Contenus de Vivendi. Depuis le 24 juin 2014, il est Président du Directoire.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- Groupe Canal+, Vice-Président du Conseil de surveillance
- Havas, Administrateur
- Prisma Media, Président du Conseil d'administration
- Gameloft SE, Président du Conseil d'administration
- Dailymotion, Administrateur
- Lagardère SA (*), Membre du Conseil d'administration

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

- Innit, Membre du Comité consultatif
- *French American Foundation*, Président d'honneur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

- Antinea 6, Président du Conseil d'administration
- Universal Music France (SAS), Président du Conseil de surveillance
- Editis Holding, Président du Conseil d'administration
- Gameloft SE, Directeur général

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- Universal Music Group, Inc. (États-Unis), Administrateur
- Telecom Italia SpA (*) (Italie), Président exécutif et Administrateur

(*) Société cotée.



FRÉDÉRIC CRÉPIN

Membre du Directoire

Nationalité française.



VIVENDI

42, avenue de Friedland
75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Frédéric Crépin est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po) et titulaire d'un DESS de droit européen des affaires (université Paris II – Panthéon-Assas), d'un DEA de droit social (université Paris X – Nanterre) et d'un Master de droit américain (LLM), *New York University School of Law*.

Avocat aux Barreaux de Paris et de New York, M. Frédéric Crépin débute sa carrière au sein de cabinets d'avocats. De 1995 à 1998, il a été collaborateur au sein du cabinet d'avocats Siméon & Associés à Paris. De 1999 à 2000, il a été collaborateur au sein du cabinet d'avocats Weil, Gotshal & Manges LLP, à New York.

De juillet 2000 à août 2005, M. Frédéric Crépin occupe les fonctions de Chargé de mission au Secrétariat général et à la Direction juridique de Vivendi Universal. En août 2005, il est nommé Directeur juridique du groupe Vivendi. En juin 2014, il est nommé Secrétaire général du groupe Vivendi. En septembre 2015, il est également nommé Secrétaire général de Groupe Canal+, fonctions qu'il exerce jusqu'en 2021. En octobre 2018, il est nommé *Chief Compliance Officer* groupe de Vivendi.

Il est membre du Directoire depuis le 10 novembre 2015.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- Gameloft SE, Administrateur
- Dailymotion, Administrateur et Membre du Comité d'audit
- CanalOlympia, Administrateur
- SIG 116 (SAS), Président
- Soreviv, Président du Conseil d'administration

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Vivendi

- Vivendi Exchangeco Inc. (Canada), *Vice-President*
- Opus TV (Pologne), Membre du Conseil de surveillance

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

- SIG 120 (SAS), Président
- Société d'Édition de Canal+, Représentant permanent de Groupe Canal+ au Conseil d'administration
- Universal Music France (SAS), Membre du Conseil de surveillance
- L'Olympia (SAS), Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- Vivendi Holding I LLC (États-Unis), *Director*



FRANÇOIS LAROZE

Membre du Directoire

Nationalité française.



VIVENDI

42, avenue de Friedland
75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. François Laroze est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po).

Il rejoint le Groupe Bolloré en 1987, où il occupe notamment les fonctions de Directeur financier de la compagnie maritime Delmas, ainsi que de Secrétaire général de Havas Media France et Directeur du contrôle du Groupe Bolloré.

Il est nommé Directeur financier de Havas en 2011, fonction qu'il conserve tout en étant nommé membre du Directoire et Directeur financier de Vivendi depuis le 24 juin 2022.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- Fullsix Group (SAS), Président, et membre du Comité opérationnel
- Havas Participations (SASU), Président
- Havas 04 (SASU), Membre du Comité de surveillance
- Havas 05 (SASU), Président
- Havas 06 (SASU), Président
- Havas 08 (SASU), Président
- Havas 26 (SASU), Président
- Havas 27 (SASU), Président
- Havas 28 (SASU), Président
- Havas Immobilier (SASU), Président
- Havas Paris (SA), Représentant permanent de Havas SA au Conseil d'administration
- SAS de la Seine et de l'Ourcq (SAS), Président
- Media Forward Communications (SASU), Président
- W & CIE (SA), Représentant permanent de Havas SA au Conseil d'administration
- Plead (SAS), Président et membre du Comité opérationnel
- Havas Media Africa (SASU), Président
- Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- Group Vivendi Africa (SASU), Président
- Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland (SASU), Président
- Prisma Media, Administrateur
- L'Expansion Scientifique Française (SA), Directeur général délégué et Administrateur

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Vivendi

- Havas Media Belgium (Belgique), Administrateur
- HR Gardens SA (Belgique), Administrateur
- Havas Management España S.L. (Espagne), Président du Conseil d'administration
- Havas Management Portugal Unipessoal LTDA (Portugal), Gérant

- Havas Shared Services Limited (Royaume-Uni), *Director*
- Havas UK Limited (Royaume-Uni), *Director*
- Havas Media Middle East FZ-LLC (Émirats arabes unis), *Director*
- Havas Middle East FZ-LLC (Émirats arabes unis), *Director*
- Havas Worldwide Middle East FZ-LLC (Émirats arabes unis), *Director*
- Havas Creative Inc. (États-Unis), *Director and Senior Vice-President*
- Washington Printing LLC (États-Unis), *Director*
- Field Research Corporation (États-Unis), *Chairman*
- Havas Health Inc. (États-Unis), *Director*
- Havas North America, Inc. (États-Unis), *Executive Vice-President, Vice-President and Director*
- Havas Worldwide LLC (États-Unis), *Executive Vice-President, Chief Financial Officer and Director*
- Havas Africa Sénégal (Sénégal), Représentant permanent de Havas Media Africa au Conseil
- Havas Africa Guinée (Guinée), Représentant permanent de Havas Media Africa au Conseil
- Havas Africa Cameroun (Cameroun), Représentant permanent de Havas Media Africa au Conseil
- Havas Africa RDC (République démocratique du Congo), Représentant permanent de Havas Media Africa au Conseil
- Havas Africa Gabon (Gabon), Représentant permanent de Havas Media Africa au Conseil
- Havas Africa Togo (Togo), Représentant permanent de Havas Media Africa au Conseil
- Havas Africa Bénin (Bénin), Représentant permanent de Havas Media Africa au Conseil
- Havas Africa Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire), Président du Conseil d'administration

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

- CA Brive club professionnel de rugby (CABCL), Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

(suite page suivante)

**MANDATS ÉCHUS AU COURS
DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES***(EN FRANCE)*

- Socfrance (SAS), Président
- Immobilière de La Bardière (SAS), Président
- Financière Arnil (SAS), Président
- Financière de Brocéliande (SAS), Président
- Financière de Nevez (SAS), Président
- Bolloré Électricité (SAS), Président
- Compagnie de Daoulas (SAS), Président
- Compagnie de la Pointe d'Arradon (SAS), Président
- Compagnie de Ploërmel (SAS), Président
- Compagnie de Plomeur (SAS), Président
- Compagnie de Port-Manech (SAS), Président
- Financière de Kermor (SASU), Président
- Financière du Letty (SAS), Président
- Bluesystems (SAS), Président
- Sofiprom (SASU), Président
- Bluetram (SAS), Président
- JCDecaux Bolloré Holding (SAS), Directeur général
- JCDecaux Bolloré Holding (SAS), Président et membre du Conseil exécutif
- Société Navale Caennaise (SA), Représentant permanent de Société Navale de l'Ouest au Conseil
- Compagnie Saint-Gabriel (SAS), Représentant permanent de Bolloré SE à la Présidence
- Financière de Cézembre (SA), Représentant permanent de Financière Arnil au Conseil
- MP 42 (SA), Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil
- Fleet Management Services (GIE), Contrôleur des comptes
- Société de Culture des Tabacs (SOCOTAB) (SA), Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil
- Havas Media France, Représentant permanent de Havas SA au Conseil d'administration
- Havas & Compagnies, Président
- Socialyse Paris, Président
- DBi Data Business Intelligence, Président
- AD to Basket, Président

- W & CIE, Administrateur
- Havas Forward France, Président
- Havas 100, Président
- Société Centrale de Représentation (SA), Liquidateur
- Havas Media Africa (SASU), Président et membre du Conseil exécutif
- Société Industrielle et Financière de l'Artois (*), Directeur général
- Financière Moncey (*), Directeur général
- Compagnie de Lanmeur (SAS), Président
- Compagnie de l'Étoile des Mers (SAS), Président
- Compagnie de Loctudy (SAS), Président
- Financière de Redon (SAS), Président
- Petroplus Marketing France Logistic (SAS), Président
- Insight Africa, Représentant permanent de Havas Media Africa au Conseil exécutif
- SFDM, Représentant permanent de Naphlex au Conseil d'administration
- OPPCI de la Seine et de l'Ourcq (SPICAV), Président du Conseil d'administration
- Havas RH (SASU), Président
- Editis Holding (SA), Membre du Conseil d'administration

**MANDATS ÉCHUS AU COURS
DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES***(À L'ÉTRANGER)*

- Participaciones e Inversiones Portuarias SA (PIP), Administrateur
- Participaciones Ibero Internacionales SA (PII), Administrateur
- Progosa Investment SA, Administrateur
- Participaciones y Gestion Financiera SA, Représentant de Financière d'Iroise au Conseil
- Cook Redlands Corporation, Vice-Président
- Babcock Redlands Corporation, Vice-Président
- Florida Redlands, Vice-Président
- Redlands Farm Holding, Vice-Président
- SNO Investments Ltd, Administrateur
- SNO Lines Ltd, Administrateur
- Elder Dempster Lines Uk, Administrateur
- African Investment Company SA, Administrateur
- Bolloré Africa Logistics (Beijing), *Supervisor*
- Hombard Publishing BV, Directeur général
- J.S.A. Holding B.V., *Attorney in Fact*
- Participaciones y Gestion Financiera SA, Représentant permanent de Compagnie des Deux Cœurs au Conseil d'administration
- Sorebol SA, Administrateur
- Puertos Development International SA (PDI), Administrateur
- Emacom, Administrateur
- Internacional de Desarrollo Portuarios SA, Administrateur
- Movimientos Portuarios Internacionales SA, Administrateur
- Operativa International Porturia SA, Administrateur
- Data Communique Inc. (États-Unis), Administrateur
- Arena Communications Network SL (Espagne), Administrateur
- EMDS (Belgique), Administrateur
- GRPO SARL (Belgique), Administrateur
- Havas Worldwide Brussels (Belgique), Représentant permanent de Havas SA au Conseil d'administration
- Havas Madagascar (Madagascar), Représentant permanent de Havas Media Africa au Conseil

(*) Société cotée.



CLAIRE LÉOST

Membre du Directoire

Nationalité française.



PRISMA MEDIA

13, rue Henri-Barbusse
92624 Gennevilliers

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} Claire Léost est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po 1997) et d'HEC (1999).

Elle débute sa carrière chez McKinsey, en tant que consultante de 2000 à 2003. En 2003, elle rejoint le groupe Lagardère Active où elle occupe les postes d'éditrice puis Directrice générale. Elle est Présidente de CMI France de février 2019 à septembre 2021, date à laquelle elle prend la présidence de Prisma Media.

M^{me} Claire Léost est membre du Directoire de Vivendi depuis le 24 juin 2022.

Elle est aussi romancière et Vice-Présidente du Syndicat des éditeurs de la presse magazine.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- Prisma Media, Présidente
- Dailymotion, Administratrice

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

- Pitcheo (SARL), Gérante

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

Néant



CÉLINE MERLE-BÉRAL

Membre du Directoire

Nationalité française.



VIVENDI

42, avenue de Friedland
75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} Céline Merle-Béral est diplômée du Barreau de Paris et d'un DEA de droit économique et social de l'université Paris-Dauphine.

Après une année à Berkeley, M^{me} Céline Merle-Béral rejoint le Groupe Bolloré au sein du service juridique et social en 1997. Elle développe de 2000 à 2002 la première activité de capital-risque en qualité de Directrice du développement.

En 2002, elle est appelée pour la préparation de la candidature du Groupe à l'attribution d'une chaîne de la TNT, la future Direct 8. Nommée Directrice du développement média, M^{me} Céline Merle-Béral travaille une année dans la production de longs-métrages, lance une radio AM, Radio Nouveaux Talents en 2004, et reprend la direction du magazine *l'Événementiel* récemment acquis par le Groupe. Au lancement de la chaîne Direct 8 en 2005, M^{me} Céline Merle-Béral prend la Direction de l'antenne. Elle participe également en parallèle à la création de *Direct Matin* et *Direct Soir*.

Après six ans au sein du pôle Media, elle rejoint en 2008 la division Batterie électrique du Groupe et accompagne le lancement de la Bluecar ainsi que la candidature du Groupe pour Autolib. Après l'obtention de ce marché, elle assure les fonctions de Directrice de la relation client et des partenariats.

En 2012, M^{me} Céline Merle-Béral rejoint Havas à la Direction des ressources humaines. En 2019, elle est promue *Chief Human Resources Officer*, Havas Media & Creative Global Network.

En juin 2022, M^{me} Céline Merle-Béral rejoint le Directoire de Vivendi en qualité de Directrice de la stratégie ressources humaines et culture d'entreprise.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- Fondation d'entreprise Vivendi, Administratrice

Groupe Bolloré

- Compagnie du Cambodge (*), Membre du Conseil de surveillance
- Compagnie des Tramways de Rouen, Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil
- Financière Moncey (*), Administratrice
- Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil
- Société Industrielle et Financière de l'Artois (*), Administratrice

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

- Bolloré SE (*), Administratrice
- Financière de l'Odé SE (*), Administratrice
- Rivaud Innovation, Présidente-Directrice générale et liquidatrice
- Bolloré SE (*), Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

Néant

(*) Société cotée.



MAXIME SAADA

Membre du Directoire

Nationalité française.



GRUPE CANAL+

50, rue Camille-Desmoulins
92863 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Maxime Saada est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po 1992) et titulaire d'un MBA de HEC (1994).

M. Maxime Saada débute sa carrière, en 1994, aux États-Unis au sein de l'antenne nord-américaine de la DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale). Il intègre, en 1999, le cabinet de conseil McKinsey & Company avant d'être nommé, cinq ans plus tard, Directeur de la stratégie de Groupe Canal+.

Après avoir contribué au rapprochement avec TPS, il a successivement occupé les postes de Directeur marketing, Directeur de Canalsat, Directeur commercial, Directeur général adjoint en charge de la distribution, avant d'être promu Directeur général adjoint en charge de l'édition des chaînes payantes en 2013.

Il est nommé Directeur général de Groupe Canal+ en juillet 2015. Il est également nommé, en janvier 2016, Président-Directeur général de Dailymotion. En février 2018, il est nommé Président de Studiocanal puis en avril 2018, Président du Directoire de Groupe Canal+. Il est Président de l'Olympia depuis le 31 mai 2023 et Vice-Président du groupe Lagardère depuis le 29 novembre 2023.

M. Maxime Saada est membre du Directoire de Vivendi depuis le 24 juin 2022.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- Groupe Canal+, Président du Directoire et Directeur général
- Dailymotion, Président-Directeur général et Administrateur
- Gameloft SE, Administrateur
- Mezzo, Administrateur
- Canal+ Séries, Président
- Canal+ Thématiques, Président
- Flab Prod, Président
- Société d'Édition de Canal Plus, Président
- Studio+ International, Président
- Studiocanal, Président
- Upside, Président
- Upside Films, Président
- Vivendi Content, Président
- Dailymotion Advertising, Président
- CAPA Développement, Représentant permanent de Groupe Canal+ au Conseil d'administration
- Médiamétrie, Représentant permanent de Société d'Édition de Canal Plus au Conseil d'administration
- Nulle Part Ailleurs Production, Représentant permanent de Société d'Édition de Canal Plus, Gérant
- D.V.P.T., Président
- C+T Participations France, Président
- L'Olympia, Président

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

- Dailymotion Inc. (États-Unis), *Chairman*
- Dailymotion Deutschland GmbH (Allemagne), *Managing Director*
- Watchever GmbH (Allemagne), *Director*
- Dailymotion Ltd (Royaume-Uni), *Chairman*
- Dailymotion Asia Pacific Pte Ltd (Singapour), *Director*
- Jilion SA (Suisse), Président et Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

- Société d'Édition de Canal Plus, Directeur général et Administrateur
- Multithématiques SAS, Président
- Studio+ France, Président
- Vivendi Entertainment, Président
- Studiocanal, Membre du Conseil d'administration
- 2^e Bureau, Président
- Planète+ Crime, Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- M7 Group SA (Luxembourg), Président
- Dailymotion España S.L.U. (Espagne), *Director*

1.2.3. LIENS FAMILIAUX

À la connaissance de la société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Directoire ni entre ces derniers et les membres du Conseil de surveillance.

1.2.4. ABSENCE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS

À la connaissance de la société, il n'existe aucun conflit d'intérêts avéré ou potentiel entre Vivendi et les membres du Directoire et leurs intérêts personnels ou leurs autres obligations.

Les membres du Directoire veillent à faire part au *Chief Compliance Officer* du groupe de toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, actuelle ou à venir, les concernant.

1.2.5. ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, DE RESPONSABILITÉ DANS UNE FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU DE SANCTION PUBLIQUE

À la connaissance de la société, aucun membre du Directoire n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'une condamnation pour fraude, ni d'une incrimination et/ou d'une sanction publique officielle, ou été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que

membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, et n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

1.2.6. CONVENTIONS PASSÉES ENTRE LA SOCIÉTÉ ET L'UN DES MEMBRES DU DIRECTOIRE – CONTRATS DE SERVICES

Les membres du Directoire, mandataires sociaux, sont liés à la société par un contrat de travail, à l'exception de M. Arnaud de Puyfontaine, qui a renoncé, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, au bénéfice de son contrat de travail lors de sa nomination en qualité de Président du Directoire par le Conseil de surveillance, dans sa séance du 24 juin 2014.

Aucun membre du Directoire n'est lié par un contrat de services avec Vivendi SE ou l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat.

1.2.7. PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

La société n'a accordé aucun prêt ou consenti aucune garantie en faveur des membres du Directoire.

1.2.8. COMPÉTENCE ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU DIRECTOIRE

■ 1.2.8.1. Pouvoirs du Directoire en application des dispositions légales et statutaires

Le Directoire est investi à l'égard des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans la limite de l'objet social, et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires et de ceux qui requièrent l'autorisation préalable du Conseil de surveillance.

■ 1.2.8.2. Règlement intérieur

Le Règlement intérieur du Directoire constitue un document purement interne au Directoire destiné à organiser son fonctionnement et à inscrire la conduite de la Direction de la société dans le cadre des règles les plus récentes garantissant le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise. Il est inopposable aux tiers et ne peut être invoqué par eux à l'encontre des membres du Directoire.

1.2.9. MISSIONS ET ACTIVITÉS DU DIRECTOIRE EN 2023

Le Directoire est en charge de la gestion de la société, de la conduite de ses activités et de la mise en œuvre de la stratégie. Il doit, conformément à la loi, aux statuts et au Règlement intérieur du Conseil de surveillance, obtenir l'autorisation préalable de ce dernier dans certains cas (se reporter à la section 1.1.8. du présent chapitre).

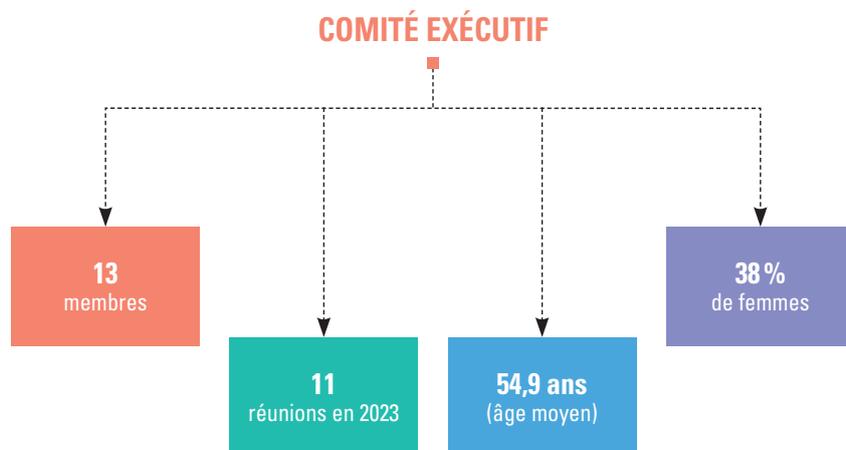
Dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives de gestion, le Directoire s'appuie sur plusieurs Comités internes constitués de responsables ou de dirigeants opérationnels du siège et des principales filiales du groupe.

Au cours de l'année 2023, le Directoire s'est réuni 18 fois, avec un taux d'assiduité de 96,29 %. Ses travaux ont notamment porté sur :

- les perspectives de croissance interne et externe du groupe ;
- les principales initiatives et opportunités stratégiques du groupe ;
- l'activité des principales filiales du groupe ;
- le projet de rapprochement avec le groupe Lagardère ;
- la convocation d'une Assemblée générale des bénéficiaires des droits de cession d'actions Lagardère en vue d'approuver le report de la date d'échéance de leur période d'exercice au 15 juin 2025 ;
- l'étude du projet de cession d'Editis ;
- l'étude du projet de cession de Gala ;

- l'étude du projet de cession des activités de Ticketing et Live ;
- le suivi du développement de Groupe Canal+ à l'international (et notamment le suivi des dossiers MultiChoice, Viu et Viaplay) ;
- l'apport en nature à Groupe Canal+ de la participation détenue par Vivendi SE dans la Société d'Édition de Canal Plus (SECP) ;
- le suivi de l'évolution du dossier Telecom Italia ;
- le suivi de l'évolution de la participation de Vivendi dans Prisa ;
- l'étude de faisabilité d'un projet de scission des activités de Vivendi en vue de réduire la décote de conglomerat ;
- l'appréciation de la qualité et de la structure du bilan du groupe ;
- l'examen et l'arrêté des comptes consolidés et annuels 2022, des budgets 2023 et 2024, des comptes semestriels 2023 et le chiffre d'affaires des 1^{er} et 3^e trimestres 2023 ;
- la situation financière du groupe ;
- la situation de trésorerie du groupe ;
- la communication financière du groupe ;
- la poursuite du programme de rachat d'actions ;
- l'approbation du rapport de gestion et de la déclaration de performance extra-financière ;
- l'établissement des rapports trimestriels d'activité au Conseil de surveillance ;
- la politique de rémunération au sein du groupe ;
- la mise en place en 2023 d'un plan annuel d'attribution d'actions de performance et d'une opération d'actionariat salarié ;
- le versement sous condition de présence des bénéficiaires et sous réserve du niveau d'atteinte des conditions de performance fixées en 2020 d'un montant de 7 euros bruts pour chacun des droits à actions de performance au titre de l'attribution de 2020 ;
- la constatation de la réalisation des conditions de performance pour les actions de performance attribuées en 2020 ;
- l'ajustement de droits à l'attribution d'actions de performance ;
- la mise en place d'une opération d'actionariat salarié en 2024 ;
- le développement et la rétention des talents clés ;
- la diversité et la mixité au sein du groupe ;
- la fixation des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes (se reporter au paragraphe 4.3.1.2. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel) ;
- la Fondation d'entreprise Vivendi ;
- la convocation de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 ;
- le suivi des enquêtes et des procédures judiciaires en cours et notamment le litige opposant Vivendi à d'anciens actionnaires minoritaires devant la Cour d'appel de Paris.

1.2.10. LE COMITÉ EXÉCUTIF



Le 24 juin 2022 a été institué un Comité exécutif présidé par le Président du Directoire. Actuellement composé de treize membres, dont cinq femmes, soit un taux de 38 %, il se réunit une fois par mois afin d'assister le Directoire dans la mise en œuvre des orientations stratégiques du groupe.

Outre le Président et les membres du Directoire, ses membres sont :

- Raphaël de Andréis, Président de Havas en France et en Europe du Sud ;
- Hala Bavière, Directrice générale de Vivendi Village ;
- Lorella Gessa, Directrice de la communication de Vivendi ;
- Félicité Herzog, Directrice de la stratégie et de l'innovation de Vivendi ;
- Pierre Laurent, Directeur délégué à la sécurité du groupe Vivendi **(1)** ;
- Alexandre de Rochefort, Directeur général de Gameloft ;
- Michel Sibony, *Chief Value Officer* de Vivendi.

(1) Membre depuis septembre 2023.

**HAVAS**

29-30, quai de Dion-Boutton
92817 Puteaux Cedex

RAPHAËL DE ANDRÉIS

Membre du Comité exécutif et Président de Havas en France et en Europe du Sud

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Raphaël de Andréis est Président-Directeur général de Havas Village France depuis 2017 et *Chairman* des agences créatives de l'Europe du Sud et de l'Allemagne.

Après une hypokhâgne et des études en marketing, il débute sa carrière chez TBWA en 1992 avant de rejoindre BETC en 1996 et d'en devenir *Chief Executive Officer* en 2007.

M. Raphaël de Andréis rejoint Groupe Canal+ en 2011 et y travaille jusqu'en 2013 en tant que Directeur général adjoint en charge du pôle payant.

Il est ensuite recruté par Havas pour occuper les fonctions de *Chief Executive Officer* de Havas Media France et de Président de Havas Productions.

M. Raphaël de Andréis est membre du Comité exécutif de Vivendi depuis le 24 juin 2022. Il prend également une mission auprès du Président du Directoire de Vivendi pour accompagner l'entreprise en Italie et sur certains chantiers transverses.

Il a co-écrit *Air* et *Mer*, deux romans d'anticipation autour du thème du réchauffement climatique.

**VIVENDI VILLAGE**

12, rue de Penthièvre
75008 Paris

HALA BAVIÈRE

Membre du Comité exécutif et Directrice générale de Vivendi Village

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} Hala Bavière est diplômée d'un *Economics Master Degree* de l'université Américaine de Beyrouth et a suivi un *Executive program on Leadership and Innovation for Vivendi* de l'INSEAD.

Elle rejoint Vivendi Village en avril 2018 en tant que Directrice de la stratégie et du développement, avant d'être nommée *Chief Operating Officer* en mars 2021 et Directrice générale en juin 2022.

M^{me} Hala Bavière commence à travailler pour le groupe Vivendi en 1998, essentiellement dans des fonctions de marketing, de stratégie et de transformation des métiers, notamment pendant onze ans au sein de SFR. Elle a également dirigé une agence de communication du groupe Dentsu Aegis en France entre 2014 et 2016 avant de rejoindre Vivendi Content en septembre 2016.

Multiculturelle, M^{me} Hala Bavière a la double nationalité libanaise et française.

Elle est membre du Comité exécutif de Vivendi depuis le 24 juin 2022.

**VIVENDI**

42, avenue de Friedland
75008 Paris

LORELLA GESSA

Membre du Comité exécutif et Directrice de la communication

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} Lorella Gessa est diplômée en littérature française et anglaise et d'un Master en communication stratégique de l'université Columbia à New York.

M^{me} Lorella Gessa commence sa carrière internationale chez IBM en Italie et aux États-Unis, avant d'occuper des fonctions chez Ford et Sara Lee, puis de rejoindre Havas. Elle en a été la Directrice de la communication depuis juin 2007 avant d'être nommée Directrice de la communication de Vivendi en juin 2022.

M^{me} Lorella Gessa est membre du Comité exécutif de Vivendi depuis le 24 juin 2022.

Elle est membre de l'association DIRE, le réseau européen des femmes italiennes dirigeantes, et du réseau IEP (*Italian Executive in Paris*) et est engagée bénévolement auprès d'organismes non lucratifs venant en aide aux femmes et aux enfants.



FÉLICITÉ HERZOG

Membre du Comité exécutif et Directrice de la stratégie et de l'innovation

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} Félicité Herzog est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po) et de l'INSEAD.

M^{me} Félicité Herzog rejoint Vivendi, en 2019, en tant que Directrice de la stratégie et de l'innovation, après notamment une expérience internationale dans les fusions-acquisitions et dans la transformation d'entreprise.

Elle a également été membre du Conseil d'administration de Telecom Italia de 2015 à 2018. Elle rejoint le Conseil d'administration de Gaumont ainsi que son Comité d'audit en 2015.

M^{me} Félicité Herzog est membre du Comité exécutif de Vivendi depuis le 24 juin 2022.

Elle a, parallèlement, écrit plusieurs romans.



VIVENDI

42, avenue de Friedland
75008 Paris



PIERRE LAURENT

Membre du Comité exécutif et Directeur délégué à la sécurité

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Le Général Pierre Laurent est diplômé de Saint-Cyr et de l'École de guerre. Fort d'une longue expérience dans la filière des opérations, dans différents ministères ainsi qu'à l'état-major des armées ou au sein de l'OTAN, le Général Pierre Laurent s'est spécialisé dans les sujets de sûreté, de sécurité et de cybersécurité, notamment dans ses dernières fonctions de Directeur sûreté groupe du Service de santé des armées, et comme Conseiller du Directeur général de l'ANSSI (Agence nationale de sécurité des systèmes d'information). Cela fait suite à plusieurs expériences antérieures d'encadrement sur le terrain, à des postes formateurs en matière de lutte contre le terrorisme ou de sécurisation de grands événements.

Le Général Pierre Laurent est membre du Comité exécutif de Vivendi depuis septembre 2023.



VIVENDI

42, avenue de Friedland
75008 Paris



ALEXANDRE DE ROCHEFORT

Membre du Comité exécutif et Directeur général de Gameloft

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Alexandre de Rochefort est diplômé de l'ESSEC (Paris).

Il a commencé sa carrière chez Schroders Securities à Londres en tant qu'*equity analyst* dans l'équipe Technologie.

M. Alexandre de Rochefort a rejoint Gameloft en juillet 2000, peu de temps après la création de l'entreprise, en tant que Directeur administratif et financier. Il est également nommé Directeur général délégué de Gameloft SE en juin 2022.

En janvier 2023, il est nommé Directeur général de Gameloft SE.

M. Alexandre de Rochefort est membre du Comité exécutif de Vivendi depuis janvier 2023.



GAMELOFT

14, rue Auber
75009 Paris



VIVENDI

42, avenue de Friedland
75008 Paris

MICHEL SIBONY

Membre du Comité exécutif et *Chief Value Officer*

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Après des études d'expertise comptable et treize années passées dans l'industrie, M. Michel Sibony rejoint le Groupe Bolloré en 2002 en tant que Directeur des achats. Il y assume plusieurs fonctions en tant que *Managing Director*.

En outre, M. Michel Sibony est nommé *Chief Value Officer* du groupe Vivendi en 2016. Impliqué dans l'ensemble des projets du groupe, son rôle exécutif couvre un large périmètre d'intervention et notamment le développement des partenariats stratégiques nationaux et internationaux.

Il est nommé Chargé de mission auprès du Président-Directeur général de Lagardère, en charge des achats et de la performance, le 1^{er} décembre 2023.

M. Michel Sibony est membre du Comité exécutif de Vivendi depuis le 24 juin 2022.

1.2.11. LES COMITÉS INTERNES

Dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives de gestion, le Directoire s'appuie sur plusieurs Comités internes constitués de responsables ou de dirigeants opérationnels du siège et des principales filiales du groupe.

■ 1.2.11.1. Comités de gestion

Chaque mois, dans le cadre d'un processus rigoureux mis en place pour la revue des arrêtés mensuels, les dirigeants opérationnels de l'ensemble des entités opérationnelles du groupe (Groupe Canal+, Lagardère, Havas, Prisma Media, Gameloft, Vivendi Village et Nouvelles Initiatives) présentent au Directoire les résultats du mois, l'analyse de leur positionnement opérationnel et stratégique, leurs objectifs chiffrés formalisés à travers le budget et le suivi de sa réalisation, leurs plans d'action et leurs grands sujets d'actualité.

■ 1.2.11.2. Comité d'investissement

Composition

Le Comité d'investissement est composé du Président et des membres du Directoire, des principaux Directeurs du siège et, selon les cas, des Directeurs opérationnels et financiers des métiers.

Attributions

Le Comité d'investissement examine toutes les opérations d'investissement et de cession. Cet examen s'applique à toutes les opérations : prise ou cession de participations, lancement de nouvelles activités, ainsi qu'à tout autre engagement financier, achat de droits, contrat immobilier.

Toute opération d'un montant supérieur à 100 millions et 300 millions d'euros fait, respectivement, l'objet d'une autorisation préalable du Directoire et du Conseil de surveillance.

Activité en 2023

Le Comité d'investissement se réunit deux fois par mois. L'instruction et la présentation des dossiers sont assurées par la Direction financière.

■ 1.2.11.3. Comité compliance

Dans le cadre du déploiement du programme de conformité, le Comité compliance est en charge des mesures et des procédures d'identification et de prévention des risques exigées par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (loi Sapin 2), la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance et le Règlement européen n° 2016/679 relatif à la protection des données personnelles (RGPD). Dans le cadre de ses travaux, il travaille en étroite collaboration avec le Comité des risques.

Composition

Le Comité compliance est composé d'au moins six membres : le Directeur compliance groupe, la Directrice des programmes compliance, le Directeur de l'audit interne et des risques, la Directrice de la cellule Audit de conformité, la *Data Protection Officer* ainsi que le *Chief Compliance Officer* du groupe, qui en assure la présidence.

Attributions

Le Comité compliance se réunit au moins deux fois par an. Il a pour mission de formuler des recommandations au Directoire, de préparer ses décisions ou d'émettre des avis, notamment dans le cadre de la mise en œuvre, du déploiement et du suivi du dispositif de vigilance et de lutte contre la corruption et du programme de protection des données personnelles.

Activité en 2023

Le Comité compliance s'est réuni trois fois en 2023. Ses travaux ont principalement porté sur les mesures du dispositif vigilance et du dispositif anticorruption, le déploiement des contrôles comptables anticorruption, la mise à jour des cartographies des risques anticorruption et la restitution des travaux d'audits des dispositifs de conformité.

■ 1.2.11.4. Comité des risques

Le Comité des risques a pour mission l'identification et la revue des dispositifs de gestion des risques au sein des métiers susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du groupe.

Composition

Il est présidé par le Président du Directoire et comprend à titre de membres permanents : les membres du Directoire, le Directeur de l'audit interne et des risques, le Directeur RSE, le Directeur compliance groupe et la Directrice des assurances. Les représentants des entités opérationnelles sont invités en fonction de l'ordre du jour.

Attributions

Le Comité des risques est en charge de faire des recommandations au Directoire dans les domaines suivants :

- l'identification et l'évaluation des risques pouvant découler d'activités menées au sein du groupe Vivendi tels que les risques liés à leur réglementation, les risques sociaux et environnementaux, les risques en matière d'éthique, de concurrence et de conflits d'intérêts, les risques liés à la sécurité des systèmes d'information ;
- l'examen de l'adéquation de la couverture des risques et le niveau de risque résiduel ;
- l'examen des risques assurables et du programme d'assurances ;
- l'examen des facteurs de risques et des déclarations prospectives figurant dans les documents publiés par le groupe, en coordination avec le Comité compliance.

Un compte rendu des travaux du Comité des risques est effectué au Comité d'audit du Conseil de surveillance de Vivendi SE.

Les documents présentés au Comité des risques ont été portés à la connaissance des Commissaires aux comptes. En outre, ces derniers reçoivent, lors des réunions du Comité d'audit, une synthèse des travaux du Comité des risques.

Activité en 2023

Le Comité des risques s'est réuni deux fois en session ordinaire en 2023. Ses travaux ont principalement porté sur l'examen des dispositifs et des enjeux RSE des entités opérationnelles du groupe, la résilience des infrastructures critiques de Groupe Canal+, la feuille de route RSE et les assurances. Le Comité des risques a tenu une réunion spécifique dédiée aux assurances.

■ 1.2.11.5. Comité des procédures d'information et de communication financière

Ce Comité est chargé de la revue et de la validation de l'information financière avant sa diffusion.

Composition

Il est présidé par le Secrétaire général du groupe. Ses membres sont choisis par le Président du Directoire. Le Comité est composé au minimum des responsables du groupe Vivendi exerçant les fonctions suivantes :

- le Secrétaire général du groupe ;
- le Directeur financier ;
- la Directrice de la communication ;
- le Directeur de la consolidation et du reporting financier ;
- le Directeur des relations investisseurs ;
- le Directeur des relations presse & nouveaux médias ;
- la Directrice relations actionnaires et responsable relations presse ;
- le Directeur droit boursier et droit des sociétés.

Il peut être complété de membres supplémentaires, responsables appartenant aux directions fonctionnelles ci-avant visées, ou de suppléants. Il est actuellement composé de neuf participants réguliers.

Attributions

Le Comité assiste le Président du Directoire et le Directeur financier dans leur mission visant à s'assurer que Vivendi remplit ses obligations en matière de diffusion de l'information auprès des investisseurs, du public et des autorités réglementaires et de marché compétentes, notamment l'Autorité des marchés financiers (AMF) et Euronext Paris en France.

Dans l'exercice de sa mission, le Comité doit s'assurer que Vivendi a mis en place des contrôles et des procédures adéquats afin :

- que toute information financière devant être communiquée aux investisseurs, au public ou aux autorités réglementaires le soit dans les délais prévus par les lois et les réglementations applicables ;
- que toute communication sociale ait fait l'objet de vérifications appropriées, conformément aux procédures établies par le Comité ;
- que toute information nécessitant une communication sociale diffusée aux investisseurs et/ou figurant dans les documents enregistrés ou déposés auprès de toute autorité réglementaire soit préalablement communiquée à la Direction de l'entreprise, y compris au Président du Directoire et au Directeur financier, pour que les décisions concernant l'information à diffuser puissent être prises en temps utile ;
- d'assurer le suivi, sous la supervision du Président du Directoire et du Directeur financier, des évaluations des procédures de contrôle de l'information et des procédures de contrôle interne, mises en place par Vivendi et ses entités opérationnelles ;
- de conseiller le Président du Directoire et le Directeur financier sur tout dysfonctionnement significatif pouvant être porté à la connaissance du Comité et susceptible d'affecter les procédures de contrôle de l'information ou les procédures de contrôle interne de Vivendi, en faisant des recommandations, lorsque cela est nécessaire, sur les modifications à apporter à ces contrôles et à ces procédures. Le Comité supervise la mise en œuvre des modifications approuvées par le Président du Directoire et le Directeur financier ;
- plus généralement, de s'assurer que le Président du Directoire et le Directeur financier reçoivent toutes les informations qu'ils pourraient demander.

Activité en 2023

Le Comité se réunit à l'initiative du Président du Directoire, du Directeur financier, de son Président ou de l'un de ses membres. Les réunions ont lieu après chaque réunion du Comité d'audit et en fonction du calendrier de publication de l'information financière sur les résultats du groupe. Il s'est réuni quatre fois en 2023. Ses travaux ont principalement porté sur :

- l'examen de lettres d'attestation semestrielles et annuelles sur les comptes, signées par le Président et le Directeur financier de chaque entité opérationnelle du groupe ;
- la revue de l'information financière publiée sur les résultats annuels, semestriels et le chiffre d'affaires trimestriel et des informations figurant dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel ;
- la revue du rapport d'activité et de la déclaration de performance extra-financière.

Le Comité rend compte de ses travaux au Président du Directoire et informe, le cas échéant, le Comité d'audit.

■ 1.2.11.6. Comité ad hoc en charge de l'évaluation régulière des conditions relatives aux conventions courantes conclues à des conditions normales

Le Comité ad hoc a été mis en place sur décision du Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 novembre 2019, dans le cadre de la formalisation d'une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

Le Comité ad hoc rend compte de son évaluation au Comité d'audit, qui en présente lui-même une synthèse au Conseil de surveillance. Dans ce cadre, le Conseil de surveillance apprécie chaque année l'adéquation de la procédure et décide, le cas échéant, de la mettre à jour.

Aux termes de cette procédure, mise en place en application des dispositions de l'article L. 22-10-29 du Code de commerce :

- l'appréciation des deux critères cumulatifs (caractère courant et conditions normales) relève des équipes concernées au sein de chaque entité opérationnelle, en fonction de la nature des prestations ;
- la qualification de ces conventions intervient au moment de leur conclusion avec, le cas échéant, le concours des équipes du Secrétariat général et de la Direction juridique du groupe ;
- les conventions courantes doivent relever de la typologie suivante : prestations d'assistance administrative ou de gestion, opérations de gestion de trésorerie ou de prêts/d'emprunts, conventions d'intégration fiscale, facturations dans le cadre de cessions ou d'acquisitions, facturations liées à l'activité courante des entités opérationnelles.

Cette procédure a été notifiée aux directions juridiques et financières des principales entités opérationnelles du groupe. Elle tient compte notamment de l'analyse de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées et courantes de février 2014.

Composition

Présidé par le Secrétaire général et *Chief Compliance Officer* du groupe, le Comité ad hoc est composé des membres suivants : le Directeur contrôle de gestion/plan du groupe et comptabilité, le Directeur de la fiscalité groupe, le Directeur de la consolidation et du reporting financier groupe, le Directeur des financements et de la trésorerie, et le Directeur droit boursier et droit des sociétés.

Les membres du Comité ad hoc peuvent solliciter, le cas échéant, l'avis consultatif d'autres collaborateurs du groupe ou d'intervenants externes. Conformément à l'article L. 22-10-29 du Code de commerce, et en application de la procédure susvisée, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une des conventions concernées ne participent pas à son évaluation.

Attributions

Le Comité ad hoc a pour mission d'évaluer régulièrement, avant l'arrêté des comptes annuels ou semestriels, si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Dans ce cadre, le Comité ad hoc tient compte des flux financiers induits par leur exécution, de leur typologie et de la qualité des cocontractants.

À cet effet, il prend notamment en compte les remontées d'informations sollicitées deux fois par an dans le cadre des instructions relatives aux parties liées.

Activité en 2023

Le Comité ad hoc s'est réuni trois fois en 2023, notamment en amont de l'arrêté des comptes annuels et semestriels. Aux termes de son évaluation, il n'a été identifié aucune convention ne remplissant pas les conditions requises et dont l'autorisation n'aurait pas été soumise au Conseil de surveillance de la société en application de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

S'agissant plus spécifiquement des opérations intragroupe existant entre les filiales de Vivendi et celles du Groupe Bolloré, qui consolide Vivendi par intégration globale, celles-ci s'inscrivent dans le cadre de relations commerciales courantes qui portent principalement sur :

- des placements, remboursables à première demande de Vivendi SE, dans le cadre de conventions de gestion de trésorerie intragroupe conclues avec Compagnie de l'Odet et Bolloré SE ;
- des produits correspondant à des prestations de services de communication délivrées par Havas au Groupe Bolloré ;
- des charges liées principalement à des prestations de transport par le Groupe Bolloré pour le compte de Groupe Canal+ et des prestations de transport aérien dans le cadre d'un groupement d'intérêt économique dont Vivendi et le Groupe Bolloré sont membres.

Le Comité ad hoc a pris acte de l'absence de conflit d'intérêts dans le cadre de ces opérations intragroupe. Le descriptif de ces relations d'affaires et les éléments quantitatifs s'y rapportant sont décrits dans les notes 25.2. « Groupe Bolloré – Compagnie de l'Odet » et 25.5. « Autres opérations avec les parties liées » de l'annexe aux états financiers de l'exercice 2023 figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

SECTION 2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

La présente section fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce et examiné par le Conseil de surveillance dans sa séance du 7 mars 2024.

2.1. LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION POUR 2024

La section 2.1. présente la politique de rémunération des mandataires sociaux de la société, soumise à l'Assemblée générale mixte des actionnaires devant se tenir le 29 avril 2024, en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce. Cette politique est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires chaque année et lors de chaque modification importante. À défaut d'approbation, la politique précédemment approuvée continue de s'appliquer.

En application de l'article L. 22-10-34 I. du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I. du Code de commerce qui figurent dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise font l'objet d'un projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2024. À défaut d'approbation, une politique révisée est soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale et le versement de la rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance pour l'exercice 2024 est suspendu jusqu'à l'approbation de la politique révisée.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, le versement en 2024 de la part variable au titre de l'exercice 2023 de la rémunération du Président et des membres du Directoire et de la rémunération exceptionnelle prévue au titre du même exercice est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2024. Par ailleurs, le versement en 2025 de la part variable au titre de l'exercice 2024 et des éléments de rémunération exceptionnelle prévus au titre du même exercice sera conditionné, le cas échéant, à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2025. En conséquence, la politique de rémunération ne prévoit aucune période de report ni aucune possibilité pour la société de demander la restitution de ces éléments de rémunération.

2.1.1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DE SON PRÉSIDENT

■ 2.1.1.1. Aspects généraux

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président est approuvée chaque année par l'Assemblée générale des actionnaires. Elle est déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, selon les modalités décrites ci-après. Dans ce cadre, les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société sont examinées annuellement, notamment au regard des éléments de comparaison entre la rémunération du Président du Conseil de surveillance et la rémunération moyenne et médiane des salariés de Vivendi (se reporter à la section 2.6. du présent chapitre).

Il est par ailleurs rappelé que chaque membre du Conseil doit être propriétaire d'au moins 1 000 actions de la société pendant la durée de son mandat (article 7-2. des statuts) **(1)**. Cette obligation s'inscrit dans une démarche de loyauté et d'alignement pérenne de l'intérêt des membres du Conseil avec ceux de la société et des autres actionnaires.

S'agissant du Président et des membres du Conseil de surveillance nouvellement nommés, ou dont le mandat est renouvelé, la politique en vigueur leur est immédiatement applicable.

Pour les cas où des modifications importantes seraient apportées à la politique, leur mise en œuvre est conditionnée à l'approbation de la prochaine Assemblée générale des actionnaires.

(1) Sauf exceptions prévues pour le membre représentant les actionnaires salariés et les membres représentant les salariés.

■ 2.1.1.2. Rémunération du Président du Conseil de surveillance

Depuis la transformation de Vivendi en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance en 2005, la rémunération du Président du Conseil de surveillance tient compte de son niveau d'implication dans le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire, dans la préparation et l'animation des séances du Conseil et dans la définition et le développement de la stratégie du groupe, ainsi que de son rôle dans l'examen des projets d'acquisition ou de prise de participation. Cette rémunération est déterminée par le Conseil de surveillance, hors la présence de son Président, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. Le Président du Conseil de surveillance perçoit une somme qui lui est allouée en application des articles L. 225-83 et L. 22-10-27 du Code de commerce (anciennement « jetons de présence ») et qui s'ajoute au montant de sa rémunération. Le règlement de la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance est effectué de façon semestrielle à terme échu.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 7 mars 2024, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de fixer pour 2024 le montant de la rémunération du Président du Conseil de surveillance à 600 000 euros (contre 400 000 euros précédemment). À cette rémunération s'ajoute une somme allouée de 60 000 euros (anciennement « jetons de présence »), dont le montant est inchangé depuis 2014, conditionnée à la présence effective aux réunions du Conseil et au nombre de celles-ci. Le niveau de sa rémunération pour 2024 reste ainsi aligné avec la part fixe médiane de la rémunération des présidents non exécutifs du CAC 40, de l'ordre de 600 000 euros par an.

Les éléments relatifs à la rémunération du Président-Directeur général de Havas sont présentés au paragraphe 2.2.1.1. ci-après.

■ 2.1.1.3. Rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance

Dans la limite du montant global annuel de 1,5 million d'euros, inchangé depuis sa fixation par l'Assemblée générale mixte du 24 avril 2008, le versement de la somme allouée aux membres du Conseil de surveillance en application des articles L. 225-83 et L. 22-10-27 du Code de commerce (anciennement « jetons de présence ») est conditionné à la présence effective aux réunions du Conseil et des Comités, et au nombre de celles-ci. Ce mode de répartition favorise l'assiduité des membres et leur implication dans les travaux du Conseil et de ses Comités, et l'alignement de l'intérêt de ses membres avec ceux de la société et de ses actionnaires. Le règlement de la somme allouée aux membres du Conseil de surveillance est effectué de façon semestrielle à terme échu.

Le Conseil de surveillance a décidé, dans sa séance du 24 juin 2014, de répartir le montant de cette somme, sous condition de présence et au prorata de celle-ci, de la façon suivante : chaque membre du Conseil de surveillance reçoit une somme fixe annuelle de 60 000 euros ; chaque membre du Comité d'audit reçoit une somme fixe annuelle de 40 000 euros (55 000 euros pour son Président) ; chaque membre du Comité de gouvernance, nomination et rémunération reçoit une somme fixe annuelle de 30 000 euros (45 000 euros pour son Président) ; chaque membre du Comité RSE reçoit une somme fixe annuelle de 20 000 euros (30 000 euros pour son Président).

Le montant brut (avant impôts et prélèvement à la source) attribué au titre de 2023 s'est élevé à 1 270 000 euros. Le détail individuel figure au paragraphe 2.2.1.2. de la présente section.

En dehors de cette somme, les membres du Conseil de surveillance peuvent, le cas échéant, percevoir une autre rémunération de la société, en contrepartie de missions exceptionnelles ou de prestations de services.

Les membres du Conseil de surveillance exerçant un mandat social exécutif au sein d'une société liée au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou titulaires d'un contrat de travail avec la société ou avec une société liée peuvent bénéficier, le cas échéant, d'une attribution d'actions de performance en leur qualité de mandataire social exécutif ou de salarié, dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce.

Un membre du Conseil de surveillance ainsi que le représentant des actionnaires salariés et le représentant des salariés désigné par le Comité social et économique, désignés respectivement en application des dispositions de l'alinéa 2 de l'article 8.I.-1. des statuts et de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce **(1)**, sont titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée avec la société aux termes duquel ils perçoivent une rémunération correspondant à la fonction qu'ils occupent au sein de la société (salaire et intéressement). Conformément aux accords d'entreprise en vigueur, les conditions de résiliation de leur contrat de travail sont les suivantes : préavis de trois mois à compter de la notification de la démission ou du licenciement, sauf faute grave ou lourde, et conditions prévues par les dispositions du Code du travail. Le représentant des salariés désigné par le Comité de la société européenne, en application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce **(2)**, est titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée avec Havas Worldwide Prague aux termes duquel il perçoit une rémunération correspondant à la fonction qu'il occupe au sein de la société (salaire). Conformément aux accords d'entreprise en vigueur, les conditions de résiliation de son contrat de travail sont les suivantes : préavis de deux mois à compter de la notification de la démission ou du licenciement, sauf faute grave ou lourde, et conditions prévues par les dispositions du Code du travail tchèque.

■ 2.1.1.4. Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2024

Approbation de la politique de rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance, pour l'exercice 2024

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 II. du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président pour l'exercice 2024, telle qu'elle figure dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023 – chapitre 4 – sections 2.1. et 2.1.1.

(1) M^{mes} Véronique Driot-Argentin et Sandrine Le Bihan et M. Paulo Cardoso sont salariés de Vivendi SE.

(2) M^{me} Lucie Strnadova est salariée de Havas Worldwide Prague.

2.1.2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DE SON PRÉSIDENT

■ 2.1.2.1. Aspects généraux

La politique de rémunération des membres du Directoire et de son Président est approuvée chaque année par l'Assemblée générale des actionnaires. Elle est déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, selon les modalités décrites ci-après. Dans ce cadre, les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société sont examinées annuellement, notamment au regard des éléments de comparaison entre la rémunération du Président et des membres du Directoire, et la rémunération moyenne et médiane des salariés de Vivendi (se reporter à la section 2.6. du présent chapitre).

S'agissant du Président et des membres du Directoire dont le mandat est renouvelé, ou nouvellement nommés, la politique en vigueur leur est immédiatement applicable. Les éléments de rémunération de ces membres sont déterminés au regard de leur situation et de leur niveau de responsabilité, dans le respect des principes et des critères de détermination et d'attribution exposés au sein de la présente section 2.1.2.

Pour les cas où des modifications seraient apportées à la politique, leur mise en œuvre est conditionnée à l'approbation de l'Assemblée générale.

La politique de rémunération a pour objectif, tant sur le court terme qu'à plus longue échéance, le meilleur alignement de la rémunération des mandataires sociaux avec les intérêts des actionnaires. Elle contribue en ce sens à la stratégie commerciale et à la pérennité de la société, dans le respect de son intérêt. Dans cette perspective, l'accent a été mis sur trois éléments principaux :

- l'équilibre quantitatif de la rémunération, avec une attention particulière portée sur les éléments variables (court terme et long terme) pour accompagner les développements et l'évolution du groupe. Le niveau de la part fixe doit être compétitif, afin d'attirer, de motiver et de retenir aux fonctions les plus élevées du groupe ;
- l'exigence et la pertinence des critères attachés à la fixation de la part variable annuelle. Ces critères reposent sur des objectifs financiers et extra-financiers débattus au sein du Comité de gouvernance, nomination et rémunération et fixés par le Conseil de surveillance, avec notamment la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ;

- le développement du groupe au regard d'enjeux de plus long terme, par l'attribution d'actions de performance soumise à un indicateur interne, composé de critères liés à la performance financière du groupe et à la réduction de l'empreinte carbone de Vivendi à moyen terme, et à un indicateur externe, composé de critères boursiers permettant de renforcer l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.

Cette politique est déclinée pour la détermination de la rémunération des dirigeants exécutifs des principales filiales, avec des pondérations et des critères différenciés, et adaptés en fonction de leur activité et de leur niveau de responsabilité. Par ailleurs, certains membres du Directoire exerçant un mandat social exécutif ou des fonctions salariées au sein du groupe Vivendi peuvent bénéficier, le cas échéant, en leur qualité de dirigeant de filiale, d'un contrat d'assurance-vie dans les conditions prévues à l'article 82 du Code général des impôts.

Examen et prise en compte des attentes des agences de conseil en vote et des actionnaires exprimées dans le cadre de l'Assemblée générale mixte du 24 avril 2023

Dans le cadre de la préparation de la politique de rémunération, Vivendi mène un dialogue avec certaines agences de conseil en vote et différents actionnaires, le cas échéant sous la forme d'un échange direct avec M. Yannick Bolloré au nom du Conseil de surveillance (se reporter également à la partie « Dualité de fonctions du Président du Conseil de surveillance et du Président-Directeur général de Havas » de la section 1 du présent chapitre).

Depuis début 2022, Vivendi a ainsi apporté les éléments de réponse ci-après sur la structure de rémunération du Président et des membres du Directoire ainsi que sur la transparence et la lisibilité de la méthodologie retenue par le Conseil de surveillance pour arrêter le niveau d'atteinte des critères de performance :

Attentes des agences de conseil en vote et actionnaires	Réponses et engagements du Conseil de surveillance
Structure de rémunération	Rémunération globale maximale du Président du Directoire
	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération cible déterminée en tenant compte du panel de sociétés comparables du secteur de création ou de diffusion de contenus, après exclusion d'autres compétiteurs non comparables (notamment les sociétés cotées aux États-Unis et les filiales EMEA non cotées des GAFAM) (a) ; • Rémunération globale au titre de 2023 : 4 425 426 euros (b) (versus 4 294 746 euros au titre de 2022) ; • Montant de la part fixe 2024 (inchangé depuis 2021) : 2 000 000 euros ; ce montant tient compte du renforcement de son implication permanente dans la définition de la stratégie de Vivendi et de la création de valeur pour le groupe, notamment au regard de la complexité des opérations menées dans le cadre de la poursuite de la stratégie de Vivendi et du développement des métiers du groupe.
	Poids du bonus annuel (cible 80 % de la part fixe – maximum 100 %)
	<ul style="list-style-type: none"> • Plafonnement décidé à compter de 2016 dans une logique de rétention des dirigeants sur le long terme, notamment pour assurer la fixation d'objectifs ambitieux dans le cadre des budgets annuels et alignés avec la stratégie de Vivendi ; • Pour rappel, avant le rééquilibrage du poids du bonus annuel en 2016 : <ul style="list-style-type: none"> – entre 2014 et 2015 : cible 100 % de la part fixe – maximum 150 %, – avant le 24 juin 2014 (début du mandat du Président du Directoire) : cible 120 % de la part fixe – maximum 200 %.
	Attribution annuelle d'actions de performance
	<ul style="list-style-type: none"> • Vivendi a fait le choix d'un cercle de bénéficiaires élargi (environ 600 salariés, dirigeants et mandataires sociaux au sein du groupe) ; • Attribution au Président et aux membres du Directoire : <ul style="list-style-type: none"> – limitée pour tenir compte de ce cercle de bénéficiaires élargi, – plafonnée à 0,035 % du capital social par an, soit environ 360 000 actions (c), – depuis 2022, valorisation comptable de l'attribution également plafonnée à 50 % de la part fixe de la rémunération du Président du Directoire et à 100 % de la part fixe totale de chaque membre du Directoire au sein du groupe Vivendi.

Attentes des agences
de conseil en vote et actionnaires

Réponses et engagements du Conseil de surveillance

Transparence et lisibilité	Transparence sur les niveaux d'atteinte des critères de performance (bonus annuel et actions de performance)
	<p>Critères financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ex ante : pour des raisons de confidentialité, les objectifs ne sont publiés qu'en ex post ; • Ex post : niveau d'atteinte publié chaque année au regard des objectifs fixés en amont (seuil, cible et maximum), en ligne avec les meilleures pratiques (d). <p>Critères extra-financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ex ante : transparence renforcée, notamment avec la publication des objectifs ESG (seuil, cible et maximum) (e) ; • Ex post : niveau d'atteinte publié chaque année au regard des objectifs fixés en amont (d). <p>Renforcement de la méthode de calcul pour l'attribution des actions de performance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Performance boursière (indicateur externe : pondération 20 % pour l'attribution d'actions de performance) : aucune attribution si la performance de l'action Vivendi SE est inférieure à celle de l'indice Stoxx® Europe Media (10 %)/CAC 40 (10 %) au cours de la période d'acquisition de trois ans (f) ; • Suppression de toute faculté de compenser entre eux les résultats de chaque critère de performance : <ul style="list-style-type: none"> – comme cela est le cas depuis l'attribution de 2019, les résultats de l'indicateur interne et de l'indicateur externe ne peuvent plus se compenser entre eux (g), – depuis l'attribution de 2022, les résultats de chaque critère fixé au sein de l'indicateur interne et de l'indicateur externe ne peuvent plus se compenser entre eux (g) (h). <p>En outre, depuis l'attribution de 2019, Vivendi a supprimé la faculté de maintenir la totalité des droits à actions de performance en cas de démission ou en cas de départ à l'initiative de la société au cours des trois années de la période d'acquisition (g).</p>
	<p>Alignement entre les critères de performance extra-financiers et la stratégie de Vivendi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères différenciés pour l'appréciation des éléments de court terme (bonus annuel) et de plus long terme (attribution d'actions de performance) ; • Pour accompagner de manière dynamique les défis du groupe, la nature et le poids respectif des critères sont déterminés en fonction de l'importance et de l'évolution des enjeux stratégiques ; • Renforcement du poids des critères ESG mesurables et matériels pour l'appréciation : <ul style="list-style-type: none"> – du bonus annuel : de 5 % à 12 % à compter de 2020, puis de 12 % à 15 % à compter de 2022, – de l'attribution d'actions de performance : introduction d'un critère différencié lié à la réduction de l'empreinte carbone de Vivendi à hauteur de 10 % à compter de 2022.

(a) EMEA : Europe, Middle East & Africa ; GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft.

(b) Dont 2 000 000 euros au titre de la part fixe 2023, 1 840 000 euros au titre de la part variable annuelle 2023, 559 000 euros au titre de l'attribution annuelle d'actions de performance 2023 (valorisation comptable) et 26 426 euros d'avantages de toute nature.

Le détail des sociétés du panel retenu dans le cadre de l'étude comparative pour 2024 est présenté dans la partie « La part fixe » du paragraphe 2.1.2.2. ci-après.

Le positionnement de Vivendi par rapport à la médiane du panel retenu dans le cadre de l'étude comparative pour 2024 est présenté dans la partie « Détermination de la rémunération pour 2024 » du paragraphe 2.1.2.2. ci-après.

(c) Pour rappel, les plafonds autorisés par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 sont les suivants : 1 % du capital social sur 38 mois pour l'ensemble des bénéficiaires, dans la limite de 0,33 % du capital par an et de 0,035 % du capital par an pour le Président et les membres du Directoire.

(d) Se reporter à la partie « Détermination du taux de rémunération variable pour 2023 » du paragraphe 2.2.2.1. du présent chapitre.

(e) Se reporter au paragraphe 2.1.2.2. ci-après.

(f) Voir communication du 8 juin 2021 « Précisions sur l'Assemblée générale annuelle mixte du 22 juin 2021 », en ligne sur le site de Vivendi : <https://www.vivendi.com/actionnaires-investisseurs/assemblee-generale-2/ag-precedentes/>.

(g) Se reporter à la partie « Attribution d'actions de performance » du paragraphe 2.1.2.2. du présent chapitre.

(h) Au sein de l'indicateur interne (poids : 80 %) : résultat net ajusté par action (50 %), CFAIT groupe (20 %) et réduction de l'empreinte carbone du groupe (10 %) ; au sein de l'indicateur externe (poids : 20 %) : performance boursière de l'indice Stoxx® Europe Media (10 %) et de l'indice CAC 40 (10 %).

Vivendi poursuivra en 2024 son dialogue avec ses actionnaires dans le cadre de sa politique de transparence sur la rémunération des mandataires sociaux.

■ 2.1.2.2. Éléments composant la rémunération des membres du Directoire

La part fixe

Chaque année, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, détermine la rémunération des membres du Directoire au regard du niveau de responsabilité de chacun, des études comparatives réalisées par des cabinets indépendants et en tenant compte des pratiques constatées dans un panel de sociétés françaises et internationales comparables ou intervenant dans les mêmes secteurs d'activité **(1)**. Les sociétés cotées aux États-Unis et les filiales EMEA non cotées des GAFAM **(2)** ne sont pas prises en compte dans le panel.

Les sociétés retenues dans ce panel sont toutes présentes dans les secteurs de création ou de diffusion de contenus (télévision, édition, médias, publicité et communication), présentes à l'international avec un modèle décentralisé, et dont le chiffre d'affaires et les effectifs sont comparables à ceux de Vivendi. Ce panel prend notamment en compte d'autres facteurs comme la diversité et la complexité des métiers, ou encore leur sensibilité à la demande.

La part variable annuelle

Elle repose sur des critères financiers et extra-financiers précis, mesurables et adaptés. Afin d'accompagner de manière dynamique les défis du groupe, le poids respectif de ces critères appliqué à la part variable annuelle est déterminé en fonction de l'importance et de l'évolution des enjeux stratégiques.

Afin d'assurer une adéquation entre l'application de la politique de rémunération et la performance du Président et des membres du Directoire, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, peut tenir compte, le cas échéant, de certains éléments exceptionnels non reflétés dans les niveaux d'atteinte des critères de performance permettant de déterminer le montant de la part variable, ayant eu un effet favorable ou défavorable significatif sur les performances de Vivendi. En aucun cas, le montant attribué au titre de chaque critère de performance ne peut dépasser le plafond prévu aux termes de la politique de rémunération. Il en sera rendu compte, le cas échéant, à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2025, et dont l'approbation conditionnera le versement de la part variable annuelle.

Critères financiers

Il s'agit des indicateurs que le Comité de gouvernance, nomination et rémunération a jugé les plus pertinents pour apprécier la performance financière du groupe et celle de ses principales filiales, dont les activités reposent pour l'essentiel sur un même modèle économique : la vente de contenus et de services. Ces indicateurs sont :

- le résultat opérationnel ajusté (EBITA groupe), qui permet d'apprécier la performance opérationnelle des activités et donc leur dynamisme ;
- les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe), qui permettent de mesurer la génération de trésorerie liée à l'activité elle-même.

Ces indicateurs permettent de mesurer de façon précise la performance et les revenus dégagés par chacun des métiers, en lien avec la création de valeur et la stratégie de Vivendi. Leurs niveaux d'atteinte peuvent tenir compte, le cas échéant, de certains éléments non récurrents. Il en sera rendu compte, le cas échéant, à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2025, et dont l'approbation conditionnera le versement de la part variable annuelle.

Critères extra-financiers

Ils reposent sur une série de missions stratégiques assignées aux dirigeants mandataires sociaux. Ces critères extra-financiers sont définis en fonction de la stratégie engagée au niveau du groupe et des plans d'actions arrêtés pour chacun des métiers.

Ces critères permettent d'apprécier la capacité des dirigeants à mettre en œuvre et à finaliser les opérations de cessions ou d'acquisitions envisagées, à opérer les repositionnements stratégiques nécessaires dans un environnement de plus en plus concurrentiel et à définir les nouvelles orientations en matière d'offres de contenus et de services.

Les critères pour 2024

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 7 mars 2024, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de retenir la pondération et les objectifs suivants :

- critères financiers (poids : 60 %) :
 - 35 % résultat opérationnel ajusté (EBITA groupe) **(3)**,
 - 25 % flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) ;
- critères extra-financiers (poids : 40 %) :
 - 10 % simplifier la structure financière et opérationnelle des principaux métiers de Vivendi,
 - 15 % adhésion à l'*equity story* de Vivendi en 2024, avec son adoption par :
 - les actionnaires (7,5 %),
 - les autres parties prenantes (7,5 %),
 - 15 % mettre en œuvre les actions intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) :

Les actions intégrant les enjeux ESG témoignent d'un alignement avec les principaux axes de la démarche responsable de Vivendi et avec la rémunération des principaux responsables opérationnels du siège. Elles reposent sur la mise en œuvre des missions suivantes :

- environnement (5 %) : réduire l'empreinte carbone de Vivendi sur les scopes 1 et 2, correspondant à l'engagement « Énergie » tel que validé par *Science-Based Targets* (seuil : -3 % d'émissions de gaz à effet de serre en tonnes éq. CO₂ ; cible : -4 % ; maximum : -5 %) **(4)**,
- social et sociétal (5 %) : développer les talents et promouvoir la diversité, sur la base d'indicateurs liés :
 - au renforcement de la mixité au sein des instances dirigeantes (seuil/cible : 40 % ; maximum : 42 %) **(5)**,
 - à la formation des collaborateurs à la prévention du harcèlement (seuil : 50 % ; cible : 60 % ; maximum : 70 %),
 - au développement du mentorat pour les jeunes éloignés de l'emploi (seuil : 80 ; cible : 100 ; maximum : 120) **(6)**,
- gouvernance (5 %) : poursuivre le programme de conformité, sur la base du nombre de collaborateurs du groupe ayant bénéficié d'une formation à la prévention de la corruption au cours des deux derniers exercices (seuil : 60 % ; cible : 70 % ; maximum : 80 %),

(1) ITV (Royaume-Uni), MediaForEurope (Pays-Bas), Pearson (Royaume-Uni), Publicis (France), RELX Group (Royaume-Uni), RTL Group (Luxembourg), Thomson Reuters (Canada), Wolters Kluwer (Pays-Bas) et WPP (Royaume-Uni).

(2) EMEA : Europe, Middle East & Africa ; GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft.

(3) Critère différencié de celui appliqué aux éléments de plus long terme (attribution d'actions de performance) – Résultat net ajusté (*adjusted net income per share*).

(4) Se reporter au tableau récapitulatif des engagements *Science-Based Targets* présenté au paragraphe 4.1.2.2. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

(5) Se reporter à la politique d'égalité entre les femmes et les hommes présentée au paragraphe 4.3.1.2. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

(6) Objectif en nombre de jeunes mentorés en 2024. Se reporter au mécénat des compétences présenté au paragraphe 4.3.3.1. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

Il sera rendu compte, le cas échéant, du niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2025, et dont l'approbation conditionnera le versement en 2025 de la part variable annuelle.

Le poids de la part variable par rapport à la part fixe (inchangé par rapport à 2023)

La part variable s'établit pour 2024 à un taux de 80 % du salaire fixe à objectifs atteints, avec un maximum de 100 % si les objectifs sont largement dépassés.

Attribution d'actions de performance

La finalité

La rémunération annuelle est complétée par un élément différé aux enjeux de plus long terme visant un alignement avec les intérêts des actionnaires : l'attribution d'actions de performance, dont l'acquisition définitive est soumise à l'atteinte d'objectifs relevant d'un indicateur interne (composé de critères différenciés de ceux appliqués à la part variable annuelle court terme) et d'un indicateur externe.

Le nombre de droits attribués au titre de chaque exercice tient compte de la situation et du niveau de responsabilité de chaque membre du Directoire. La juste valeur de l'attribution est calculée en application de la norme IFRS 2 qui prend en compte notamment le cours d'ouverture à la date d'attribution, la durée de la période d'acquisition, le taux de dividende estimé et la durée d'indisponibilité des actions. La valorisation de chaque attribution ne peut être supérieure à 50 % de la part fixe de la rémunération du Président et à 100 % de la part fixe totale de la rémunération de chaque membre du Directoire au sein du groupe Vivendi.

Le Conseil de surveillance, après avis du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, arrête les critères d'attribution définitive des actions de performance et fixe les bornes (seuil, cible, maximum) pour le calcul de la performance à atteindre afin de déterminer si les actions sont définitivement acquises en totalité ou en partie.

Pour l'attribution qui sera consentie le cas échéant en 2024, l'acquisition définitive des actions de performance est soumise aux critères suivants, appréciés sur une période de trois années (2024-2026) :

Poids	Indicateurs
80 %	Indicateur interne : objectifs financiers et extra-financiers
50 %	Résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>) (1)
20 %	Flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe)
10 %	Réduction de l'empreinte carbone de Vivendi, sur le scope 3 correspondant aux engagements « Fonctionnement » (5 %) et « Activités des métiers (produits et services loués) » (5 %) tels que validés par <i>Science-Based Targets</i> en 2023 (2)
20 %	Indicateur externe : performance boursière des indices (3)
10 %	Indice Stoxx® Europe Media
10 %	CAC 40

(1) Critère différencié de celui appliqué aux éléments de court terme (part variable au titre de l'exercice 2023) – EBITA groupe.

(2) Se reporter au tableau récapitulatif des engagements *Science-Based Targets* présenté au paragraphe 4.1.2.2. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel. Le taux d'attribution définitive est déterminé comme suit :

	Évolution à fin 2026	Taux d'attribution définitive
Seuil	Engagement « Fonctionnement » (5 %) : -13 % d'émissions de gaz à effet de serre en tonnes éq. CO ₂	50 %
	Engagement « Activités des métiers (produits et services loués) » (5 %) : -7 % d'émissions de gaz à effet de serre en tonnes éq. CO ₂	
Cible/maximum	Engagement « Fonctionnement » (5 %) : -20 % d'émissions de gaz à effet de serre en tonnes éq. CO ₂	100 %
	Engagement « Activités des métiers (produits et services loués) » (5 %) : -10 % d'émissions de gaz à effet de serre en tonnes éq. CO ₂	

(3) Dividendes réinvestis. Pour chacun des indices, le taux d'attribution définitive est déterminé comme suit :

	Performance de l'action Vivendi SE sur la période	Taux d'attribution définitive
Seuil	≥ performance de l'indice de référence	50 %
Cible/maximum	+10 % (*) par rapport à l'indice de référence	100 %

(*) Ou +1 point si la performance de l'indice de référence est comprise entre -10 % et +10 %.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, tiendra compte, le cas échéant, des modifications intervenues dans la composition du panel des indices de référence au titre de l'indicateur externe.

L'atteinte des objectifs financiers de l'indicateur interne et des objectifs de l'indicateur externe est appréciée sur la période d'acquisition de trois années. Il sera rendu compte, le cas échéant, du niveau d'atteinte de l'ensemble des objectifs de l'indicateur interne et de l'indicateur externe à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2027.

Le calcul

Depuis l'attribution de 2022, le nombre d'actions de performance définitivement acquises, à l'issue de trois ans et sous condition de présence, est déterminé comme suit, sans que les résultats de chacun des critères ne puissent se compenser entre eux :

- l'intégralité des actions est acquise si la performance de chaque critère atteint ou dépasse la cible ;
- aucune action n'est acquise au titre de chaque critère si sa performance est inférieure au seuil ;
- un calcul arithmétique est effectué pour les résultats intermédiaires de chaque critère.

Afin d'assurer une adéquation entre l'application de la politique de rémunération et la performance du Président et des membres du Directoire, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, peut tenir compte, le cas échéant, de certains éléments exceptionnels non reflétés dans les niveaux d'atteinte des critères de performance permettant de déterminer le taux d'attribution définitive, ayant eu un effet favorable ou défavorable significatif sur les performances de Vivendi. En aucun cas, le montant attribué au titre de chaque critère de performance ne peut dépasser le plafond prévu aux termes de la politique de rémunération. Il en sera rendu compte, le cas échéant, à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2027.

Le tableau ci-après montre l'impact au cours des dernières années de l'application des critères de performance et de la fixation du seuil et de la cible de chacun d'entre eux pour la détermination du taux d'attribution définitive des plans d'actions de performance.

Année d'attribution du plan	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Période de référence pour l'appréciation des critères de performance	2013-2014	2014-2015	2015-2017	2016-2018	2017-2019	2018-2020	2019-2021	2020-2022
Taux d'attribution définitive	76 %	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %	100 %	100 %

Conditions d'acquisition des actions de performance par les dirigeants mandataires sociaux

À la suite de l'appréciation de l'atteinte des critères de performance attachés aux plans, et depuis 2015, l'acquisition des actions par l'inscription en compte intervient à l'issue d'une période de trois ans (période d'acquisition), sous condition de présence pendant la période d'acquisition, et les actions doivent être conservées par les bénéficiaires pendant une période complémentaire de deux ans (période de conservation).

Depuis l'attribution de 2019, la faculté de maintenir la totalité des droits à actions de performance en cas de démission ou en cas de départ du bénéficiaire à l'initiative de la société a été supprimée. Ces droits peuvent être maintenus, le cas échéant, au prorata de la durée de présence au cours de la période d'acquisition, sous réserve de la réalisation des conditions de performance les concernant, dont la constatation intervient à l'issue de la période d'acquisition de trois ans **(1)**.

(1) S'agissant du Président du Directoire, se reporter à la partie « Indemnité conditionnelle de départ du Président du Directoire en cas de cessation de son mandat social » ci-après.

Montant attribué au titre du projet de scission des activités de Vivendi actuellement à l'étude en vue de réduire la décote de conglomerat

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 7 mars 2024, a décidé d'autoriser, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, l'attribution au Président et aux membres du Directoire d'un montant conditionné à :

- la finalisation de l'étude préalable de faisabilité du projet de scission des activités de Vivendi en vue de réduire la décote de conglomerat ;
- en cas d'issue positive de l'étude préalable de faisabilité, la mise en œuvre du projet (notamment : la consultation des instances représentatives du personnel concernées, la mise en place de la gouvernance des entités concernées, l'obtention des autorisations réglementaires, les approbations requises de la part de créanciers et des actionnaires de Vivendi SE).

Le Conseil de surveillance déterminera, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, la quote-part de ce montant attribuée au titre de l'exercice 2024, dont le versement est conditionné à :

- son approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, qui se tiendra en 2025, dans les conditions de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce **(2)** ;
- la présence du Président et des membres du Directoire à cette date.

Ce montant tiendra compte du rôle et de l'implication du Président et de chaque membre du Directoire. Si le projet était mis en œuvre et n'était définitivement réalisé qu'après le 31 décembre 2024, le Conseil de surveillance déterminera, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, la quote-part attribuée au titre de l'exercice 2025, dont le versement interviendra dans les conditions de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce **(2)** et sous réserve de la présence du Président et des membres du Directoire à la date d'approbation du projet par les actionnaires de Vivendi SE.

En aucun cas, les montants versés au titre de cette attribution ne pourront dépasser 150 % de la part fixe de la rémunération groupe du Président et de chaque membre du Directoire.

Dans une logique d'alignement, cette attribution bénéficiera également, dans les mêmes conditions, aux collaborateurs impliqués dans l'étude de faisabilité et, le cas échéant, la mise en œuvre de ce projet.

La charge de ces montants pourra, en cas de mise en œuvre du projet de scission, être répartie entre les différentes entités issues de l'opération.

Avantages de toute nature accessoires à la rémunération

Les avantages de toute nature dont bénéficient les membres du Directoire et son Président sont, le cas échéant : la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur, le versement du montant de l'intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur au sein de la société), le bénéfice d'un compte épargne temps (CET), la réintégration sociale et la prise en charge de la garantie GSC (régime de protection sociale pour le Président du Directoire qui a renoncé au bénéfice de son contrat de travail).

(2) S'agissant des membres du Directoire exerçant des fonctions opérationnelles dans les principales filiales, ce versement pourra être effectué, le cas échéant, partiellement ou dans son intégralité par la filiale concernée.

Indemnités de prise de fonction – engagements différés**Indemnités de prise de fonction**

Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, peut, le cas échéant et en cas de recrutement externe de membres du Directoire, attribuer à ces derniers lors de leur nomination une indemnité de prise de fonction sous forme de rémunération ou d'attribution exceptionnelle d'actions de performance destinée à compenser la perte d'avantages différés bénéficiant à ceux-ci dans leurs précédentes fonctions en dehors du groupe Vivendi.

Long-term incentive en numéraire

Aucun *long-term incentive* en numéraire n'est octroyé aux membres du Directoire.

Pour rappel, certains dirigeants de Dailymotion, dont M. Maxime Saada, en sa qualité de Président-Directeur général de Dailymotion, bénéficient par ailleurs d'un plan d'intéressement à long terme mis en place à compter de 2015 et portant sur une période allant jusqu'au 30 juin 2026, indexé sur l'accroissement de la valeur de Dailymotion par rapport à son prix d'acquisition au 30 juin 2015, telle qu'elle ressortirait lors de la cession d'au moins 10 % du capital de la société ou sur la base d'une expertise indépendante réalisée à l'échéance du plan. Dans l'hypothèse d'une progression de la valeur de Dailymotion, le montant de la rémunération au titre du plan d'intéressement serait calculé sur la base d'un pourcentage, selon les bénéficiaires, de cette progression (se reporter à la note 22.2. « Plan d'intéressement à long terme Dailymotion » de l'annexe aux états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

Indemnités de non-concurrence

Les membres du Directoire ne bénéficient pas de ce type d'indemnité.

Indemnité conditionnelle de départ du Président du Directoire en cas de cessation de son mandat social

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 27 février 2015, après avoir constaté que M. Arnaud de Puyfontaine ne bénéficiait plus de son contrat de travail pour y avoir renoncé, ni d'aucune possibilité de recours en cas de révocation, et sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé qu'il lui serait attribué en cas de cessation de ses fonctions à l'initiative de la société une indemnité sous conditions de performance, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Cette indemnité ne serait pas due en cas de faute lourde, de démission ou de départ à la retraite. Il est prévu que cette indemnité de rupture soit plafonnée à un montant brut égal à dix-huit mois de rémunération cible (sur la base de la dernière rémunération fixe et du dernier bonus annuel perçu sur une année entière).

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de :

- renforcer de 80 % à 90 % le niveau d'atteinte des critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité ;
- supprimer la faculté de maintenir la totalité des droits à actions de performance, en cas de départ donnant droit au versement de l'indemnité. Ces droits pourront être maintenus, le cas échéant, au prorata de la durée de sa présence au cours de la période d'acquisition, sous réserve de la réalisation des conditions de performance les concernant, dont la constatation interviendra à l'issue de la période d'acquisition de trois ans.

Pour rappel, si le bonus versé au cours de la période de référence (douze mois précédant la notification du départ) est :

- supérieur au bonus cible, le calcul de l'indemnité ne prendrait en compte que le montant du bonus cible ;
- inférieur au bonus cible, le montant de l'indemnité serait plafonné en toute hypothèse à deux années de la rémunération effectivement perçue (en conformité avec le Code AFEP-MEDEF) et ne pourrait conduire à dépasser dix-huit mois de rémunération cible.

Cette indemnité ne serait pas due si les résultats financiers du groupe (résultat net ajusté et cash-flow des opérations) étaient inférieurs à 90 % du budget (contre 80 % précédemment) sur les deux exercices précédant le départ et si la performance de l'action Vivendi SE était inférieure à 90 % (contre 80 % précédemment) de la moyenne de la performance d'un indice composite (1/2 CAC 40 et 1/2 Stoxx® Europe Media) sur les vingt-quatre derniers mois.

Le Président du Directoire ne bénéficie pas d'autre indemnité de départ au sein du périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Indemnité de départ des membres du Directoire

Les membres du Directoire et titulaires d'un contrat de travail avec la société ne bénéficient d'aucune indemnité de départ en raison de la rupture de leur mandat social. Hormis le Président du Directoire, les dirigeants mandataires sociaux bénéficient contractuellement d'une indemnité de départ en cas de rupture de leur contrat de travail à l'initiative de la société. Cette indemnité est plafonnée à dix-huit mois de rémunération (fixe + bonus cible).

À l'exception du Président du Directoire, les membres du Directoire sont tous titulaires d'un contrat de travail avec la société. Aux termes de l'accord d'entreprise en vigueur, leur contrat de travail peut être résilié dans un délai de trois mois à compter de la notification de la démission ou du licenciement, sauf faute grave ou lourde, dans les conditions prévues par la réglementation applicable.

Les membres du Directoire en fonctions ne bénéficient pas d'autre indemnité de départ au sein du périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Régime de retraite additif

Le Président et les membres du Directoire, comme un nombre de cadres dirigeants de la société, sont éligibles au régime de retraite additif, mis en place à compter du 1^{er} janvier 2020, en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale, et approuvé dans le cadre de la politique de rémunération pour 2020 du Président et des membres du Directoire par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2020 (dix-huitième et dix-neuvième résolutions).

Les caractéristiques de ce régime de retraite additif sont les suivantes : présence minimum de trois ans dans la société ; acquisition des droits selon un taux d'acquisition annuel de 1,5 % **(1)** ; rémunération de référence pour le calcul de la retraite : rémunération fixe et variable groupe perçue au cours de l'année considérée, avec double plafonnement (rémunération de référence limitée à 60 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale – 2 782 080 euros en 2024 – et acquisition des droits limitée à 25 % de la rémunération de référence) ; faculté de réversion en cas de décès. Ces caractéristiques peuvent évoluer, le cas échéant, en fonction des textes d'application de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire.

(1) Les droits sont acquis en fonction de l'ancienneté selon un taux annuel déterminé comme suit :

- 0 %, pour la tranche ≤ 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale (185 472 euros en 2024) ;
- 3 %, pour la tranche > 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale et ≤ 8 plafonds annuels (370 944 euros en 2024) ;
- 1,5 %, pour la tranche > 8 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

En outre, le Conseil de surveillance a décidé de soumettre l'accroissement des droits du Président et des membres du Directoire au titre de ce régime de retraite additif, dont ils bénéficient, aux critères suivants, appréciés chaque année : aucun accroissement de la rente n'est appliqué si, au titre de l'année considérée, les résultats financiers du groupe (résultat net ajusté et cash-flow des opérations) sont inférieurs à 80 % du budget et si la performance de l'action Vivendi SE est inférieure à 80 % de la moyenne de la performance d'un indice composite (1/2 CAC 40 et 1/2 Stoxx® Europe Media).

Le cumul des droits acquis dans le cadre de ce régime de retraite additif et de ceux constitués jusqu'au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent, qui avait été mis en place en décembre 2005 (2), ne peut pas dépasser ceux qui auraient été reconnus à la date du départ effectif dans le cadre du régime précédent. Dans tous les cas, le montant de la rente annuelle ne peut être supérieur à 25 % de 60 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (contre 30 % dans le cadre du régime précédent).

Les autres éléments d'information requis par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce figurent au paragraphe 2.2.2.3. du présent chapitre.

À l'exception de l'indemnité de fin de carrière prévue à l'accord d'entreprise en vigueur, les membres du Directoire en fonctions ne bénéficient, au titre de leur contrat de travail, d'aucun autre engagement de retraite au sein du périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Détermination de la rémunération pour 2024

Président du Directoire

La rémunération du Président du Directoire doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir aux fonctions les plus élevées du groupe.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 7 mars 2024, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a fixé comme

suit les éléments de la rémunération du Président du Directoire pour l'exercice 2024 :

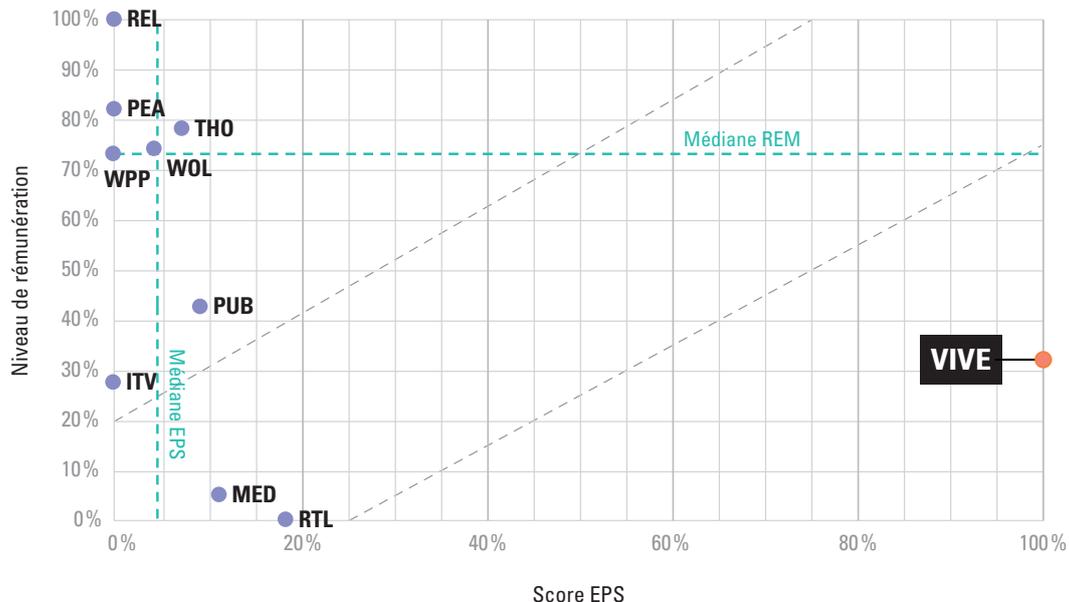
- rémunération fixe : 2 000 000 euros (inchangée depuis 2021). Ce montant prend en compte le niveau de rémunération du panel retenu dans le cadre de l'étude comparative (3) ainsi que le renforcement de son implication permanente dans la définition de la stratégie de Vivendi et de la création de valeur pour le groupe, notamment au regard de la complexité des opérations menées dans le cadre de la poursuite de la stratégie de Vivendi et du développement des métiers du groupe (4).
- rémunération variable : cible 80 % de la rémunération fixe à objectifs atteints – maximum 100 % si les objectifs sont largement dépassés.

L'attribution d'actions de performance 2024 sera décidée le cas échéant par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, au plus tard le 21 août 2024, avant l'échéance de l'autorisation de l'Assemblée générale du 22 juin 2021 (27^e résolution). Ces actions de performance 2024, entièrement soumises à des conditions de performance appréciées sur trois ans seront attribuées dans la limite de 0,035 % du capital social, soit environ 360 000 actions de performance à répartir entre le Président et les membres du Directoire. En tout état de cause, et conformément à la politique de rémunération, l'attribution d'actions de performance 2024 du Président du Directoire ne pourra pas dépasser 50 % de la part fixe de sa rémunération (se reporter à la partie « Attribution d'actions de performance » ci-avant).

Le graphique ci-après, établi sur la base du résultat net par action (*Earning Per Share – EPS*), montre le positionnement de Vivendi, qui se situe nettement en dessous de la médiane du panel de sociétés retenu dans le cadre de l'étude comparative (3) pour la détermination des éléments de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2024.

Il démontre la cohérence entre la rémunération du Président du Directoire et la performance de Vivendi par rapport à ce panel.

Période 2018-2022 : cours ajusté



Source : Cabinet Boracay.

(2) Pour rappel, le Président du Directoire et M. Frédéric Crépin, comme un nombre de cadres dirigeants de la société, restent éligibles au régime de retraite additif à prestations définies, mis en place en décembre 2005, et approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006, dont les droits ont été constitués au 31 décembre 2019, à la suite de l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, issues de l'Ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire (se reporter à la partie « Régime de retraite additif » du paragraphe 2.1.2.2. du chapitre 3 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019).

(3) ITV (Royaume-Uni), MediaForEurope (Pays-Bas), Pearson (Royaume-Uni), Publicis (France), RELX Group (Royaume-Uni), RTL Group (Luxembourg), Thomson Reuters (Canada), Wolters Kluwer (Pays-Bas) et WPP (Royaume-Uni). Se reporter à la partie « La part fixe » ci-avant.

(4) Se reporter à la partie « Examen et prise en compte des attentes des agences de conseil en vote et des actionnaires exprimées dans le cadre de l'Assemblée générale mixte du 24 avril 2023 » du paragraphe 2.1.2.1. du présent chapitre.

Membres du Directoire

Pour 2024, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa séance du 7 mars 2024, a arrêté les éléments de la rémunération fixe et variable pour MM. Frédéric Crépin, François Laroze et Maxime Saada et M^{mes} Claire Léost et Céline Merle-Béral, à raison de leur mandat de membre du Directoire. Le détail de leur rémunération totale au sein du groupe Vivendi est présenté à titre purement informatif dans le tableau ci-après :

	Rémunération fixe (en euros)	Rémunération variable (1)	
		Cible	Maximum
Frédéric Crépin	850 000	80 %	100 %
François Laroze	(2) 940 000	80 %	100 %
Claire Léost	(3) 500 000	80 %	100 %
Céline Merle-Béral	(4) 430 000	80 %	100 %
Maxime Saada	(5) 1 625 000	80 %	100 %

- (1) En pourcentage de la rémunération fixe à raison du mandat de membre du Directoire, telle qu'arrêtée par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. La rémunération variable de MM. François Laroze et Maxime Saada et de M^{mes} Claire Léost et Céline Merle-Béral, à raison des mandats ou fonctions qu'ils exercent au sein de Havas, Groupe Canal+ ou Prisma Media, s'élève à un maximum de 100 % de la part fixe de Havas, Groupe Canal+ ou Prisma Media, selon le cas.
- (2) Dont 640 000 euros à raison de son mandat de membre du Directoire et de ses fonctions de Directeur financier de Vivendi et 300 000 euros à raison de ses fonctions de Directeur financier de Havas.
- (3) Dont 140 000 euros à raison de son mandat de membre du Directoire de Vivendi et 360 000 euros à raison de son mandat de Présidente de Prisma Media.
- (4) Dont 330 000 euros à raison de son mandat de membre du Directoire et de ses fonctions de Directrice de la stratégie ressources humaines et de la culture d'entreprise de Vivendi et 100 000 euros en sa qualité de *Global Chief HR Officer* de Havas. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa séance du 7 mars 2024, a décidé de porter la part fixe de sa rémunération Vivendi de 300 000 euros à 330 000 euros à compter du 1^{er} janvier 2024 pour tenir compte de son implication dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie ressources humaines et de la culture d'entreprise de Vivendi. Il a également été pris acte de la part fixe de sa rémunération Havas, portée de 80 000 euros à 100 000 euros à compter du 1^{er} janvier 2024 en sa qualité de *Global Chief HR Officer* de Havas.
- (5) Dont 75 000 euros à raison de son mandat de membre du Directoire de Vivendi et 1 550 000 euros à raison de son mandat de Président du Directoire de Groupe Canal+. Le Conseil de surveillance de Groupe Canal+, dans sa séance du 4 mars 2024, a décidé de porter la part fixe de sa rémunération Groupe Canal+ de 1 300 000 euros à 1 550 000 euros à compter du 1^{er} janvier 2024, pour tenir compte de son implication dans la définition de la stratégie de Groupe Canal+ et du renforcement de son développement à l'international.

L'attribution d'actions de performance 2024 sera décidée le cas échéant par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, au plus tard le 21 août 2024, avant l'échéance de l'autorisation de l'Assemblée générale du 22 juin 2021 (27^e résolution). Ces actions de performance 2024, entièrement soumises à des conditions de performance appréciées sur trois ans seront attribuées dans la limite de 0,035 % du capital social, soit 360 000 actions de performance à répartir entre le Président et les membres du Directoire. En tout état de cause, et conformément à la politique de rémunération, l'attribution d'actions de performance 2024 de chaque membre du Directoire ne pourra pas dépasser 100 % de la part fixe groupe de sa rémunération (se reporter à la partie « Attribution d'actions de performance » ci-avant).

■ 2.1.2.3. Projet de résolutions soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2024

Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire, pour l'exercice 2024

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 II. du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Directoire pour l'exercice 2024, telle qu'elle figure dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023 – chapitre 4 – sections 2.1. et 2.1.2.

Approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire, pour l'exercice 2024

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 II. du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Directoire pour l'exercice 2024, telle qu'elle figure dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023 – chapitre 4 – sections 2.1. et 2.1.2.

2.2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2023

La section 2.2. présente les éléments de la mise en œuvre, en 2023, de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance et à son Président ainsi qu'aux membres du Directoire et à son Président, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 24 avril 2023 (dix-huitième à vingtième résolution).

2.2.1. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT ET DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

■ 2.2.1.1. Rémunération du Président du Conseil de surveillance – exercice 2023



Au titre de l'exercice 2023, la rémunération brute du Président du Conseil de surveillance s'est élevée à 400 000 euros, à laquelle s'ajoute la somme allouée à hauteur de 60 000 euros (anciennement « jetons de présence »).

M. Yannick Bolloré ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence ou de départ, ni d'aucun régime de retraite additif à raison de ses fonctions de Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE ou de ses fonctions au sein du Groupe Havas. Il bénéficie, en sa qualité de Président-Directeur général de Havas, d'un contrat d'assurance-vie dans les conditions de l'article 82 du Code général des impôts.

Détail des éléments de rémunération perçus par M. Yannick Bolloré au sein du groupe Vivendi (1)

- En sa qualité de Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE : au titre de l'exercice 2023, sa rémunération, inchangée entre 2022 et 2023, s'est élevée à 460 000 euros.
- En sa qualité de Président-Directeur général de Havas : la part fixe de sa rémunération est restée inchangée entre 2022 et 2023 (1 500 000 euros).

(1) Éléments de rémunération versés ou attribués par les sociétés contrôlées par Vivendi SE au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Havas évolue dans un environnement international très compétitif et marqué par une forte concentration où seul un nombre restreint de groupes mondiaux de communication opère (WPP, Omnicom Group, Interpublic Group et Publicis). Il appartient ainsi à Havas d'être dirigé par des exécutifs de calibre international pour demeurer compétitif et poursuivre l'accroissement de ses parts de marché. Le Conseil d'administration de Havas a mené à ce titre un examen approfondi du niveau de la rémunération du Président-Directeur général de Havas – dont la part fixe est restée inchangée entre 2018 et 2021 – alors que Havas a continué d'enregistrer une forte progression de ses activités, ainsi qu'une augmentation de l'ordre de 10 % de son chiffre d'affaires, du revenu net et de la croissance organique en 2021, dont la tendance s'est accentuée en 2022 avec une progression du chiffre d'affaires de l'ordre de 18 %. Le Conseil d'administration de Havas a ainsi décidé de porter sa rémunération fixe à 1 500 000 euros à compter du 1^{er} janvier 2022, notamment afin de réduire l'écart significatif qui s'était accru entre sa rémunération cible et celles de ses concurrents directs, sans pour autant s'aligner sur des pratiques éloignées de celles constatées en France.

La part variable, plafonnée à 100 % de la part fixe, est conditionnée à l'atteinte de critères de performance financiers (poids : 60 %) et extra-financiers (poids : 40 %) arrêtés par le Conseil d'administration de Havas :

- part variable versée en 2022 au titre de l'exercice 2021 : 1 050 000 euros (100 % de la part fixe 2021) ;
- part variable versée en 2023 au titre de l'exercice 2022 : 1 500 000 euros (100 % de la part fixe 2022) ;
- part variable versée en 2024 au titre de l'exercice 2023 : 1 500 000 euros (100 % de la part fixe 2023).

Détermination du taux de rémunération variable de M. Yannick Bolloré pour 2023 au titre de son mandat de Président-Directeur général de Havas

Comme annoncé en 2022 dans le cadre du dialogue renforcé avec certaines agences de conseil en vote et différents actionnaires de Vivendi, M. Yannick Bolloré a souhaité publier en toute transparence le détail du niveau d'atteinte des conditions de performance de la part variable de sa rémunération au titre de 2023, tel qu'arrêté par le Conseil d'administration de Havas, dans sa séance du 8 février 2024 (1) :

		Objectifs 2023		Montant correspondant (en euros)
		Cible/max	Réel	
Critères financiers : 60 % du variable annuel maximum	Croissance organique	3,2 %	4,4 %	
	EBITA / Marge brute	11,4 %	11,5 %	
	Résultat net part du groupe (en millions d'euros)	180	181	
	Bénéfice net par action (en centimes d'euro)	42,2	42,6	
TOTAL FINANCIER		60 %	60 %	900 000
Critères extra-financiers : 40 % du variable annuel maximum	Contribution au maintien des activités inter-métiers et au développement des synergies de revenus et de coûts			
	Dynamique commerciale forte avec des gains de budgets significatifs dans les trois divisions « Creative », « Media » et « Health & You » (> maximum)	15 %	15 %	225 000
	Développement de la stratégie de croissance externe (> maximum)			
	<ul style="list-style-type: none"> Flux constant d'acquisitions ciblées : neuf acquisitions et une prise de participation. Renforcement de la présence du groupe au Royaume-Uni, en Allemagne, en Inde et en Amérique du Nord 	8 %	8 %	120 000
	<ul style="list-style-type: none"> Collaborations et partenariats stratégiques en matière d'intelligence artificielle générative et dans le secteur de l'e-commerce pour offrir le meilleur de la technologie aux clients et aux équipes du groupe 			
	Réduction de l'exposition aux risques juridiques et fiscaux			
	<ul style="list-style-type: none"> Risques juridiques : absence de nouveau contentieux juridique significatif, poursuite du déploiement du programme de conformité (= maximum) 	2 %	2 %	30 000
	<ul style="list-style-type: none"> Risques fiscaux : absence de nouveau contentieux fiscal significatif (= maximum) 	3 %	3 %	45 000
	Développement des actions intégrant les enjeux ESG			
	<ul style="list-style-type: none"> Environnement (> maximum) <ul style="list-style-type: none"> Trajectoire de décarbonation déployée au sein de Havas à la suite de la validation par SBTi en 2023 pour Vivendi Lancement de « Havas Carbon Impact Calculator », solution unique pour mesurer l'impact carbone des campagnes créatives, médias et événementielles à travers le monde Création d'un réseau de référents RSE au sein du groupe Mise en place par les agences du groupe en Espagne, en France et au Royaume-Uni d'un système de gestion de l'environnement certifié ISO 14001 Médaille d'argent EcoVadis (67/100) 	5 %	5 %	75 000
<ul style="list-style-type: none"> Social (> maximum) <ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la diversité dans les équipes avec le programme « All In » Lancement de formations « Havas Mind : sensibilisation à la santé mentale » sur Havas University Renforcement de la représentation des femmes dans chacune des trois divisions à des postes de responsabilité (43 % en 2023) Renforcement de la politique en faveur de l'attraction des talents 	4 %	4 %	60 000	
<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance (> maximum) <ul style="list-style-type: none"> Déploiement de la stratégie et des orientations de Havas au sein des trois divisions via la poursuite de la mission des trois comités, Global Creation WeeklyCall, Global Health Meeting et Global Weekly Media Meeting Maintien de l'équilibre femmes-hommes au sein du Comité exécutif (41 % de femmes) et du Comité opérationnel (29 % de femmes) 	3 %	3 %	45 000	
TOTAL EXTRA-FINANCIER		40 %	40 %	600 000
TOTAL VARIABLE		100 %	100 %	1 500 000

(1) Se reporter aux parties « Dualité de fonctions du Président du Conseil de surveillance et du Président-Directeur général de Havas » de la section 1 du présent chapitre et « Examen et prise en compte des agences de conseil en vote et des actionnaires exprimées dans le cadre de l'Assemblée générale mixte du 24 avril 2023 » du paragraphe 2.1.2.1. du présent chapitre.

M. Yannick Bolloré a par ailleurs bénéficié, à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Havas, d'une attribution de 65 000 droits à actions de performance Vivendi (valorisation comptable : 559 000 euros) **(1)**, dans les mêmes conditions que celles des autres salariés et mandataires sociaux exécutifs du groupe (se reporter à la note 22.1. « Plans attribués par Vivendi SE » de l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2023 figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

L'acquisition définitive de ces droits à actions de performance est soumise à l'atteinte d'objectifs applicables à l'ensemble des salariés, dirigeants et mandataires sociaux bénéficiaires du groupe. Ces critères sont détaillés en page 221 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2022.

M. Yannick Bolloré a également bénéficié d'un versement de 105 000 euros correspondant à 7 euros pour chacune des 15 000 actions de performance Vivendi SE acquises en 2023 au titre de l'attribution de 2020, dans les mêmes conditions que les salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe au titre de l'attribution de 2020 (se reporter à la partie « Non-éligibilité des droits à actions de performance 2019 et 2020 à la distribution exceptionnelle d'une action UMG » du paragraphe 2.1.2.2. du chapitre 2 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2022, pages 222 et 223).

(1) Ces droits à actions de performance ont fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au paragraphe 3.8.7.1. ci-après du présent chapitre). Après ajustement, le nombre de droits à actions de performance s'établit à 65 962.

Tableau de synthèse de la rémunération 2022 et 2023 en sa qualité de Président-Directeur général de Havas

(en euros)	Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués
Rémunération fixe	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Rémunération variable au titre de 2021	1 050 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2022	-	1 500 000	1 500 000	-
Rémunération variable au titre de 2023	-	-	-	1 500 000
Montant attribué en l'absence d'actions de performance 2021	315 000	-	-	-
Rémunérations diverses	500 000	500 000	-	-
Avantages de toute nature (*)	12 197	12 197	20 128	20 128
Total	3 377 197	3 512 197	3 020 128	3 020 128

(*) Le montant des avantages de toute nature tient compte de la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur et de la réintégration sociale.

Tableau de synthèse des rémunérations brutes versées et attribuées en 2022 et 2023 (avant impôts et charges sociales) en sa qualité de Président du Conseil de surveillance de Vivendi et de Président-Directeur général de Havas

(en euros)	Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués
Rémunérations brutes (*)	(1) 3 648 197	(3) 4 098 197	(5) 3 585 128	(5) 3 585 128
Valorisation comptable des options attribuées	na	na	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées	(2) 315 000	(4) 569 400	na	(6) 559 000
Total	3 963 197	4 667 597	3 585 128	4 144 128

na : non applicable.

(*) Le règlement de la rémunération du Président du Conseil de surveillance est effectué de façon semestrielle à terme échu.

- (1) Dont 460 000 euros versés à raison de ses fonctions de Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE et 3 188 197 euros à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Havas (dont 126 000 euros correspondant à 7 euros pour chacune des 18 000 actions de performance Vivendi SE acquises en 2022 au titre de l'attribution de 2019, et 12 197 euros d'avantages de toute nature).
- (2) Compte tenu de l'attribution de droits à actions de performance au titre de l'exercice 2021 et à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Havas, M. Yannick Bolloré a par ailleurs bénéficié de l'attribution d'un montant de 315 000 euros bruts, sous réserve de la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions UMG, dont le versement est intervenu en 2022.
- (3) Dont 460 000 euros attribués à raison de ses fonctions de Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE et 3 638 197 euros à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Havas (dont 126 000 euros correspondant à 7 euros pour chacune des 18 000 actions de performance Vivendi SE acquises en 2022 au titre de l'attribution de 2019, et 12 197 euros d'avantages de toute nature).
- (4) La valorisation comptable est calculée sur la base du nombre d'actions de performance. La valeur retenue du droit unitaire est celle figurant dans les comptes en application de la norme IFRS 2 (la note 22.1.1. aux états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel décrit la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions). Elle est de 8,76 euros pour l'attribution du 28 juillet 2022. Ces droits à actions de performance ont fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au paragraphe 3.8.7.1. ci-après du présent chapitre).
- (5) Dont 460 000 euros versés à raison de ses fonctions de Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE et 3 125 128 euros à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Havas (dont 105 000 euros correspondant à 7 euros pour chacune des 15 000 actions de performance Vivendi SE acquises en 2023 au titre de l'attribution 2020, et 20 128 euros d'avantages de toute nature).
- (6) La valorisation comptable est calculée sur la base du nombre d'actions de performance. La valeur retenue du droit unitaire est celle figurant dans les comptes en application de la norme IFRS 2 (la note 22.1.1. aux états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel décrit la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions). Elle est de 8,60 euros pour l'attribution du 8 mars 2023. Ces droits à actions de performance ont fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au paragraphe 3.8.7.1. ci-après du présent chapitre).

■ 2.2.1.2. Rémunération allouée en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce

Détail individuel de la somme allouée aux membres du Conseil de surveillance (en euros – arrondis)

Membres du Conseil de surveillance	Montants versés/attribués au titre de 2022 (*)	Montants versés/attribués au titre de 2023 (*)	Taux de présence individuel en 2023 aux séances du Conseil de surveillance et de ses Comités			
			Conseil de surveillance	Comité d'audit	Comité de gouvernance, nomination et rémunération	Comité RSE
Yannick Bolloré, Président (1)	60 000	60 000	100 %	-	-	-
Philippe Bénacin, Vice-Président	105 000	105 000	100 %	-	100 %	-
Cyrille Bolloré	130 000	130 000	100 %	100 %	100 %	-
Sébastien Bolloré (a) (2)	na	45 000	100 %	-	-	-
Paulo Cardoso	120 000	120 000	100 %	-	100 %	100 %
Laurent Dassault	100 000	100 000	100 %	100 %	-	-
Dominique Delpont (b)	60 000	15 000	100 %	-	-	-
Véronique Driot-Argentin (3)	80 000	80 000	100 %	-	-	100 %
Maud Fontenoy	85 000	110 000	100 %	-	100 %	100 %
Aliza Jabès (c)	15 000	na	na	-	na	-
Cathia Lawson-Hall	127 500	135 000	100 %	100 %	-	100 %
Sandrine Le Bihan	80 000	80 000	100 %	-	-	100 %
Michèle Reiser	132 500	130 000	100 %	100 %	100 %	-
Katie Stanton	100 000	90 000	80 %	100 %	-	-
Lucie Stradova (d)	na	20 000	100 %	-	-	100 %
Athina Vasilogiannaki (e)	80 000	50 000	100 %	-	-	100 %
Total	1 275 000	1 270 000				

na : non applicable.

(*) Le règlement de la somme allouée aux membres du Conseil de surveillance est effectué de façon semestrielle à terme échu.

(a) Membre du Conseil de surveillance depuis le 24 avril 2023.

(b) Membre du Conseil de surveillance jusqu'au 24 avril 2023.

(c) Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité de gouvernance, nomination et rémunération jusqu'au 25 avril 2022.

(d) Membre du Conseil de surveillance depuis le 23 septembre 2023 et membre du Comité RSE depuis le 21 novembre 2023.

(e) Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité RSE jusqu'au 22 septembre 2023.

(1) Le détail de la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance et du Président-Directeur général de Havas est présenté dans les tableaux de synthèse des rémunérations, au paragraphe 2.2.1.1. du présent chapitre. M. Yannick Bolloré a par ailleurs perçu un montant de 2 159 euros en sa qualité d'administrateur de Lagardère SA au titre de l'exercice 2023.

(2) M. Sébastien Bolloré a par ailleurs perçu un montant de 25 000 euros en sa qualité d'administrateur de Gameloft SE au titre de l'exercice 2023.

(3) En 2023, M^{me} Véronique Driot-Argentin a perçu une rémunération brute de 76 822 euros et un intéressement de 16 491 euros en tant que salariée de la société.

2.2.2. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DE SON PRÉSIDENT

■ 2.2.2.1. Situation et rémunération du Président du Directoire – exercice 2023

M. Arnaud de Puyfontaine a renoncé au bénéfice de son contrat de travail à la suite de sa nomination en qualité de Président du Directoire par le Conseil de surveillance, dans sa séance du 24 juin 2014, suivant en ce sens les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil de surveillance a arrêté, lors de sa séance du 8 mars 2023, les éléments relatifs à la rémunération fixe et variable et aux avantages de toute nature de M. Arnaud de Puyfontaine pour l'exercice 2023 :

- rémunération fixe : 2 000 000 euros (inchangée par rapport à 2021) ;
- rémunération variable : cible 80 % de la rémunération fixe à objectifs atteints – maximum 100 % si les objectifs sont largement dépassés ;
- éligibilité aux attributions d'actions de performance, soumises à la réalisation des conditions fixées par le Conseil de surveillance et qui seront acquises et cessibles conformément aux dispositions du Règlement du plan (valorisation comptable : maximum 50 % de la rémunération fixe) ;

- mise à disposition d'un véhicule de fonction ;
- prise en charge des frais de déplacement et des dépenses engagés dans l'exercice de ses fonctions ;
- éligibilité aux régimes de Sécurité sociale, AGIRC et ARRCO, ainsi qu'aux contrats de prévoyance (mutuelle, assurance invalidité-décès) souscrits pour les salariés de la société et selon des conditions identiques ;
- éligibilité au régime de retraite additif mis en place à compter de 2020, dont le taux d'accroissement de la rente est soumis à des critères de performance (se reporter à la section 2.1.2. du présent chapitre).

Pour le calcul de la part variable au titre de l'exercice 2023, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 7 mars 2024, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné le niveau d'atteinte des objectifs financiers et extra-financiers qui sont présentés dans le tableau ci-après.

Détermination du taux de rémunération variable pour 2023

			Objectifs 2023				Montant correspondant (en euros)	
			Seuil	Cible	Max	Réel		
Critères financiers (*) : 60 % du variable annuel maximum	Résultat opérationnel ajusté (EBITA groupe) (1) (> maximum)	<i>En % de la rémunération fixe</i>	17,5 %	28 %	35 %	31 %	620 000	
		Valeur de l'indicateur (en millions d'euros)	880	926	972	934		
	Flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT groupe) (> maximum)	<i>En % de la rémunération fixe</i>	12,5 %	20 %	25 %	25 %	500 000	
		Valeur de l'indicateur (en millions d'euros)	509	536	563	693		
TOTAL FINANCIER			30 %	48 %	60 %	56 %	1 120 000	
Critères extra-financiers : 40 % du variable annuel maximum	Avancée de l'opération Lagardère-Editis	<i>En % de la rémunération fixe</i>						
	• Finalisation le 14 novembre 2023 de la cession par Vivendi à IMI de 100 % du capital d'Editis (maximum)	– Cession/sortie du capital d'Editis	2,5 %	4 %	5 %	5 %	200 000	
	• Finalisation le 21 novembre 2023 du processus de transition d'Editis avec la cession par Prisma Media de Gala au Figaro et la prise de contrôle effective de Lagardère par Vivendi (maximum)	– Transition d'Editis et de Lagardère	2,5 %	4 %	5 %	5 %		
	Poursuite du développement de Vivendi	<i>En % de la rémunération fixe</i>						
	• Adoption par les actionnaires (cible) : remontée du cours de l'action en 2023	– Actionnaires	3,75 %	6 %	7,5 %	6,5 %	240 000	
	• Adoption par les autres parties prenantes (cible) : stabilité de la participation des salariés via le PEG en 2023	– Autres parties prenantes	3,75 %	6 %	7,5 %	5,5 %		
	Mettre en œuvre les actions intégrant les enjeux ESG	<i>En % de la rémunération fixe</i>	7,5 %	12 %	15 %	14 %	280 000	
	• Environnement : réduire l'empreinte carbone de Vivendi	<i>En % de la rémunération fixe</i>	2,5 %	4 %	5 %	5 %	280 000	
	– Émission de gaz à effet de serre en tonnes éq. CO ₂ (scopes 1 et 2) (> maximum)		-3 %	-4 %	-5 %	-20 %		
	• Social et sociétal : développer les talents et promouvoir la diversité	<i>En % de la rémunération fixe</i>	2,5 %	4 %	5 %	4,67 %		
	– Instances dirigeantes : renforcement de la mixité (cible)	– Instances dirigeantes	38 %	40 %	42 %	40 %		
	– Formation des équipes créatives et éditoriales aux enjeux environnementaux et sociétaux (> maximum)	– Équipes créatives et éditoriales	45 %	50 %	55 %	65 %		
	– Développement du mentorat pour les jeunes éloignés de l'emploi (2) (maximum)	– Mentorat	80	100	120	120		
	• Gouvernance : déployer le programme de conformité	<i>En % de la rémunération fixe</i>	2,5 %	4 %	5 %	4,33 %		
	– Formation des collaborateurs à la prévention de la corruption et au devoir de vigilance (> cible)	– Prévention de la corruption	85 %	90 %	100 %	92 %		
	– Actions de prévention en matière de cybersécurité : mise à jour des politiques de sécurité des systèmes d'information (> cible)	– Cybersécurité	80 %	90 %	100 %	99 %		
	– Établissement d'une Charte éthique (maximum)	– Devoir de vigilance	0 %	-	100 %	100 %		
	TOTAL EXTRA-FINANCIER			20 %	32 %	40 %	36 %	720 000
	TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE			50 %	80 %	100 %	92 %	1 840 000

(*) Objectifs retraités pour tenir compte de la consolidation par intégration globale de Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023.

(1) Critère différencié de celui appliqué aux éléments de plus long terme (attribution en 2023 d'actions de performance) – Résultat net ajusté (*adjusted net income per share*).

(2) Objectif en nombre de jeunes mentorés en 2023.

Après constatation du niveau d'atteinte de chacun des critères, le taux de la rémunération variable du Président du Directoire, au titre de l'exercice 2023, a été arrêté par le Conseil de surveillance du 7 mars 2024 à 92 % du montant de sa rémunération fixe. Le montant de la part variable due au titre de l'exercice 2023 qui sera versée en 2024, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2024, s'élève en conséquence à 1 840 000 euros avant charges sociales et impôts.

Le Conseil de surveillance du 8 mars 2023, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a attribué à M. Arnaud de Puyfontaine 65 000 actions de performance (valorisation comptable : 559 000 euros) ⁽¹⁾. L'acquisition des droits à ces actions de performance est soumise à la réalisation de conditions de performance.

Elles reposent sur deux indicateurs, l'un interne (pondération 80 %) : le résultat net ajusté par action (*adjusted net income per share*) (50 %), les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) et la réduction de l'empreinte carbone de Vivendi, sur le scope 3, correspondant aux engagements « Fonctionnement » et « Activités des métiers (produits et services loués) », tels que validés par *Science-Based Targets* en 2023 (10 %), qui sera apprécié en fonction des résultats des exercices 2023, 2024 et 2025 ; et l'autre externe (pondération 20 %), relatif à l'évolution de la performance de l'action Vivendi SE (dividendes réinvestis), entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2025, au regard de deux indices boursiers (il sera tenu compte, le cas échéant, des modifications intervenues dans la composition du panel des indices) : l'indice Stoxx[®] Europe Media (10 %) et l'indice CAC 40 (10 %).

■ 2.2.2.2. Situation et rémunération des membres du Directoire – exercice 2023

Hormis le Président, les membres du Directoire sont titulaires d'un contrat de travail. Pour le calcul de leur part variable (cible 80 %, maximum 100 %), au titre de l'exercice 2023, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 7 mars 2024, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné le niveau d'atteinte des objectifs financiers et extra-financiers.

Après constatation du niveau d'atteinte de chacun des critères, le taux de la rémunération variable, au titre de 2023, des membres du Directoire s'établit à 92 % de la part fixe (se reporter au tableau ci-avant – Détermination du taux de rémunération variable pour 2023).

⁽¹⁾ La valeur de l'avantage unitaire des actions de performance attribuées en 2023 s'élève à 8,60 euros. Cette valeur estimée de l'octroi du droit est fournie à titre purement indicatif. Elle a été effectuée en utilisant un modèle binomial utilisé dans le cadre de l'application de la norme IFRS 2, relative à l'évaluation des rémunérations payées en actions (*share-based payment*). Cette évaluation théorique ne correspond pas nécessairement à la plus-value qui pourra être réalisée lors de la cession des actions. En effet, celle-ci dépendra de l'évolution du cours de l'action à la date d'acquisition définitive des droits (en 2026) et à la date de cession des actions (à partir de 2028). Ces droits à actions de performance ont par ailleurs fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au paragraphe 3.8.7.1. ci-après du présent chapitre). Après ajustement, le nombre de droits à actions de performance s'établit à 65 962.

Éléments de la rémunération fixe et variable des membres du Directoire pour 2023

	Rémunération fixe totale (en euros)	Rémunération variable Vivendi			Rémunération variable totale (*) (en euros)	Actions de performance Vivendi (**)
		Cible	Maximum	Réalisé		
Frédéric Crépin	850 000	80 %	100 %	92 %	782 000	43 750
François Laroze (a)	940 000	80 %	100 %	92 %	918 800	43 750
Claire Léost (b)	500 000	80 %	100 %	92 %	484 220	25 000
Céline Merle-Béral (c)	380 000	80 %	100 %	92 %	364 000	20 000
Maxime Saada (d)	1 375 000	80 %	100 %	92 %	1 369 000	50 000

(a) La rémunération de M. François Laroze est de :

- 940 000 euros au titre de la part fixe, dont 640 000 euros à raison de son mandat de membre du Directoire de Vivendi et 300 000 euros à raison de ses fonctions de Directeur financier de Havas ;
- 918 800 euros au titre de la part variable, dont 588 800 euros à raison de son mandat de membre du Directoire de Vivendi et 330 000 euros à raison de ses fonctions de Directeur financier de Havas.

(b) La rémunération annuelle de M^{me} Claire Léost est de :

- 500 000 euros au titre de la part fixe, dont 140 000 euros à raison de son mandat de membre du Directoire de Vivendi et 360 000 euros à raison de son mandat de Présidente de Prisma Media ;
- 484 220 euros au titre de la part variable, dont 128 800 euros à raison de son mandat de membre du Directoire de Vivendi et 355 420 euros à raison de son mandat de Présidente de Prisma Media.

(c) La rémunération annuelle de M^{me} Céline Merle-Béral est de :

- 380 000 euros au titre de la part fixe, dont 300 000 euros à raison de son mandat de membre du Directoire de Vivendi et 80 000 euros à raison de ses fonctions de *Global Chief HR Officer* de Havas ;
- 364 000 euros au titre de la part variable, dont 276 000 euros à raison de son mandat de membre du Directoire de Vivendi et 88 000 euros à raison de ses fonctions de *Global Chief HR Officer* de Havas.

(d) La rémunération annuelle de M. Maxime Saada est de :

- 1 375 000 euros au titre de la part fixe, dont 75 000 euros à raison de son mandat de membre du Directoire de Vivendi et 1 300 000 euros à raison de son mandat de Président du Directoire de Groupe Canal+ ;
- 1 369 000 euros au titre de la part variable, dont 69 000 euros à raison de son mandat de membre du Directoire de Vivendi et 1 300 000 euros à raison de son mandat de Président du Directoire de Groupe Canal+.

(*) Le versement de la rémunération variable, à raison du mandat des membres du Directoire de Vivendi, interviendra en 2024. Il est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2024.

La rémunération variable de MM. François Laroze et Maxime Saada et de M^{mes} Claire Léost et Céline Merle-Béral, à raison des mandats ou fonctions qu'ils exercent au sein de Havas, Groupe Canal+ ou Prisma Media, s'élève à un maximum de 110 % de la part fixe Havas, Groupe Canal+ ou Prisma Media, selon le cas.

Le détail de l'ensemble des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2023 au sein du groupe Vivendi est présenté ci-après à la section 2.4.2. du présent chapitre.

(**) La valeur de l'avantage unitaire des actions de performance attribuées en 2023 s'élève à 8,60 euros. Cette valeur estimée de l'octroi du droit est fournie à titre purement indicatif. Elle a été effectuée en utilisant un modèle binomial utilisé dans le cadre de l'application de la norme IFRS 2, relative à l'évaluation des rémunérations payées en actions (*share-based payment*). Cette évaluation théorique ne correspond pas nécessairement à la plus-value qui pourra être réalisée lors de la cession des actions. En effet, celle-ci dépendra de l'évolution du cours de l'action à la date d'acquisition définitive des droits (en 2026) et à la date de cession des actions (à partir de 2028).

Ces droits à actions de performance ont par ailleurs fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au paragraphe 3.8.7.1. ci-après du présent chapitre). Après ajustement, le nombre de droits à actions de performance s'établit respectivement à 44 398, 44 398, 25 370, 20 296 et 50 740 (se reporter à la section 2.3.1. ci-après du présent chapitre).

■ 2.2.2.3. Éléments d'information requis par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce

	Ancienneté dans le groupe acquise au 31 décembre 2023 (en années)	Taux d'accroissement de la rente en 2023 (en %) (1)	Montant de la rente acquise au titre de l'année 2023 (en euros) (2)	Montant de la rente au 31 décembre 2023 (avant impôts et charges) (en euros) (3)
Arnaud de Puyfontaine	10	1,50 %	39 593	(4) 494 910
Frédéric Crépin	24	1,50 %	23 281	(5) 465 617
François Laroze	36	1,50 %	14 360	21 738
Claire Léost	3	1,50 %	13 401	15 581
Céline Merle-Béral	26	1,50 %	10 381	13 364
Maxime Saada	19	1,50 %	1 683	2 851

(1) Dans le cadre du régime de retraite additif mis en place à compter du 1^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale, les droits sont acquis en fonction de l'ancienneté selon un taux annuel déterminé comme suit :

- 0 %, pour la tranche ≤ 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale (175 968 euros en 2023) ;
- 3 %, pour la tranche > 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale et ≤ 8 plafonds annuels (351 936 euros en 2023) ;
- 1,5 %, pour la tranche > 8 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

(2) Droits constitués dans le cadre du régime de retraite additif mis en place à compter du 1^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale.

(3) Pour rappel, le montant de la rente annuelle ne peut en aucun cas dépasser 25 % de 60 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, y compris en cas de cumul des droits acquis dans le cadre du régime de retraite additif actuel et de ceux constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent. En outre, le cumul des droits acquis dans le cadre du régime de retraite additif mis en place à compter du 1^{er} janvier 2020 et de ceux constitués jusqu'au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent, qui avait été mis en place en décembre 2005, ne peut pas dépasser ceux qui auraient été reconnus à la date du départ effectif dans le cadre du régime précédent (se reporter à la partie « Régime de retraite additif » du paragraphe 2.1.2.2. du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2020).

(4) Dont 362 934 euros au titre des droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent, en application de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, tel qu'approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2020 (20^e résolution).

(5) Dont 465 617 euros au titre des droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent, en application de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, tel qu'approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2020 (23^e résolution) : cumul des droits plafonnés à 465 617 euros après application du plafond correspondant aux droits qui auraient été reconnus à la date du départ effectif dans le cadre du régime précédent.

Détermination de l'accroissement de la rente applicable au régime de retraite additif – exercice 2023

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 7 mars 2024, a constaté l'atteinte d'un des critères qui conditionnent le taux d'accroissement de la rente pour le régime de retraite additif mis en place à compter du 1^{er} janvier 2020, en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Les objectifs étant en effet dépassés pour le résultat net ajusté et le cash-flow des opérations, le taux est validé pour 2023.

Critères financiers	Exercice 2023	
	Objectif	Réalisé
Résultat net ajusté (en millions d'euros) (1)	646	722
Cash-flow des opérations (en millions d'euros) (1)	699	881
Performance boursière moyenne des indices (2)	+22,4 %	+9,4 %

(1) Objectifs retraités pour tenir compte de la consolidation par intégration globale de Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023.

(2) Indice composite avec poids 1/2 CAC 40 et 1/2 Stoxx[®] Europe Media, dividendes réinvestis.

Au 31 décembre 2023, la provision au titre des régimes de retraite additifs en faveur des membres du Directoire en fonctions s'élève à 8,4 millions d'euros.

2.2.3. PRINCIPALES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES EN FRANCE

Le montant des cinq plus hautes rémunérations versées en France par la société au cours de l'exercice 2023 a été de 11,9 millions d'euros, avantages de toute nature compris.

2.3. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU PRÉSIDENT ET AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

En 2023, les plans d'attribution d'actions de performance ont porté, avant ajustement, sur 1,915 million d'actions, soit 0,174 % du capital social. L'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire figure dans le tableau ci-après. Elle représente 0,022 % du capital social et 12,926 % de l'attribution globale.

Le nombre total d'actions attribuées annuellement à l'ensemble des bénéficiaires en application de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (27^e résolution) ne peut représenter plus de 0,33 % du capital social au jour de l'attribution, dont 0,035 % aux membres du Directoire.

2.3.1. ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE AU PRÉSIDENT ET AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE EN 2023 : PLAN N° 2023-03-1 DU 8 MARS 2023 (TABLEAU 6 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

	Nombre de droits à actions de performance attribués durant l'exercice (a)	Valorisation des droits selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros) (b)	Date d'acquisition des droits	Date de disponibilité des actions	Conditions de performance (c)
Arnaud de Puyfontaine	(d) 65 000	559 000	09/03/2026	10/03/2028	oui
Frédéric Crépin	(e) 43 750	376 250	09/03/2026	10/03/2028	oui
François Laroze	(e) 43 750	376 250	09/03/2026	10/03/2028	oui
Claire Léost	(f) 25 000	215 000	09/03/2026	10/03/2028	oui
Céline Merle-Béral	(g) 20 000	172 000	09/03/2026	10/03/2028	oui
Maxime Saada	(h) 50 000	430 000	09/03/2026	10/03/2028	oui
Total	247 500	2 128 500	na	na	na

na : non applicable.

(a) Ces droits à actions de performance ont fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au paragraphe 3.8.7.1. ci-après du présent chapitre).

(b) La valeur de l'avantage unitaire des actions de performance attribuées en 2023 s'élève à 8,60 euros. Cette valeur estimée de l'octroi du droit est fournie à titre purement indicatif. Elle a été effectuée en utilisant un modèle binomial utilisé dans le cadre de l'application de la norme IFRS 2, relative à l'évaluation des rémunérations payées en actions (*share-based payment*). Cette évaluation théorique ne correspond pas nécessairement à la plus-value qui pourra être réalisée lors de la cession des actions. En effet, celle-ci dépendra de l'évolution du cours de l'action à la date d'acquisition définitive des droits (en 2026), et à la date de cession des actions (à partir de 2028).

L'acquisition définitive des actions de performance attribuées en 2023 sera examinée en 2026, conformément aux dispositions du règlement du plan. Ces actions ne seront disponibles qu'à partir de 2028.

(c) Appréciées sur trois années.

(d) Après ajustement, le nombre de droits à actions de performance s'établit à 65 962.

(e) Après ajustement, le nombre de droits à actions de performance s'établit à 44 398.

(f) Après ajustement, le nombre de droits à actions de performance s'établit à 25 370.

(g) Après ajustement, le nombre de droits à actions de performance s'établit à 20 296.

(h) Après ajustement, le nombre de droits à actions de performance s'établit à 50 740.

2.3.2. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE (TABLEAU 8 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

	2023 (a)	2022 (a)	2021	2020	2019
Date de l'Assemblée générale ayant autorisé l'attribution d'actions	AGM du 22/06/2021	AGM du 22/06/2021	-	AGM du 19/04/2018	AGM du 19/04/2018
Date du Conseil de surveillance	08/03/2023	28/07/2022	-	13/02/2020	14/02/2019
Date d'attribution	08/03/2023	28/07/2022	-	13/02/2020	14/02/2019
Nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuées en vertu de l'autorisation de l'Assemblée générale	11 028 747	11 085 618	-	11 845 762	13 062 341
Nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuées dans l'année et tenant compte des attributions déjà effectuées	3 639 486	3 658 254	-	3 909 101	4 310 572
Nombre total d'actions de performance attribuées	1 914 750	1 899 750	-	1 595 050	1 600 830
Nombre de droits annulés du fait du départ de bénéficiaires	5 075	-	-	4 100	24 760
Nombre d'actions de performance attribuées au Président et aux membres du Directoire					
Arnaud de Puyfontaine, Président	(c) 65 000	(c) 65 000	-	(h) 40 000	(i) 40 000
Frédéric Crépin	(d) 43 750	(d) 43 750	-	(h) 35 000	(i) 35 000
François Laroze (b)	(d) 43 750	(d) 43 750	na	na	na
Claire Léost (b)	(e) 25 000	(e) 25 000	na	na	na
Céline Merle-Béral (b)	(f) 20 000	(f) 20 000	na	na	na
Maxime Saada (b)	(g) 50 000	(g) 50 000	na	na	na
Date d'acquisition définitive	09/03/2026	29/07/2025	-	14/02/2023	09/03/2022
Date de disponibilité	10/03/2028	30/07/2027	-	17/02/2025	10/03/2024

na : non applicable.

- (a) Ces droits à actions de performance ont fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au paragraphe 3.8.7.1. ci-après du présent chapitre).
- (b) Membre du Directoire à compter du 24 juin 2022.
- (c) Après ajustement, le nombre de droits à actions de performance s'établit à 65 962.
- (d) Après ajustement, le nombre de droits à actions de performance s'établit à 44 398.
- (e) Après ajustement, le nombre de droits à actions de performance s'établit à 25 370.
- (f) Après ajustement, le nombre de droits à actions de performance s'établit à 20 296.
- (g) Après ajustement, le nombre de droits à actions de performance s'établit à 50 740.
- (h) Compte tenu du taux d'atteinte de 100 % des critères de performance appréciés sur les exercices 2020, 2021 et 2022, l'attribution définitive des actions le 8 mars 2023 a été confirmée à hauteur de 100 % de l'attribution initiale.
- (i) Compte tenu du taux d'atteinte de 100 % des critères de performance appréciés sur les exercices 2019, 2020 et 2021, l'attribution définitive des actions le 9 mars 2022 a été confirmée à hauteur de 100 % de l'attribution initiale.

2.3.3. ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES EN 2023, POUR LE PRÉSIDENT ET LES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU COURS DE LEUR MANDAT (TABLEAU 7 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social (plan attribué en 2018)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions d'acquisition
Arnaud de Puyfontaine	2018/05-1 17/05/2018	37 500	oui
Frédéric Crépin	2018/05-1 17/05/2018	26 250	oui
François Laroze (a)	na	na	na
Claire Léost (a)	na	na	na
Céline Merle-Béral (a)	na	na	na
Maxime Saada (a)	na	na	na

na : non applicable.

(a) Membre du Directoire à compter du 24 juin 2022.

2.3.4. ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS « STOCK-OPTIONS » AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

Depuis 2013, la société ne procède plus à l'attribution de stock-options.

2.3.5. EXERCICES D'OPTIONS EN 2023 PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX (TABLEAU 5 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

En 2023, aucune option de souscription d'action n'a été exercée par un mandataire social.

2.3.6. CONDITIONS DE DÉTENTION, PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, DES ACTIONS RÉSULTANT DE LA LEVÉE D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

En application des dispositions des articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, le Conseil de surveillance a, lors de sa séance du 6 mars 2007, arrêté pour les membres du Directoire les règles relatives à la conservation d'actions issues des levées d'options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées à compter de 2007.

Les membres du Directoire doivent conserver dans un compte nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions un nombre d'actions issues de l'exercice des options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées à compter du plan 2007 égal à 20 % de la plus-value nette d'acquisition dégagee chaque année, le cas échéant, lors de l'exercice des options de souscription d'actions et de la vente des actions de performance.

2.3.7. DISPOSITION PROPRE À VIVENDI

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 27 février 2015 et sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de modifier les règles relatives à l'obligation de détention d'actions de la société par les mandataires sociaux et dirigeants au sein du groupe, de la façon suivante :

Dans un délai maximum de cinq ans suivant leur entrée en fonction :

- le Président et les membres du Directoire doivent conserver dans un compte nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions un nombre d'actions correspondant à un an de leur rémunération brute fixe et bonus cible ;
- les membres de la Direction générale et les dirigeants de chacune des filiales opérationnelles doivent conserver dans un compte nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions un nombre d'actions correspondant à six mois de leur rémunération brute fixe et bonus cible.

2.3.8. PRINCIPALES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE EN 2023, HORS LES MANDATAIRES SOCIAUX (TABLEAU 9 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

Les 10 principales attributions à des bénéficiaires, hors mandataires sociaux, ont porté après ajustement sur 270 954 actions de performance représentant 14,15 % du nombre total d'actions de performance attribuées en 2023 et 0,026 % du capital social.

2.4. TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS

2.4.1. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES VERSÉES (AVANT IMPÔTS ET CHARGES SOCIALES) ET DE LA VALORISATION DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE AU COURS DES EXERCICES 2022 ET 2023 (TABLEAU 1 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

(en euros)	2022	2023
Arnaud de Puyfontaine Président du Directoire de Vivendi		
Rémunérations brutes versées	4 478 703	4 032 989
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	569 400	559 000
Total	5 048 103	4 591 989
Frédéric Crépin Membre du Directoire, Secrétaire général et Chief Compliance Officer groupe de Vivendi		
Rémunérations brutes versées	2 271 121	1 867 893
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	383 250	376 250
Total	2 654 371	2 244 143
François Laroze Membre du Directoire et Directeur financier de Vivendi et de Havas		
Rémunérations brutes versées	490 779	1 763 820
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	383 250	376 250
Total	874 029	2 140 070
Claire Léost Membre du Directoire de Vivendi et Présidente de Prisma Media		
Rémunérations brutes versées	272 864	755 125
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	219 000	215 000
Total	491 864	970 125
Céline Merle-Béral Membre du Directoire, Directrice de la stratégie ressources humaines et culture d'entreprise de Vivendi et Global Chief HR Officer de Havas		
Rémunérations brutes versées	202 797	628 409
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	175 200	172 000
Total	377 997	800 409
Maxime Saada Membre du Directoire de Vivendi, Président du Directoire de Groupe Canal+ et Président-Directeur général de Dailymotion		
Rémunérations brutes versées	666 239	2 679 637
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	438 000	430 000
Total	1 104 239	3 109 637

na : non applicable.

(a) La valorisation comptable est calculée sur la base du nombre d'actions de performance. La valeur retenue du droit unitaire est celle figurant dans les comptes en application de la norme IFRS 2 (la note 22.1.1. aux états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel décrit la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions). Elle est de 8,60 euros pour l'attribution du 8 mars 2023. Ces droits à actions de performance ont fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au paragraphe 3.8.7.1. ci-après du présent chapitre).

2.4.2. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS (AVANT IMPÔTS ET CHARGES SOCIALES) DES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU COURS DES EXERCICES 2022 ET 2023 (TABLEAU 2 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

(en euros)	Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués
Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire				
Rémunération fixe	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Rémunération variable au titre de 2021	1 600 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2022	-	1 700 000	1 700 000	-
Rémunération variable au titre de 2023	-	-	-	1 840 000
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	840 000	-	-	-
Montant attribué au titre de la non-éligibilité des droits à actions de performance 2019 à la distribution exceptionnelle UMG	-	280 000	280 000	-
Montant attribué au titre de la non-éligibilité des droits à actions de performance 2020 à la distribution exceptionnelle UMG	-	-	-	280 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	(1) 13 357	(1) 13 357	(2) 26 563	(2) 49 031
Avantages de toute nature (*)	25 346	25 346	26 426	26 426
Total	4 478 703	4 018 703	4 032 989	4 195 457
Frédéric Crépin, membre du Directoire				
Rémunération fixe	(3) 825 947	(3) 825 947	850 000	850 000
Rémunération variable au titre de 2021	640 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2022	-	702 055	702 055	-
Rémunération variable au titre de 2023	-	-	-	782 000
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	735 000	-	-	-
Montant attribué au titre de la non-éligibilité des droits à actions de performance 2019 à la distribution exceptionnelle UMG	-	245 000	245 000	-
Montant attribué au titre de la non-éligibilité des droits à actions de performance 2020 à la distribution exceptionnelle UMG	-	-	-	245 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	(1) 27 000	(1) 27 000	(1) 27 500	(1) 27 500
Avantages de toute nature (**)	43 174	43 174	43 338	43 338
Total	2 271 121	1 843 176	1 867 893	1 947 838
François Laroze, membre du Directoire (a)				
Rémunération fixe	(4) 332 121	(4) 332 121	640 000	640 000
Rémunération variable au titre de 2022	-	(5) 282 303	(5) 282 303	-
Rémunération variable au titre de 2023	-	-	-	588 800
Montant attribué au titre de la non-éligibilité des droits à actions de performance 2020 à la distribution exceptionnelle UMG (***)	-	-	63 000	63 000
Rémunérations diverses	(6) 155 833	(6) 311 666	(7) 755 833	(7) 930 000
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	(8) 571	(8) 571	(8) 1 875	(8) 1 875
Avantages de toute nature	(**) 2 254	(**) 2 254	(9) 20 809	(9) 20 809
Total	490 779	928 915	1 763 820	2 244 484
Claire Léost, membre du Directoire (a)				
Rémunération fixe	(10) 72 652	(10) 72 652	140 000	140 000
Rémunération variable au titre de 2022	-	(11) 61 754	(11) 61 754	-
Rémunération variable au titre de 2023	-	-	-	128 800
Rémunérations diverses	(12) 188 384	(12) 357 929	(13) 529 545	(14) 815 420
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	na	na	na
Avantages de toute nature	(15) 11 828	(15) 11 828	(16) 23 826	(16) 23 826
Total	272 864	504 163	755 125	1 108 046

TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS

RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

(en euros)	Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués
Céline Merle-Béral, membre du Directoire (a)				
Rémunération fixe	(17) 155 682	(17) 155 682	300 000	300 000
Rémunération variable au titre de 2022	-	(18) 132 330	(18) 132 330	-
Rémunération variable au titre de 2023	-	-	-	276 000
Montant attribué au titre de la non-éligibilité des droits à actions de performance 2020 à la distribution exceptionnelle UMG (***)	-	-	42 000	42 000
Rémunérations diverses	(6) 41 556	(6) 83 112	(19) 129 297	(19) 175 741
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	(8) 2 286	(8) 2 286	(8) 2 500	(8) 2 500
Avantages de toute nature	(20) 3 273	(20) 3 273	(9) 22 282	(9) 22 282
Total	202 797	376 683	628 409	818 523
Maxime Saada, membre du Directoire (a)				
Rémunération fixe	(21) 38 920	(21) 38 920	75 000	75 000
Rémunération variable au titre de 2022	-	(22) 33 082	(22) 33 082	-
Rémunération variable au titre de 2023	-	-	-	69 000
Montant attribué au titre de la non-éligibilité des droits à actions de performance 2020 à la distribution exceptionnelle UMG (****)	-	-	210 000	210 000
Rémunérations diverses	(23) 623 333	(23) 1 246 666	(24) 2 323 333	(24) 3 000 000
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	na	(25) 25 000	(25) 25 000
Avantages de toute nature	(26) 3 986	(26) 3 986	(26) 13 222	(26) 13 222
Total	666 239	1 322 654	2 679 637	3 392 222

na : non applicable.

- (1) Jetons de présence Groupe Canal+ et Gameloft SE.
(2) Jetons de présence Groupe Canal+, Gameloft SE et Lagardère SA.
(3) La base annuelle de la rémunération fixe de M. Frédéric Crépin est de 800 000 euros bruts pour la période du 1^{er} janvier au 23 juin 2022 et de 850 000 euros bruts pour la période du 24 juin au 31 décembre 2022.
(4) Montant prorata temporis – Base annuelle : 640 000 euros bruts.
(5) Montant prorata temporis – Base annuelle : 544 000 euros bruts.
(6) Rémunération Havas (prorata temporis).
(7) Rémunération Havas (dont un montant de 300 000 euros bruts au titre de l'article 82 du Code général des impôts).
(8) Jetons de présence Groupe Canal+.
(9) Avantages Vivendi et Havas. Le montant des avantages de toute nature tient compte, selon les cas, de la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur, de l'intéressement et de la réintégration sociale.
(10) Montant prorata temporis – Base annuelle : 140 000 euros bruts.
(11) Montant prorata temporis – Base annuelle : 119 000 euros bruts.
(12) Rémunération Prisma Media (prorata temporis).
(13) Rémunération Prisma Media.
(14) Rémunération Prisma Media (dont un montant de 100 000 euros bruts au titre de la cession de *Gala* en 2023).
(15) Avantages Prisma Media. Le montant des avantages de toute nature tient compte de la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur, de l'intéressement et de la prise en charge de la garantie GSC (assurance perte d'emploi des mandataires sociaux).
(16) Avantages Vivendi et Prisma Media. Le montant des avantages de toute nature tient compte de la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur, de l'intéressement et de la prise en charge de la garantie GSC (assurance perte d'emploi des mandataires sociaux).
(17) Montant prorata temporis – Base annuelle : 300 000 euros bruts.
(18) Montant prorata temporis – Base annuelle : 255 000 euros bruts.
(19) Rémunération Havas (dont une prime longue activité d'un montant de 7 091 euros bruts et une indemnité de séjour à l'étranger d'un montant de 650 euros bruts).
(20) Avantages Havas. Le montant des avantages de toute nature tient compte de la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur.
(21) Montant prorata temporis – Base annuelle : 75 000 euros bruts.
(22) Montant prorata temporis – Base annuelle : 63 750 euros bruts.
(23) Rémunération Groupe Canal+ (prorata temporis).
(24) Rémunération Groupe Canal+ (dont un montant de 400 000 euros bruts au titre de l'article 82 du Code général des impôts).
(25) Jetons de présence Gameloft SE.
(26) Avantages Vivendi et Groupe Canal+. Le montant des avantages de toute nature tient compte de la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur, de l'intéressement et de la réintégration sociale.
(a) Membre du Directoire à compter du 24 juin 2022.
(*) Le montant des avantages de toute nature tient compte de la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur et de la prise en charge de la garantie GSC (assurance perte d'emploi des mandataires sociaux) et de la réintégration sociale.
(**) Le montant des avantages de toute nature tient compte de l'intéressement, selon les cas, de la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur, de la réintégration sociale et de la liquidation partielle du compte épargne temps (CET).
(***) En sa qualité de bénéficiaire Havas.
(****) En sa qualité de bénéficiaire Groupe Canal+.

2.4.3. SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU PRÉSIDENT ET DES MEMBRES DU DIRECTOIRE (TABLEAU 11 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

	Contrat de travail		Éligibilité au régime de retraite supplémentaire (1)		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation du mandat social		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Arnaud de Puyfontaine Président du Directoire		X (2)	X		X (3)			X
Frédéric Crépin Membre du Directoire	X		X			X		X
François Laroze Membre du Directoire	X		X			X		X
Claire Léost Membre du Directoire	X		X			X		X
Céline Merle-Béral Membre du Directoire	X		X			X		X
Maxime Saada Membre du Directoire	X		X			X		X

- (1) Sous réserve des conditions prévues au régime et de celles conditionnant le taux d'accroissement annuel de la rente (se reporter aux paragraphes 2.1.2.2. et 2.2.2.3. du présent chapitre).
- (2) M. Arnaud de Puyfontaine a renoncé au bénéfice de son contrat de travail lors de sa nomination en qualité de Président du Directoire par le Conseil de surveillance du 24 juin 2014.
- (3) Engagement approuvé lors des Assemblées générales des actionnaires des 17 avril 2015 et 15 avril 2019.

2.5. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES VERSÉS OU ATTRIBUÉS EN 2023 ET SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 AVRIL 2024 EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-34 II. DU CODE DE COMMERCE

2.5.1. M. YANNICK BOLLORÉ – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	400 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 8 mars 2023, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2023 des membres du Conseil de surveillance et de son Président, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (18 ^e résolution).
Rémunération variable 2023	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération variable.
Rémunération variable 2022	na	Le Président du Conseil de surveillance n'a bénéficié d'aucune rémunération variable.
Rémunération variable différée	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à l'attribution de stock-options. En outre, le Président du Conseil de surveillance n'est pas éligible, à raison de son mandat, à l'attribution d'options de souscription d'actions en application des dispositions légales.
Actions de performance	na	Le Président du Conseil de surveillance n'est pas éligible, à raison de son mandat, à l'attribution d'actions de performance en application des dispositions légales.
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	60 000 €	Montant fixe, conditionné à sa présence effective aux réunions du Conseil de surveillance ainsi qu'au nombre de celles-ci.
Avantages de toute nature	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucun avantage.
Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune indemnité de départ au titre de son mandat social.
Indemnité de non-concurrence	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	na	Le Président du Conseil de surveillance n'est pas éligible au régime de retraite additif de Vivendi.

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2024

Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Yannick Bolloré, Président du Conseil de surveillance.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Yannick Bolloré, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023 – chapitre 4 – section 2.5.1.

2.5.2. M. ARNAUD DE PUYFONTAINE – PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	2 000 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 8 mars 2023, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2023 du Président du Directoire, à raison de son mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (19 ^e résolution).
Rémunération variable 2023	1 840 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 7 mars 2024, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération du Président du Directoire pour 2023. Elle s'élève à 92 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2022	1 700 000 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (7 ^e résolution) en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce.
Rémunération variable différée	na	Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	559 000 € (valorisation comptable)	<p>Attribution de 65 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 8 mars 2023, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'attribution définitive des actions de performance est soumise à la réalisation, sur trois exercices consécutifs (2023-2025), de conditions de performance appréciées à l'issue de cette période et reposant sur les critères suivants sans que leurs résultats ne puissent se compenser entre eux : l'un interne (pondération 80 %) : le résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>)/50 %, les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) et la réduction de l'empreinte carbone de Vivendi, sur le scope 3 correspondant aux engagements « Fonctionnement » (5 %) et « Activités des métiers (produits et services loués) » (5 %) tels que validés par <i>Science-Based Targets</i> en 2023, qui sera apprécié en fonction des résultats financiers des exercices 2023, 2024 et 2025 ; et l'autre externe (pondération 20 %), relatif à l'évolution de la performance de l'action Vivendi SE (dividendes réinvestis), entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2025, au regard de deux indices boursiers (il sera tenu compte, le cas échéant, des modifications intervenues dans la composition du panel des indices) : l'indice Stoxx® Europe Media (à hauteur de 10 %) et l'indice CAC 40 (à hauteur de 10 %). Il sera tenu compte, le cas échéant, de certains éléments exceptionnels non reflétés dans les niveaux d'atteinte des critères de performance permettant de déterminer le taux d'attribution définitive, ayant eu un effet favorable ou défavorable significatif sur les performances de Vivendi. Se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.</p> <p>Ces droits à actions de performance ont fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 3.8.7.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).</p>
Montant attribué au titre de la non-éligibilité des droits à actions de performance 2020 à la distribution exceptionnelle UMG	280 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé, lors de ses séances du 18 novembre 2021 et du 9 mars 2022, le principe du versement, sous condition de présence des bénéficiaires et sous réserve du niveau d'atteinte des conditions de performance fixées en 2019 et 2020, d'un montant de 7 euros bruts pour chacun des droits à actions de performance définitivement attribués aux salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe au titre de l'attribution de 2019 et de 2020. Se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.1.2.2. et section 2.3.4. du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2021.
Autre rémunération exceptionnelle	na	Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucune autre rémunération exceptionnelle.
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	Le Président du Directoire ne perçoit aucune somme en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce, en sa qualité de Président du Directoire.
Avantages de toute nature	26 426 €	Véhicule de fonction sans chauffeur, prise en charge de la garantie GSC et réintégration sociale.

Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	Engagement conditionnel en cas de départ contraint à l'initiative de la société, soumis à conditions de performance (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	Le Président du Directoire ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	Le Président du Directoire est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants de la société, au régime de retraite additif mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Double plafond : 25 % de la rémunération de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Taux d'accroissement de la rente en 2023, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2023 : 39 593 euros (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.3. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2024

Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Arnaud de Puyfontaine, à raison de son mandat de Président du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023 – chapitre 4 – section 2.5.2.

2.5.3. M. FRÉDÉRIC CRÉPIN – MEMBRE DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	850 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 8 mars 2023, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2023 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance, dans sa même séance, et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (20 ^e résolution).
Rémunération variable 2023	782 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 7 mars 2024, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Frédéric Crépin pour 2023. Elle s'élève à 92 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2022	702 055 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (10 ^e résolution) en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce.
Rémunération variable différée	na	M. Frédéric Crépin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Frédéric Crépin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	376 250 € (valorisation comptable)	<p>Attribution de 43 750 actions de performance par le Conseil de surveillance du 8 mars 2023, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'attribution définitive des actions de performance est soumise à la réalisation, sur trois exercices consécutifs (2023-2025), de conditions de performance appréciées à l'issue de cette période et reposant sur les critères suivants sans que leurs résultats ne puissent se compenser entre eux : l'un interne (pondération 80 %) : le résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>)/50 %, les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) et la réduction de l'empreinte carbone de Vivendi, sur le scope 3 correspondant aux engagements « Fonctionnement » (5 %) et « Activités des métiers (produits et services loués) » (5 %) tels que validés par <i>Science-Based Targets</i> en 2023, qui sera apprécié en fonction des résultats financiers des exercices 2023, 2024 et 2025 ; et l'autre externe (pondération 20 %), relatif à l'évolution de la performance de l'action Vivendi SE (dividendes réinvestis), entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2025, au regard de deux indices boursiers (il sera tenu compte, le cas échéant, des modifications intervenues dans la composition du panel des indices) : l'indice Stoxx® Europe Media (à hauteur de 10 %) et l'indice CAC 40 (à hauteur de 10 %). Il sera tenu compte, le cas échéant, de certains éléments exceptionnels non reflétés dans les niveaux d'atteinte des critères de performance permettant de déterminer le taux d'attribution définitive, ayant eu un effet favorable ou défavorable significatif sur les performances de Vivendi. Se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.</p> <p>Ces droits à actions de performance ont fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 3.8.7.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).</p>
Montant attribué au titre de la non-éligibilité des droits à actions de performance 2020 à la distribution exceptionnelle UMG	245 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé, lors de ses séances du 18 novembre 2021 et du 9 mars 2022, le principe du versement, sous condition de présence des bénéficiaires et sous réserve du niveau d'atteinte des conditions de performance fixées en 2019 et 2020, d'un montant de 7 euros bruts pour chacun des droits à actions de performance définitivement attribués aux salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe au titre de l'attribution de 2019 et de 2020. Se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.1.2.2. et section 2.3.4. du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2021.
Autre rémunération exceptionnelle	na	M. Frédéric Crépin ne bénéficie d'aucune autre rémunération exceptionnelle.
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	M. Frédéric Crépin ne perçoit aucune somme en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce, en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	43 338 €	Aucun véhicule de fonction, intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SE), réintégration sociale et liquidation partielle du compte épargne temps (CET).

Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Frédéric Crépin ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. Dix-huit mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Frédéric Crépin ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Frédéric Crépin est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants de la société, au régime de retraite additif mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Double plafond : 25 % de la rémunération de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Taux d'accroissement de la rente en 2023, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2023 : 23 281 euros (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.3. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2024

Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Frédéric Crépin, membre du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Frédéric Crépin, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023 – chapitre 4 – section 2.5.3.

2.5.4. M. FRANÇOIS LAROZE – MEMBRE DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	640 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 8 mars 2023 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2023 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance, dans sa même séance, et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (20 ^e résolution).
Rémunération variable 2023	588 800 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 7 mars 2024, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. François Laroze pour 2023. Elle s'élève à 92 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2022	282 303 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (14 ^e résolution) en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce.
Rémunération variable différée	na	M. François Laroze ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. François Laroze ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	376 250 € (valorisation comptable)	Attribution de 43 750 actions de performance par le Conseil de surveillance du 8 mars 2023, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'attribution définitive des actions de performance est soumise à la réalisation, sur trois exercices consécutifs (2023-2025), de conditions de performance appréciées à l'issue de cette période et reposant sur les critères suivants sans que leurs résultats ne puissent se compenser entre eux : l'un interne (pondération 80 %) : le résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>)/(50 %), les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) et la réduction de l'empreinte carbone de Vivendi, sur le scope 3 correspondant aux engagements « Fonctionnement » (5 %) et « Activités des métiers (produits et services loués) » (5 %) tels que validés par <i>Science-Based Targets</i> en 2023, qui sera apprécié en fonction des résultats financiers des exercices 2023, 2024 et 2025 ; et l'autre externe (pondération 20 %), relatif à l'évolution de la performance de l'action Vivendi SE (dividendes réinvestis), entre le 1 ^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2025, au regard de deux indices boursiers (il sera tenu compte, le cas échéant, des modifications intervenues dans la composition du panel des indices) : l'indice Stoxx® Europe Media (à hauteur de 10 %) et l'indice CAC 40 (à hauteur de 10 %). Il sera tenu compte, le cas échéant, de certains éléments exceptionnels non reflétés dans les niveaux d'atteinte des critères de performance permettant de déterminer le taux d'attribution définitive, ayant eu un effet favorable ou défavorable significatif sur les performances de Vivendi. Se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel. Ces droits à actions de performance ont fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 3.8.7.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération exceptionnelle	na	M. François Laroze ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	M. François Laroze ne perçoit aucune somme en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce, en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	17 206 €	Véhicule de fonction sans chauffeur et intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SE).
Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. François Laroze ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. Dix-huit mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. François Laroze ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. François Laroze est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants de la société, au régime de retraite additif mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Double plafond : 25 % de la rémunération de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Taux d'accroissement de la rente en 2023, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2023 : 14 360 euros (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.3. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2024***Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. François Laroze, membre du Directoire.***

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. François Laroze, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023 – chapitre 4 – section 2.5.4.

2.5.5. M^{me} CLAIRE LÉOST – MEMBRE DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	140 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 8 mars 2023 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2023 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance, dans sa même séance, et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (20 ^e résolution).
Rémunération variable 2023	128 800 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 7 mars 2024, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M ^{me} Claire Léost pour 2023. Elle s'élève à 92 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2022	61 754 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (15 ^e résolution) en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce.
Rémunération variable différée	na	M ^{me} Claire Léost ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M ^{me} Claire Léost ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	215 000 € (valorisation comptable)	<p>Attribution de 25 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 8 mars 2023, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'attribution définitive des actions de performance est soumise à la réalisation, sur trois exercices consécutifs (2023-2025), de conditions de performance appréciées à l'issue de cette période et reposant sur les critères suivants sans que leurs résultats ne puissent se compenser entre eux : l'un interne (pondération 80 %) : le résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>)/50 %, les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) et la réduction de l'empreinte carbone de Vivendi, sur le scope 3 correspondant aux engagements « Fonctionnement » (5 %) et « Activités des métiers (produits et services loués) » (5 %) tels que validés par <i>Science-Based Targets</i> en 2023, qui sera apprécié en fonction des résultats financiers des exercices 2023, 2024 et 2025 ; et l'autre externe (pondération 20 %), relatif à l'évolution de la performance de l'action Vivendi SE (dividendes réinvestis), entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2025, au regard de deux indices boursiers (il sera tenu compte, le cas échéant, des modifications intervenues dans la composition du panel des indices) : l'indice Stoxx[®] Europe Media (à hauteur de 10 %) et l'indice CAC 40 (à hauteur de 10 %). Il sera tenu compte, le cas échéant, de certains éléments exceptionnels non reflétés dans les niveaux d'atteinte des critères de performance permettant de déterminer le taux d'attribution définitive, ayant eu un effet favorable ou défavorable significatif sur les performances de Vivendi. Se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.</p> <p>Ces droits à actions de performance ont fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 3.8.7.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).</p>
Rémunération exceptionnelle	na	M ^{me} Claire Léost ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	M ^{me} Claire Léost ne perçoit aucune somme en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce, en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	11 998 €	Intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SE).
Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M ^{me} Claire Léost ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. Dix-huit mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M ^{me} Claire Léost ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M ^{me} Claire Léost est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants de la société, au régime de retraite additif mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Double plafond : 25 % de la rémunération de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Taux d'accroissement de la rente en 2023, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2023 : 13 401 euros (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.3. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2024***Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M^{me} Claire Léost, membre du Directoire.***

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M^{me} Claire Léost, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023 – chapitre 4 – section 2.5.5.

2.5.6. M^{me} CÉLINE MERLE-BÉRAL – MEMBRE DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	300 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 8 mars 2023 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2023 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance, dans sa même séance, et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (20 ^e résolution).
Rémunération variable 2023	276 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 7 mars 2024, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M ^{me} Céline Merle-Béral pour 2023. Elle s'élève à 92 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2022	132 330 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (16 ^e résolution) en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce.
Rémunération variable différée	na	M ^{me} Céline Merle-Béral ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M ^{me} Céline Merle-Béral ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	172 000 € (valorisation comptable)	Attribution de 20 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 8 mars 2023, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'attribution définitive des actions de performance est soumise à la réalisation, sur trois exercices consécutifs (2023-2025), de conditions de performance appréciées à l'issue de cette période et reposant sur les critères suivants sans que leurs résultats ne puissent se compenser entre eux : l'un interne (pondération 80 %) : le résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>)/50 %, les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) et la réduction de l'empreinte carbone de Vivendi, sur le scope 3 correspondant aux engagements « Fonctionnement » (5 %) et « Activités des métiers (produits et services loués) » (5 %) tels que validés par <i>Science-Based Targets</i> en 2023, qui sera apprécié en fonction des résultats financiers des exercices 2023, 2024 et 2025 ; et l'autre externe (pondération 20 %), relatif à l'évolution de la performance de l'action Vivendi SE (dividendes réinvestis), entre le 1 ^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2025, au regard de deux indices boursiers (il sera tenu compte, le cas échéant, des modifications intervenues dans la composition du panel des indices) : l'indice Stoxx [®] Europe Media (à hauteur de 10 %) et l'indice CAC 40 (à hauteur de 10 %). Il sera tenu compte, le cas échéant, de certains éléments exceptionnels non reflétés dans les niveaux d'atteinte des critères de performance permettant de déterminer le taux d'attribution définitive, ayant eu un effet favorable ou défavorable significatif sur les performances de Vivendi. Se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel. Ces droits à actions de performance ont fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 3.8.7.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération exceptionnelle	na	M ^{me} Céline Merle-Béral ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	M ^{me} Céline Merle-Béral ne perçoit aucune somme en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce, en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	15 982 €	Véhicule de fonction sans chauffeur et intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SE).
Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M ^{me} Céline Merle-Béral ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. Dix-huit mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M ^{me} Céline Merle-Béral ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M ^{me} Céline Merle-Béral est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants de la société, au régime de retraite additif mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Double plafond : 25 % de la rémunération de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Taux d'accroissement de la rente en 2023, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2023 : 10 381 euros (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.3. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2024***Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M^{me} Céline Merle-Béral, membre du Directoire.***

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M^{me} Céline Merle-Béral, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023 – chapitre 4 – section 2.5.6.

2.5.7. M. MAXIME SAADA – MEMBRE DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	75 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 8 mars 2023 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2023 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance, dans sa même séance, et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (20 ^e résolution).
Rémunération variable 2023	69 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 7 mars 2024, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Maxime Saada pour 2023. Elle s'élève à 92 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2022	33 082 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (17 ^e résolution) en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce.
Rémunération variable différée	na	M. Maxime Saada ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Maxime Saada ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	430 000 € (valorisation comptable)	<p>Attribution de 50 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 8 mars 2023, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'attribution définitive des actions de performance est soumise à la réalisation, sur trois exercices consécutifs (2023-2025), de conditions de performance appréciées à l'issue de cette période et reposant sur les critères suivants sans que leurs résultats ne puissent se compenser entre eux : l'un interne (pondération 80 %) : le résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>)/50 %, les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) et la réduction de l'empreinte carbone de Vivendi, sur le scope 3 correspondant aux engagements « Fonctionnement » (5 %) et « Activités des métiers (produits et services loués) » (5 %) tels que validés par <i>Science-Based Targets</i> en 2023, qui sera apprécié en fonction des résultats financiers des exercices 2023, 2024 et 2025 ; et l'autre externe (pondération 20 %), relatif à l'évolution de la performance de l'action Vivendi SE (dividendes réinvestis), entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2025, au regard de deux indices boursiers (il sera tenu compte, le cas échéant, des modifications intervenues dans la composition du panel des indices) : l'indice Stoxx® Europe Media (à hauteur de 10 %) et l'indice CAC 40 (à hauteur de 10 %). Il sera tenu compte, le cas échéant, de certains éléments exceptionnels non reflétés dans les niveaux d'atteinte des critères de performance permettant de déterminer le taux d'attribution définitive, ayant eu un effet favorable ou défavorable significatif sur les performances de Vivendi. Se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.</p> <p>Ces droits à actions de performance ont fait l'objet d'un ajustement à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 3.8.7.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).</p>
Rémunération exceptionnelle	na	M. Maxime Saada ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	M. Maxime Saada ne perçoit aucune somme en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce, en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	9 260 €	Intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SE).
Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Maxime Saada ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. Dix-huit mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Maxime Saada ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Maxime Saada est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants de la société, au régime de retraite additif mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Double plafond : 25 % de la rémunération de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Taux d'accroissement de la rente en 2023, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2023 : 1 683 euros (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.3. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2024***Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Maxime Saada, membre du Directoire.***

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Maxime Saada, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023 – chapitre 4 – section 2.5.7.

2.6. ÉLÉMENTS DE COMPARAISON DU NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DES SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ

Ces éléments sont présentés sur la base du périmètre de la société Vivendi SE, en application de l'article L. 22-10-9 I. 6° et 7° du Code de commerce, et sur la base du périmètre France (1), en application des lignes directrices sur les multiples de rémunérations publiées par l'AFEP en février 2021. Compte tenu de la répartition des effectifs du groupe Vivendi, dans près de 80 pays, et des disparités de situations qui y sont liées, le périmètre de la société Vivendi SE et le périmètre France apparaissent être les seuls qui permettent d'assurer une comparaison pertinente. Les éléments spécifiques au périmètre Lagardère, non pris en compte au sein de la présente section, sont décrits à la section 3.5.2.2. du chapitre 3 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel de Lagardère relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Ces éléments sont calculés sur la base des rémunérations fixes et variables et des avantages de toute nature versés par la société Vivendi SE et ses filiales françaises, à raison des mandats ou fonctions qui y sont exercés au cours des exercices concernés (2019 à 2023), ainsi que sur la base de la valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours des mêmes exercices (2). S'agissant du Président du Conseil de surveillance, ainsi que du Président et des membres du Directoire de Vivendi SE, seuls les éléments qui leur sont versés ou attribués à raison de leur mandat sont pris en compte (pour l'exercice 2023, se reporter aux paragraphes 2.2.1.1., 2.2.2.1. et 2.2.2.2. du présent chapitre).

La rémunération moyenne et médiane des salariés est déterminée sur une base équivalent temps plein et qui correspond à une rémunération annuelle en année pleine. Le calcul ne prend pas en compte les montants versés, le cas échéant, au titre d'indemnités de départ, d'indemnités de non-concurrence ou d'engagements au titre des régimes de retraite, en application des lignes directrices sur les multiples de rémunérations publiées par l'AFEP en février 2021.

(1) Effectif France : 15 632 collaborateurs pour un effectif total de 72 958 collaborateurs au 31 décembre 2023.

(2) La valorisation comptable est calculée sur la base du nombre d'actions de performance. La valeur retenue du droit unitaire est celle figurant dans les comptes en application de la norme IFRS 2 (la note 22.1.1. aux états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel décrit la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions). Elle est de 19,37 euros pour celle de février 2019, de 21,68 euros pour celle de février 2020, de 8,76 euros pour celle de juillet 2022 et de 8,60 euros pour celle de mars 2023. Au titre de l'exercice 2021, aucune action de performance n'a été attribuée aux salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe Vivendi : ceux-ci ont bénéficié de l'attribution d'un montant de 21 euros bruts par droit théorique à action de performance 2021.

(ratios)	2023	2022	2021	2020	2019
Président du Conseil de surveillance					
Évolution de la rémunération (en %)	0,00 %	+15,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Périmètre légal (Vivendi SE)					
Ratio sur rémunération moyenne	2,26	1,93	2,13	2,36	2,57
Ratio sur rémunération médiane	4,31	4,81	4,24	4,92	4,77
Périmètre France					
Ratio sur rémunération moyenne	5,95	6,30	5,79	6,01	6,11
Ratio sur rémunération médiane	8,09	8,35	7,54	8,00	8,02
Président du Directoire					
Évolution de la rémunération (en %)	+2,16 %	+5,25 %	(1) +12,18 %	+3,15 %	+2,88 %
Périmètre légal (Vivendi SE)					
Ratio sur rémunération moyenne	21,05	17,64	21,20	20,94	20,90
Ratio sur rémunération médiane	40,18	43,88	42,23	43,70	38,72
Périmètre France					
Ratio sur rémunération moyenne	59,09	57,42	57,66	53,35	52,60
Ratio sur rémunération médiane	80,28	76,12	75,08	71,01	69,06
Membres du Directoire					
Frédéric Crépin					
Évolution de la rémunération (en %)	+4,19 %	-13,90 %	-4,50 %	+8,59 %	+1,00 %
Périmètre légal (Vivendi SE)					
Ratio sur rémunération moyenne	9,68	7,96	11,69	13,56	13,63
Ratio sur rémunération médiane	18,48	19,79	23,29	28,31	25,25
Périmètre France					
Ratio sur rémunération moyenne	28,68	25,90	31,80	34,56	32,37
Ratio sur rémunération médiane	38,98	34,34	41,40	46,00	42,50

RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

(ratios)	2023	2022	2021	2020	2019
François Laroze (a)					
Évolution de la rémunération (en %)	+2,60 %	-	na	na	na
Périmètre légal (Vivendi SE)					
<i>Ratio sur rémunération moyenne</i>	7,75	6,47	na	na	na
<i>Ratio sur rémunération médiane</i>	14,79	16,08	na	na	na
Périmètre France					
<i>Ratio sur rémunération moyenne</i>	20,42	21,05	na	na	na
<i>Ratio sur rémunération médiane</i>	27,74	27,90	na	na	na
Claire Léost (a)					
Évolution de la rémunération (en %)	+3,18 %	-	na	na	na
Périmètre légal (Vivendi SE)					
<i>Ratio sur rémunération moyenne</i>	2,39	1,98	na	na	na
<i>Ratio sur rémunération médiane</i>	4,56	4,93	na	na	na
Périmètre France					
<i>Ratio sur rémunération moyenne</i>	6,29	6,45	na	na	na
<i>Ratio sur rémunération médiane</i>	8,55	8,55	na	na	na
Céline Merle-Béral (a)					
Évolution de la rémunération (en %)	+3,88 %	-	na	na	na
Périmètre légal (Vivendi SE)					
<i>Ratio sur rémunération moyenne</i>	3,65	3,01	na	na	na
<i>Ratio sur rémunération médiane</i>	6,97	7,48	na	na	na
Périmètre France					
<i>Ratio sur rémunération moyenne</i>	9,62	9,79	na	na	na
<i>Ratio sur rémunération médiane</i>	13,07	12,98	na	na	na
Maxime Saada (a)					
Évolution de la rémunération (en %)	+0,87 %	-	na	na	na
Périmètre légal (Vivendi SE)					
<i>Ratio sur rémunération moyenne</i>	2,84	2,41	na	na	na
<i>Ratio sur rémunération médiane</i>	5,42	5,99	na	na	na
Périmètre France					
<i>Ratio sur rémunération moyenne</i>	7,48	7,84	na	na	na
<i>Ratio sur rémunération médiane</i>	10,16	10,40	na	na	na

na : non applicable.

(1) En 2022, la part fixe de la rémunération du Président du Directoire a été portée de 1 400 000 euros bruts à 2 000 000 euros bruts (se reporter au paragraphe 2.1.2.1. du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d’enregistrement universel relatif à l’exercice clos le 31 décembre 2021).

(a) Membre du Directoire à compter du 24 juin 2022. Les ratios de l’exercice 2022 sont calculés sur la base annuelle de leur rémunération fixe et prennent en compte une part variable 2021 théorique, sur la base d’une cible de 80 %, cohérente avec la politique de rémunération pour 2021.

Conformément à l'article L. 22-10-9 I. 7° du Code de commerce, le tableau ci-après présente l'évolution des performances de la société et de la rémunération moyenne versée aux salariés au cours des cinq derniers exercices, déterminée sur la base des mêmes éléments de calcul que pour le tableau précédent.

Le bénéfice après impôts, amortissements et provisions, qui est le seul indicateur permettant de constater l'évolution des performances de la société au cours des cinq derniers exercices, est présenté ci-dessous en application du même article.

L'évolution, sur la même période, des données consolidées au niveau du groupe Vivendi est présentée ci-après à titre indicatif : résultat net ajusté, flux nets de trésorerie opérationnelle (CFFO) et flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT).

Données consolidées (en millions d'euros)	2023 (*)	2022 (**)	2021	2020	2019
Résultat net ajusté	722	343	613	277	749
Flux nets de trésorerie opérationnelle (CFFO)	881	594	695	574	177
Flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT)	693	410	540	677	14
Données sociales (en millions d'euros)					
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	-2 786,2	-1 277,8	31 521,0	3 009,4	1 729,8
Évolution de la rémunération moyenne des salariés (en %)					
Périmètre légal (Vivendi SE)	-14,37 %	(***) +26,48 %	+10,78 %	+9,10 %	+4,97 %
Périmètre France	+5,76 %	+6,81 %	+3,79 %	+1,71 %	+3,19 %

(*) Vivendi consolide Lagardère par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023.

(**) En 2022, Editis a été reclassé en activité en cours de cession.

(***) La rémunération moyenne des salariés intègre les montants versés en 2022 au titre des droits théoriques à actions de performance 2021.

2.7. OPÉRATIONS SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Déontologie boursière

Conformément aux dispositions du Règlement européen « Abus de marché » n° 596/2014 du 16 avril 2014, aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux règles applicables au sein de Vivendi, les opérations d'achat ou de vente de titres ou instruments financiers de la société sont interdites pendant les périodes comprises entre la date à laquelle les membres du Conseil de surveillance ou du Directoire ont connaissance d'une information précise sur la marche des affaires ou les perspectives, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence sensible sur le cours de Bourse, et la date à laquelle cette information est rendue publique.

Elles sont également interdites, en application des règles internes à Vivendi, pendant une période de trente jours calendaires précédant le jour de la publication des comptes semestriels et annuels de la société, ce jour inclus, de même que pendant une période de quinze jours calendaires précédant le jour de la publication de l'information trimestrielle, ce jour inclus.

La société élabore et diffuse un calendrier synthétique présentant les périodes pendant lesquelles les opérations sur les titres de la société sont interdites, précisant que les périodes indiquées ne préjugent pas de l'existence d'autres périodes négatives résultant de la connaissance d'une information précise sur la marche des affaires ou les perspectives de Vivendi, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence sensible sur le cours de Bourse.

Enfin, le Directoire de Vivendi a, dans sa séance du 24 janvier 2007, décidé d'interdire toutes opérations de couverture des stock-options, des actions issues de l'exercice de stock-options et des actions de performance et d'une manière générale des titres de la société, par achat/vente à découvert d'actions ou par utilisation de tout autre mécanisme optionnel.

Ces interdictions figurent dans les règlements des plans de stock-options et d'actions de performance. Elles sont rappelées aux bénéficiaires de ces plans dans les lettres individuelles d'attribution. Ces interdictions figurent également dans les règlements intérieurs du Conseil de surveillance et du Directoire.

2.7.1. OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE EN 2023

En application de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, l'état récapitulatif des opérations sur titres réalisées en 2023 et 2024 jusqu'à la date du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel, telles que déclarées à la société et à l'AMF, figure ci-après :

Nom	Attributions (1) / Achats (2) / Financements / Autre			Exercice d'options de souscription d'actions			Ventes			Souscriptions (PEG)		
	Date	Quantité	Prix unitaire (en euros)	Date	Quantité	Prix unitaire (en euros)	Date	Quantité	Prix unitaire (en euros)	Date	Quantité	Prix unitaire (en euros)
Compagnie de Cornouaille (Groupe Bolloré)	16/01/2023	15 302 455	(3) 24,8326				16/05/2023	(4) 74 191	(5) 9,5953			
							16/05/2023	(4) 18 732	(5) 9,6381			
							16/05/2023	(4) 1 456 104	9,5708			
							17/05/2023	(4) 2 737 645	(5) 9,4946			
							17/05/2023	(4) 615 496	(5) 9,5420			
							17/05/2023	(4) 152 555	(5) 9,5877			
							17/05/2023	(4) 2 885 205	9,5160			
							18/05/2023	(4) 5 009 355	(5) 9,5085			
							18/05/2023	(4) 1 353 692	9,5150			
							19/05/2023	(4) 1 825 255	(5) 9,5004			
							19/05/2023	(4) 813 953	9,5032			
							22/05/2023	(4) 277 784	(5) 9,3856			
							22/05/2023	(4) 1 422 216	9,3911			
Yannick Bolloré	09/03/2023	(1) (b) 15 000	na									
Sébastien Bolloré	13/09/2023	(2) 5 000	8,1387									
Vincent Bolloré	09/03/2023	(1) (b) 20 000	na							20/07/2023	(6) 2 125,6843	10,5110
Arnaud de Puyfontaine	09/03/2023	(1) (a) 40 000	na									
Frédéric Crépin	09/03/2023	(1) (a) 35 000	na							20/07/2023	(6) 2 125,6843	10,5110
François Laroze	09/03/2023	(1) (b) 9 000	na							20/07/2023	(6) 6 757,3377	10,5110
Claire Léost										20/07/2023	(6) 1 367,4629	10,5110
Céline Merle-Béral	09/03/2023	(1) (b) 6 000	na							20/07/2023	(6) 1 367,4629	10,5110
Maxime Saada	09/03/2023	(1) (b) 30 000	na									

na : non applicable.

(1) (a) Attribution définitive d'actions de performance (plan 2020-02-1).

(b) Attribution définitive d'actions de performance (plan 2020-02-2).

(2) Achat sur le marché.

(3) Remboursement anticipé, en espèces, le 19 janvier 2023, d'un financement revolving à échéance au 5 mars 2023, portant sur un montant maximum de 600 000 007,70 euros et tiré à hauteur de 380 000 034,52 euros (avis AMF n° 2015DD356517 du 5 mars 2015). 15 302 455 actions Vivendi SE étaient adossées à ce financement et 28 929 605 actions Vivendi SE étaient affectées en nantissement de ce financement. Suite à ce remboursement, qui met fin à ce financement par anticipation, les actions Vivendi SE nanties ont fait l'objet de mainlevées.

(4) Cession sur le marché.

(5) Prix agrégé.

(6) Parts de FCPE Relais Vivendi Épargne (dans le cadre de l'opération d'actionnariat réservée aux salariés et aux mandataires sociaux des sociétés du groupe Vivendi adhérent au Plan d'épargne groupe).

SECTION 3. INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

3.1. RAISON SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Aux termes de l'article 1 des statuts, la dénomination sociale est Vivendi SE.

3.2. LIEU ET NUMÉRO D'ENREGISTREMENT

La société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 343 134 763, son numéro Siret est 343 134 763 00048 et son Code APE est 7010Z.

3.3. DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE VIE

Aux termes de l'article 1 des statuts, la durée de la société est fixée à 99 années à compter du 18 décembre 1987, soit jusqu'au 17 décembre 2086, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

3.4. SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION RÉGISSANT LES ACTIVITÉS DE VIVENDI SE

Aux termes de l'article 3 des statuts, l'adresse du siège social et du principal établissement est fixée au 42, avenue de Friedland, 75008 Paris, France.

La société n'exploite aucune succursale en France ou à l'étranger.

Aux termes de l'article 1 des statuts, Vivendi SE est une société de forme européenne à Directoire et Conseil de surveillance de droit français. Elle est régie par les dispositions du Règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne, les dispositions de la Directive n° 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001, les dispositions du Code de commerce français sur les sociétés en général et les sociétés européennes en particulier, et par les statuts.

3.5. EXERCICE SOCIAL

Aux termes de l'article 19 des statuts, l'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

3.6. CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES ET DE L'INFORMATION RÉGLEMENTÉE

Les documents juridiques relatifs à l'émetteur peuvent être consultés au siège social. L'information réglementée, permanente ou périodique, peut être consultée sur le site de la société www.vivendi.com, rubrique « Actionnaires & investisseurs »/« Information réglementée ». Les informations figurant sur le site de la société ne font pas partie intégrante du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel, sauf si elles y sont incorporées par référence.

3.7. ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

3.7.1. OBJET SOCIAL

Aux termes de l'article 2 des statuts, la société a pour objet, à titre principal, directement ou indirectement, en France et dans tous pays : l'exercice, à destination d'une clientèle privée, professionnelle et publique, de toutes activités, directes ou indirectes, de communication et de télécommunication, de tous services interactifs ; la commercialisation de tous produits et services liés à ce qui précède ; toutes opérations commerciales et industrielles, financières, mobilières ou immobilières se rattachant

directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, ou concourant à la réalisation de ces objets ; et, plus généralement, la gestion et la prise de toutes participations, sous forme de souscription, d'achat, d'apport, d'échange ou par tous autres moyens, d'actions, d'obligations et de tous autres titres de sociétés déjà existantes ou à créer, et la faculté de céder de telles participations.

3.7.2. DESCRIPTION DES DROITS, PRIVILÈGES ET RESTRICTIONS ATTACHÉS, LE CAS ÉCHÉANT, AUX ACTIONS ET À CHAQUE CATÉGORIE D'ACTIONS EXISTANTES

Aux termes des articles 4 et 5 des statuts, les actions sont toutes de même catégorie, nominatives ou au porteur, sauf dispositions légales ou réglementaires contraires.

Aux termes de l'article 6 des statuts, chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire, le cas échéant, du groupement correspondant à la quantité requise d'actions. Le droit de souscription, attaché aux actions, appartient à l'usufruitier.

3.7.3. DESCRIPTION DES ACTIONS NÉCESSAIRES POUR MODIFIER LES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les statuts ne soumettent ni les modifications du capital social ni les droits relatifs aux actions à des conditions plus restrictives que les obligations légales ou réglementaires.

3.7.4. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Aux termes de l'article 16 des statuts, les Assemblées générales d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation. Le Directoire peut décider, lors de la convocation, la retransmission publique de l'intégralité de ces réunions par visioconférence et/ou télétransmission. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et dans l'avis de convocation.

Deux membres du Comité social et économique, désignés par ce dernier, peuvent également assister aux Assemblées générales. Le Président du Directoire ou toute autre personne ayant reçu délégation informe le Comité social et économique par tous moyens des date et lieu de réunion des Assemblées générales convoquées.

Quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, tout actionnaire a le droit, sur justification de son identité et de sa qualité, de participer aux Assemblées générales sous la condition d'un enregistrement comptable de ses titres au deuxième jour ouvré (*record date*) précédant l'Assemblée générale à zéro heure (heure de Paris) :

- pour les titulaires d'actions nominatives : au nom de l'actionnaire dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société ;
- pour les titulaires d'actions au porteur : au nom de l'intermédiaire inscrit pour le compte de l'actionnaire dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ;

et, le cas échéant, de fournir à la société, conformément aux dispositions légales ou réglementaires, tous éléments permettant son identification.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Aux termes de l'article 17 des statuts, le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées générales extraordinaires ou spéciales, à moins que l'usufruitier et le nu-propriétaire n'en conviennent autrement et le notifient conjointement à la société.

Les actionnaires peuvent adresser, dans les conditions fixées par les dispositions légales ou réglementaires, leur formule de procuration et de vote par correspondance, soit sous forme papier, soit, sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission. La formule de procuration ou de vote par correspondance peut être reçue par la société jusqu'à 15 heures (heure de Paris) la veille de l'Assemblée générale.

La formule de procuration ou de vote par correspondance peut revêtir, le cas échéant, la signature électronique de l'actionnaire consistant en un procédé fiable d'identification de l'actionnaire permettant l'authentification de son vote.

Les Assemblées générales sont présidées par le Président du Conseil de surveillance.

En application des dispositions légales, un droit de vote double bénéficie de plein droit aux actions pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

3.7.5. FIXATION – AFFECTATION ET RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

Aux termes de l'article 20 des statuts, le compte de résultat, qui récapitule les produits et charges de l'exercice, fait apparaître, par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social ; il est reconstitué dans les mêmes conditions, lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue au-dessous de ce dixième.

L'Assemblée générale peut prélever toutes sommes reconnues utiles par le Directoire pour doter tous fonds de prévoyance ou de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires ou pour les reporter à nouveau ou les distribuer.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserve en application de la loi et des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Les dividendes sont prélevés par priorité sur les bénéfices de l'exercice.

Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont, ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que les dispositions légales ou réglementaires ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'écart de réévaluation n'est pas distribuable. Il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

L'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'Assemblée générale ou, à défaut, par le Directoire. La mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par autorisation de justice.

L'Assemblée générale annuelle a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire, en actions ou par remise de biens en nature.

En outre, l'Assemblée générale – ou le Directoire en cas d'acompte sur dividende – peut décider que tout ou partie de la distribution du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou des primes, ou de la réduction de capital sera réalisée par remise de biens en nature, y compris de titres financiers.

Les dividendes non réclamés, dans les cinq ans de leur mise en paiement, sont prescrits.

3.7.6. DESCRIPTION DES DISPOSITIONS AYANT POUR EFFET DE RETARDER, DE DIFFÉRER OU D'EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Il n'existe pas de dispositions statutaires particulières ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la société.

3.7.7. DISPOSITIONS FIXANT LE SEUIL AU-DESSUS DUQUEL TOUTE PARTICIPATION DOIT ÊTRE DIVULGUÉE

Aux termes de l'article 5 des statuts, la société peut, à tout moment, conformément aux dispositions légales ou réglementaires en vigueur, demander au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres des renseignements relatifs aux titres de la société, conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses Assemblées.

Les données personnelles ainsi obtenues le sont pour les seules identifications des détenteurs de titres au porteur identifiables et l'analyse de la structure de l'actionnariat de la société Vivendi SE à une date donnée. Conformément aux dispositions applicables relatives à la protection des données personnelles et, notamment, au Règlement (UE) n° 2016/679 du 27 avril 2016 relatif à la protection des données personnelles (RGPD), les détenteurs de titres disposent d'un droit d'accès, de rectification et de suppression des informations les concernant. Pour ce faire, il suffit d'adresser une demande à la Direction juridique de Vivendi ou à l'adresse électronique suivante : tpi@vivendi.com.

L'inobservation par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements visés ci-dessus peut, dans les conditions prévues par les dispositions légales ou réglementaires,

entraîner la suspension voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions.

Toute personne, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir directement ou indirectement une fraction du capital ou des droits de vote ou des titres donnant accès à terme au capital de la société égale ou supérieure à 0,5 % ou un multiple de cette fraction, est tenue de notifier à la société, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans un délai de quinze jours calendaires à compter du franchissement de l'un de ces seuils, le nombre total d'actions, de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital, qu'elle possède seule directement ou indirectement ou encore de concert.

L'inobservation de cette disposition est sanctionnée, conformément aux dispositions légales ou réglementaires, à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant 0,5 % au moins du capital de la société.

Toute personne, agissant seule ou de concert, est également tenue d'informer la société dans le délai de quinze jours calendaires lorsque son pourcentage du capital ou des droits de vote devient inférieur à chacun des seuils mentionnés au précédent paragraphe.

3.7.8. DESCRIPTION DES DISPOSITIONS RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DU CAPITAL, LORSQUE CES CONDITIONS SONT PLUS STRICTES QUE LA LOI

Néant.

3.8. CAPITAL SOCIAL

3.8.1. MONTANT DU CAPITAL SOUSCRIT

Au 31 décembre 2023, le capital social s'établit à 5 664 549 687,50 euros, divisé en 1 029 918 125 actions de 5,50 euros de nominal chacune auxquelles sont attachés 1 060 087 760 droits de vote bruts.

Toutes les actions sont nominatives ou au porteur et sont librement cessibles. Elles sont cotées au Compartiment A d'Euronext Paris (code ISIN FR0000127771). LEI n° 969500FU4DRAEVJW7U54.

3.8.2. ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DU CAPITAL

Néant.

3.8.3. CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

État des délégations de compétence et des autorisations adoptées par l'Assemblée générale des actionnaires des 22 juin 2021 et 24 avril 2023 et soumises à l'Assemblée générale du 29 avril 2024.

Émissions avec droit préférentiel

Titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	27 ^e – 2023	26 mois (juin 2025)	(a) 600 millions, soit ≈ 9,89 % du capital social
Augmentation de capital par incorporation de réserves	28 ^e – 2023	26 mois (juin 2025)	300 millions, soit ≈ 4,95 % du capital social

Émissions sans droit préférentiel

Titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
Rémunération d'apports reçus par la société	29 ^e – 2023	26 mois (juin 2025)	(b) 5 % du capital social

Émissions réservées au personnel

Titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Caractéristiques
	23^e – 2024	26 mois (juin 2026)	(b) 1 % maximum du capital à la date de la décision de l'Assemblée
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent au PEG	(c) 30^e – 2023	26 mois (juin 2025)	
	24^e – 2024	18 mois (oct. 2025)	
	(c) 31^e – 2023	18 mois (oct. 2024)	
Attribution d'actions de performance existantes ou à émettre	(d) 27^e – 2021	38 mois (août 2024)	1 % maximum du capital à la date de l'attribution

Rachat d'actions

Titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Caractéristiques
	21^e – 2024	18 mois (oct. 2025)	10 % du capital social Prix maximum d'achat : 16 euros (102,9 millions d'actions)
Programme de rachat d'actions	(e) 24 ^e – 2023	18 mois (oct. 2024)	10 % du capital social Prix maximum d'achat : 16 euros (110,3 millions d'actions)
Offre publique de rachat d'actions (OPRA)	26 ^e – 2023	18 mois (oct. 2024)	50 % du capital social Prix maximum d'achat : 16 euros (551,4 millions d'actions)
	22^e – 2024	18 mois (oct. 2025)	10 % du capital par période de 24 mois
Annulation d'actions/programme de rachat d'actions	(f) 25 ^e – 2023	18 mois (oct. 2024)	10 % du capital par période de 24 mois
Annulation d'actions/OPRA	(c) 26 ^e – 2023	18 mois (oct. 2024)	50 % du capital social Prix maximum d'achat : 16 euros (551,4 millions d'actions)

(a) Plafond global d'augmentation de capital toutes opérations confondues.

(b) Ce montant s'impute sur le montant global de 600 millions d'euros, fixé à la 27^e résolution de l'Assemblée générale de 2023.

(c) Non utilisée.

(d) Utilisée à hauteur de 0,35 % du capital entre juillet 2022 et mars 2023.

(e) Utilisée à hauteur de 0,39 % du capital entre le 17 mai 2023 et le 15 mars 2024.

(f) Utilisée à hauteur de 6,76 % du capital les 7 juin, 19 juin et 27 juillet 2023.

3.8.4. ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ

■ 3.8.4.1. Bilan du précédent programme de rachat d'actions (2022-2023)

Sur délégation du Directoire du 19 décembre 2022 et du 6 mars 2023, un programme de rachat d'actions a été mis en place le 23 décembre 2022, dans le cadre de l'autorisation donnée aux termes de la 22^e résolution de l'Assemblée générale mixte du 25 avril 2022, avec un prix maximum conforme au plafond de 16 euros par action autorisé par l'Assemblée générale.

Le pourcentage maximum de rachat a été fixé à 0,27 % du capital social.

L'objectif du programme était le rachat par la société de 3 000 000 actions en vue de procéder, le cas échéant, à des cessions aux salariés ou aux mandataires sociaux des sociétés du groupe Vivendi adhérant au Plan d'épargne groupe ou au Plan d'épargne groupe international de Vivendi.

Ce programme a été mis en œuvre au moyen de mandats confiés à un établissement bancaire agissant en qualité de prestataire de services d'investissement indépendant. Aucune action n'a été rachetée dans le cadre de ce programme.

Flux bruts cumulés du 21 décembre 2022 au 25 avril 2023 des achats et des cessions/transferts

Nombre de titres détenus au 21 décembre 2022 : 83 879 698 (dont 78 643 725 actions adossées à l'annulation, 4 995 735 actions adossées aux plans d'actions de performance et 240 238 actions adossées aux opérations d'actionariat salarié).

	Nombre de titres	Valeur/cours/prix moyen unitaire (en euros)	Montant cumulé (en euros)
Période du 21 décembre 2022 au 31 décembre 2022 (a)			
Achats	-	-	-
Cession/transfert	-	-	-
Période du 1^{er} janvier 2023 au 25 avril 2023 (b)			
Achats	-	-	-
Cession/transfert	(*) 1 041 049	23,84	24 813 924
Annulation par voie de réduction de capital social (le 16 janvier 2023)	(**) (5 687 132)	25,88	147 154 640

(a) Au 31 décembre 2022, Vivendi SE détenait directement 83 879 698 de ses propres actions de 5,50 euros de nominal chacune, soit 7,57 % du capital social, dont 78 643 725 actions adossées à l'annulation, 4 995 735 actions adossées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions de performance et 240 238 actions adossées aux opérations d'actionariat salarié.

(b) Au 25 avril 2023, Vivendi SE détenait directement 77 151 517 de ses propres actions de 5,50 euros de nominal chacune, soit 7,00 % du capital social, dont 72 956 593 actions adossées à l'annulation, 3 954 686 actions adossées à la couverture de plans d'actions de performance et 240 238 actions adossées aux opérations d'actionariat salarié.

(*) Transfert en faveur de certains bénéficiaires de plans d'attribution gratuite d'actions de performance.

(**) Se reporter au paragraphe 3.8.4.3. de la présente section.

■ 3.8.4.2. Programme de rachat en cours (2023-2024)

Sur délégation du Directoire du 24 avril 2023, un programme de rachat d'actions a été mis en place le 25 avril 2023, dans le cadre des autorisations données aux termes des 24^e et 25^e résolutions de l'Assemblée générale mixte du 24 avril 2023, avec un prix maximum conforme au plafond de 16 euros par action autorisé par l'Assemblée générale.

Le pourcentage maximum de rachat, initialement de 0,27 %, a été porté à 1,26 % du capital social sur délégation du Directoire des 8 et 18 mars 2024.

L'objectif du programme en cours est le rachat par la société de 13 000 000 actions en vue de :

- procéder, le cas échéant, à des cessions aux salariés ou aux mandataires sociaux des sociétés du groupe Vivendi adhérent au Plan d'épargne groupe ou au Plan d'épargne groupe international de Vivendi, à hauteur de 6 000 000 actions ;
- les annuler, à hauteur de 7 000 000 actions.

Ce programme a été mis en œuvre au moyen de mandats confiés à un établissement bancaire agissant en qualité de prestataire de services d'investissement indépendant. Au 15 mars 2024, le nombre total d'actions rachetées depuis le début du programme était de 4 000 000, soit 0,39 % du capital social.

Flux bruts cumulés du 25 avril 2023 au 15 mars 2024 des achats et des cessions/transferts

Nombre de titres détenus au 25 avril 2023 : 77 151 517.

	Nombre de titres	Valeur/cours/prix moyen unitaire (en euros)	Montant cumulé (en euros)
Période du 25 avril 2023 au 31 décembre 2023			
Achats (entre le 17 et le 19 mai 2023)	3 000 000	9,50	28 492 269
Cession/transfert (entre le 19 mai et le 17 novembre 2023)	(*) 1 990 842	13,53	26 943 164
Annulation par voie de réduction de capital social (entre le 7 juin et le 27 juillet 2023)	(**) (72 956 593)	11,34	827 300 259
Période du 1^{er} janvier 2024 au 15 mars 2024			
Achats (entre le 8 et le 15 mars 2024)	1 000 000	9,92	9 921 417
Cession/transfert (le 11 mars 2024)	(***) 444 571	23,87	10 612 621

(*) Transfert en faveur de certains bénéficiaires de plans d'attribution gratuite d'actions de performance, à hauteur de 393 423 actions, et en faveur de salariés ou de mandataires sociaux des sociétés du groupe Vivendi adhérent au Plan d'épargne groupe ou au Plan d'épargne groupe international de Vivendi (opérations d'actionnariat salarié), à hauteur de 1 597 419 actions.

(**) Se reporter au paragraphe 3.8.4.3. de la présente section.

(***) Transfert en faveur de certains bénéficiaires de plans d'attribution gratuite d'actions de performance.

■ 3.8.4.3. Annulation d'actions par voie de réduction du capital social au cours des 24 mois précédents

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 25 avril 2022 (vingt-troisième résolution), le Directoire a annulé, le 16 janvier 2023, 5 687 132 actions, représentant 0,51 % du capital social, en application de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, toutes achetées sur le marché dans le cadre du programme de rachat d'actions 2020-2021.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 24 avril 2023 (vingt-cinquième résolution), le Directoire a annulé, entre le 7 juin et le 27 juillet 2023, un total de 72 956 593 actions représentant 6,76 % du capital social, en application de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, toutes achetées dans le cadre du programme de rachat d'actions 2021-2022, dont :

- 25 938 272 actions, représentant 2,35 % du capital social, annulées le 7 juin 2023 ;
- 35 164 782 actions, représentant 3,27 % du capital social, annulées le 19 juin 2023 ; et
- 11 853 539 actions, représentant 1,14 % du capital social, annulées le 27 juillet 2023.

En conséquence, le capital social de la société, au 27 juillet 2023, s'élevait à 5 664 549 687,50 euros, divisé en 1 029 918 125 actions de 5,50 euros de nominal chacune. Le montant imputé sur le poste « Autres réserves » figurant au passif du bilan correspond à la différence entre le montant de la valeur nominale des 72 956 593 actions annulées les 7 juin, 19 juin et 27 juillet 2023 (401 261 261,50 euros) et le prix d'acquisition des titres (827 300 259,29 euros), soit la somme de 426 038 997,79 euros.

■ 3.8.4.4. Autodétention

Situation au 31 décembre 2023

Au 31 décembre 2023, Vivendi SE détenait directement 5 204 082 de ses propres actions de 5,50 euros de nominal chacune, soit 0,51 % du capital social, dont 3 561 263 actions adossées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions de performance et 1 642 819 actions adossées aux opérations d'actionnariat salarié.

La valeur brute comptable du portefeuille au 31 décembre 2023 s'élève à 99,8 millions d'euros et la valeur de marché, à la même date, s'élève à 50,4 millions d'euros.

Situation au 15 mars 2024

Vivendi SE détient, au 15 mars 2024, 5 759 511 de ses propres actions, soit 0,56 % du capital social, dont 3 116 692 actions adossées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions de performance et 2 642 819 actions adossées aux opérations d'actionnariat salarié.

■ 3.8.4.5. Contrat de liquidité

Aucun contrat de liquidité n'est actuellement mis en œuvre par la société.

■ 3.8.4.6. Autocontrôle

Au 31 décembre 2023, les filiales de Vivendi SE détiennent 465 actions.

■ 3.8.4.7. Positions ouvertes sur produits dérivés au 31 décembre 2023

Néant.

3.8.5. VALEURS MOBILIÈRES CONVERTIBLES, ÉCHANGEABLES OU ASSORTIES DE BONS DE SOUSCRIPTION

■ 3.8.5.1. Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)

Il n'existe aucune OCEANE en circulation.

■ 3.8.5.2. Obligations remboursables en actions (ORA)

Il n'existe aucune ORA en circulation.

■ 3.8.5.3. Bons de souscription d'actions (BSA)

Il n'existe aucun BSA en circulation.

3.8.6. PLANS D'OPTIONS D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS (STOCK-OPTIONS)

Depuis 2013, Vivendi n'attribue plus de stock-options.

3.8.7. ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Les attributions d'actions de performance sont soumises à la réalisation d'objectifs financiers et environnementaux internes et à l'évolution de l'action Vivendi SE au regard de deux indices boursiers (se reporter au paragraphe 2.1.2.2. du présent chapitre).

Au cours de l'année 2023, 1 434 472 actions ont été remises à des bénéficiaires français et étrangers au titre de plans de 2018 et 2020.

■ 3.8.7.1. Ajustement des droits à la suite de la mise en paiement en 2023 d'une distribution ordinaire de 0,25 euro par action par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale

Pour tenir compte de l'incidence de la distribution ordinaire de 0,25 euro par action, approuvée par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 24 avril 2023, par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale à hauteur de 143 032 445,60 euros, et conformément aux dispositions des articles L. 228-99 et R. 228-91 du Code de commerce, un ajustement du nombre de droits à actions de performance a été réalisé.

Cet ajustement, destiné à permettre aux bénéficiaires d'investir la même somme que celle prévue au moment de l'attribution des droits, s'est traduit par une augmentation du nombre de droits à actions de performance en cours d'acquisition.

Le coefficient d'ajustement a été calculé sur la base de la moyenne pondérée du cours de l'action Vivendi SE sur le marché Euronext Paris au cours des 20 séances de Bourse précédant la date du détachement du droit à distribution intervenu le 25 avril 2023 pour une mise en paiement le 27 avril 2023. Il s'établit à 1,014796.

3.8.8. DROIT D'ACQUISITION OU OBLIGATION ATTACHÉ AU CAPITAL SOUSCRIT MAIS NON LIBÉRÉ

Néant.

3.8.9. OPTION OU ACCORD CONDITIONNEL OU INCONDITIONNEL SUR UN MEMBRE DU GROUPE

Néant.

3.8.10. TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Caractéristiques des opérations	Date	Montant		Nombre d'actions créées	Capital successif	
		Nominal (en euros)	Prime (*) (en euros)		En actions	En euros
Capital au 31 décembre 2018		5,50			1 306 234 196	7 184 288 078,00
Levées de stock-options	04/04/2019	5,50	10,27	3 073 908	1 309 308 104	7 201 194 572,00
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	17/06/2019	5,50	-	50 000 000	1 259 308 104	6 926 194 572,00
PEG 2019	17/07/2019	5,50	15,606	5 376 208	1 264 684 312	6 955 763 716,00
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	25/07/2019	5,50	-	44 679 319	1 220 004 993	6 710 027 461,50
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	26/11/2019	5,50	-	36 251 491	1 183 753 502	6 510 644 261,00
Levées de stock-options	13/01/2020	5,50	10,14	822 702	1 184 576 204	6 515 169 122,00
Levées de stock-options	14/04/2020	5,50	10,38	934 481	1 185 510 685	6 520 308 767,50
Levées de stock-options	11/01/2021	5,50	10,61	484 936	1 185 995 621	6 522 975 915,50
Levées de stock-options	15/06/2021	5,50	8,66	898 574	1 186 894 195	6 527 918 072,50
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	18/06/2021	5,50	-	37 758 609	1 149 135 586	6 320 245 723,00
Levées de stock-options	26/07/2021	5,50	6,26	47 169	1 149 182 755	6 320 505 152,50
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	26/07/2021	5,50	-	40 903 458	1 108 279 297	6 095 536 133,50
Levées de stock-options	20/09/2021	5,50	6,47	281 780	1 108 561 077	6 097 085 923,50
Levées de stock-options	15/04/2022	5,50	6,26	773	1 108 561 850	6 097 090 175,00
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	16/01/2023	5,50	-	5 687 132	1 102 874 718	6 065 810 949,00
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	07/06/2023	5,50	-	25 938 272	1 076 936 446	5 923 150 453,00
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	19/06/2023	5,50	-	35 164 782	1 041 771 664	5 729 744 152,00
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	27/07/2023	5,50	-	11 853 539	1 029 918 125	5 664 549 687,50
Capital au 31 décembre 2023		5,50			1 029 918 125	5 664 549 687,50

(*) Prime moyenne pondérée.

Au 31 décembre 2023, le capital potentiel s'élève à 5 664 549 687,50 euros, divisé en 1 029 918 125 actions, aucune option de souscription d'actions n'étant en circulation depuis le 17 avril 2022 (se reporter à l'Annexe 1 de la présente section ci-après).

3.8.11. MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

■ 3.8.11.1. Places de cotation – évolution du cours

Source : Euronext Paris.

Cours de Bourse de l'action Vivendi SE – Marché Euronext Paris

Compartment A (code FR0000127771) (en euros)	Cours moyen	Plus haut	Plus bas	Transactions en nombre de titres	Transactions en capitaux
2022					
Janvier	11,7436	12,2100	11,1200	58 841 126	689 555 513
Février	11,5445	11,9100	10,9750	55 768 481	640 669 850
Mars	11,5163	12,1550	10,1850	97 901 684	1 120 804 288
Avril	11,6376	12,0950	10,9600	50 017 965	583 279 766
Mai	10,9970	11,5200	10,0500	78 677 780	865 462 054
Juin	10,6277	11,4450	9,5020	78 324 739	833 181 662
Juillet	9,6627	10,1100	9,2040	60 390 665	578 723 659
Août	9,1899	9,4840	8,8600	46 689 856	428 276 490
Septembre	8,4946	9,0380	7,7600	55 654 874	471 382 822
Octobre	8,0497	8,3500	7,5900	47 536 898	382 803 667
Novembre	8,5223	8,7740	8,2100	47 982 658	408 752 734
Décembre	8,8898	9,0900	8,5800	46 586 298	416 533 815
2023					
Janvier	9,5695	10,0000	8,9360	46 445 303	445 204 360
Février	9,8159	10,0600	9,6780	39 493 364	387 923 559
Mars	9,3841	9,9520	8,7320	67 795 515	630 307 200
Avril	9,6162	10,2200	9,1800	54 934 251	532 656 565
Mai	9,3261	9,9500	8,2400	89 665 561	821 996 201
Juin	8,2938	8,4860	8,0040	60 183 918	499 171 093
Juillet	8,4196	8,7040	8,1060	42 769 368	360 221 390
Août	8,1758	8,4300	7,9900	36 005 876	295 587 126
Septembre	8,2568	8,5200	8,0360	39 435 667	325 802 465
Octobre	8,4339	8,6900	8,1920	37 943 376	320 201 225
Novembre	8,6754	8,8540	8,3840	28 820 145	249 837 910
Décembre	9,2541	10,0600	8,5740	57 554 491	541 161 359
2024					
Janvier	9,9235	10,5400	9,6340	42 336 354	422 446 928
Février	10,2676	10,4850	10,1050	33 896 772	348 471 462

■ 3.8.11.2. Établissement assurant le service titres

Uptevia (anciennement BNP Paribas Securities Services)
Service Émetteurs
90-110, esplanade du Général-de-Gaulle
92931 Paris-La Défense Cedex

3.8.12. PROGRAMME ADR (AMERICAN DEPOSITARY RECEIPT)

Vivendi ne sponsorise pas de programme d'*American Depositary Receipt* (ADR) concernant ses actions. Tout programme d'ADR existant actuellement est « non sponsorisé » et n'a aucun lien, de quelque nature que ce soit, avec Vivendi. Vivendi décline toute responsabilité concernant un tel programme.

3.9. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

3.9.1. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2023, le capital social de la société s'élève à 5 664 549 687,50 euros, divisé en 1 029 918 125 actions, et le nombre de droits de vote brut **(1)** s'élève à 1 060 087 760 et le nombre de droits de vote net **(2)** s'élève à 1 054 883 213 compte tenu des actions d'autocontrôle détenues à la même date.

À la connaissance du Directoire, au 31 décembre 2023, les principaux actionnaires nominatifs ou ayant adressé une déclaration de franchissement de seuil légal à la société sont :

Groupes	% du capital	% de droits de vote brut	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote brut
Groupe Bolloré	29,90	29,86	307 960 865	316 551 626
Société Générale	6,44	6,26	66 358 364	66 358 364
Salariés Vivendi	2,77	3,77	28 502 337	39 959 709
Autodétention et autocontrôle	0,51	0,49	5 204 547	5 204 547
Autres actionnaires	60,38	59,62	621 892 012	632 013 514
TOTAL	100,00	100,00	1 029 918 125	1 060 087 760

(1) Après prise en compte du nombre d'actions bénéficiant du droit de vote double et du nombre d'actions autodétenues à cette date.

(2) Nombre total de droits de vote attachés au nombre total d'actions – actions privées de droit de vote.

3.9.2. NANTISSEMENT D' ACTIONS NOMINATIVES

Au 31 décembre 2023, 106 944 232 actions (10,38 % du capital social) détenues sous la forme nominative par des actionnaires faisaient l'objet d'un nantissement.

3.9.3. CONTRÔLE DE L'ÉMETTEUR – PACTES D' ACTIONNAIRES

À la connaissance de la société, au 31 décembre 2023, il n'existe pas d'autres actionnaires que ceux figurant au tableau ci-dessus détenant 5 % ou plus du capital ou des droits de vote de la société. Il n'existe aucun pacte d'actionnaires, déclaré ou non, portant sur les titres Vivendi SE.

3.9.4. DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENT DE SEUILS LÉGAUX

En 2023, la société a reçu plusieurs déclarations de franchissement de seuils légaux (à la hausse et à la baisse) de la Société Générale.

3.9.5. MODIFICATION DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES (AU 31 DÉCEMBRE)

	2023			2022			2021		
	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote brut	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote brut	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote brut
Groupe Bolloré	307 960 865	29,90	29,86	326 575 048	29,46	29,43	326 572 434	29,46	29,75
Société Générale	66 358 364	6,44	6,26	58 846 977	5,31	5,17	53 832 823	4,86	4,71
Salariés Vivendi	28 502 337	2,77	3,77	30 695 885	2,77	3,67	30 335 485	2,74	3,73
Autodétention et autocontrôle	5 204 547	0,51	0,49	83 880 163	7,56	7,36	63 157 202	5,70	5,52
Autres actionnaires	621 892 012	60,38	59,62	608 563 777	54,90	54,38	634 663 133	57,25	56,29
TOTAL	1 029 918 125	100,00	100,00	1 108 561 850	100,00	100,00	1 108 561 077	100,00	100,00

ANNEXE 1 : PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Détail des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance

Plans d'options de souscription d'actions (en euros)

Le dernier plan d'options de souscription d'actions est arrivé à échéance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Plans d'actions de performance

Date de l'Assemblée	Date du Conseil de surveillance ou du Directoire	Date d'attribution	Nombre de droits à actions de performance attribués				Date d'acquisition (*)	Date de disponibilité des actions	Nombre de droits à actions de performance		
			Nombre total		dont organes d'administration et de direction				Nombre de droits à actions annulés en 2023	Nombre d'actions créées à l'issue de la période d'acquisition en 2023	Nombre de droits à actions restant en circulation au 31 décembre 2023 après ajustement
19/04/2018	14/05/2018	17/05/2018	163	511 000	2	58 000	18/05/2021	19/05/2023	337 604	0	
19/04/2018	11/02/2019	14/02/2019	185	512 670	2	58 000	10/03/2022	11/03/2024		(a) 444 571	
19/04/2018	13/02/2020	13/02/2020	6	185 000	6	185 000	09/03/2023	10/03/2025	185 000	0	
19/04/2018	10/02/2020	13/02/2020	405	946 950	8	158 000	09/03/2023	10/03/2025	32 100	856 049	
19/04/2018	10/02/2020	13/02/2020	185	463 100	1	20 000	09/03/2023	11/03/2025	2 000	(b) 411 918	
19/04/2018	16/11/2020	16/11/2020	16	63 000	1	10 000	17/11/2023	18/11/2025	(c) 55 819	0	
19/04/2018	16/11/2020	16/11/2020	1	1 900	0	0	17/11/2023	18/11/2025	1 900	0	
22/06/2021	28/07/2022	28/07/2022	6	247 500	6	247 500	29/07/2025	30/07/2027		(d) 251 164	
22/06/2021	25/07/2022	28/07/2022	388	1 242 200	5	167 000	29/07/2025	30/07/2027	25 248	(e) 1 235 233	
22/06/2021	25/07/2022	28/07/2022	136	410 050	0	0	29/07/2025	30/07/2027	30 200	(f) 385 522	
22/06/2021	08/03/2023	08/03/2023	6	247 500	6	247 500	09/03/2026	10/03/2028		(g) 251 164	
22/06/2021	06/03/2023	08/03/2023	395	1 241 400	5	172 000	09/03/2026	10/03/2028	5 075	(h) 1 254 852	
22/06/2021	06/03/2023	08/03/2023	121	425 850	0	0	09/03/2026	10/03/2028		(i) 432 193	
TOTAL									96 523	1 434 472	4 666 617

(*) 1^{er} jour suivant la fin de la période d'acquisition de trois ans.

(a) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2024.

(b) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2025.

(c) Dont 819 droits à actions de performance, après ajustement, en faveur de certains bénéficiaires dont l'inscription en compte est intervenue en 2023.

(d) Dont 3 664 droits à actions de performance, après ajustement, en faveur de certains bénéficiaires dont l'inscription en compte interviendra en 2025.

(e) Dont 18 281 droits à actions de performance, après ajustement, en faveur de certains bénéficiaires dont l'inscription en compte interviendra en 2025.

(f) Dont 5 672 droits à actions de performance, après ajustement, en faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2027.

(g) Dont 3 664 droits à actions de performance, après ajustement, en faveur de certains bénéficiaires dont l'inscription en compte interviendra en 2026.

(h) Dont 18 527 droits à actions de performance, après ajustement, en faveur de certains bénéficiaires dont l'inscription en compte interviendra en 2026.

(i) Dont 6 343 droits à actions de performance, après ajustement, en faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2028.

ANNEXE 2 : RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 25 AVRIL 2022 – 23^E RÉOLUTION

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Directoire vous propose de lui déléguer, avec faculté de subdélégation pour une période courant à compter de l'expiration de celle donnée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2021 (vingt-deuxième résolution) et jusqu'au 24 octobre 2023, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Le nombre d'actions susceptibles d'être rachetées en vue de leur annulation dans le cadre de cette autorisation, et en cas de mise en œuvre de celle-ci, s'imputerait sur celui prévu à la vingt-quatrième résolution soumise à votre Assemblée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Paris-La Défense, le 15 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres
Claire Pajona

Deloitte & Associés
Thierry Quéron, Géraldine Segond

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 24 AVRIL 2023 – 25^E RÉOLUTION

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Directoire vous propose de lui déléguer, avec faculté de subdélégation pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions acquises au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Le nombre d'actions susceptibles d'être rachetées en vue de leur annulation dans le cadre de cette autorisation, et en cas de mise en œuvre de celle-ci, s'imputerait sur celui prévu à la vingt-sixième résolution soumise à votre Assemblée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Paris-La Défense, le 23 mars 2023

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres
Claire Pajona

Deloitte & Associés
Frédéric Souliard, Thierry Quéron

Page laissée blanche intentionnellement



5.

Rapport financier et états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2023

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	278
1. RAPPORT FINANCIER DE L'EXERCICE 2023	280
1.1. Analyse des résultats du groupe et des métiers	280
1.2. Trésorerie et capitaux	295
1.3. Déclarations prospectives	303
2. ANNEXE AU RAPPORT FINANCIER	304
2.1. Chiffre d'affaires trimestriel par métier	304
3. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AUDITÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023	305
3.1. Rapport des Commissaires aux comptes	305
3.2. Compte de résultat consolidé	309
3.3. Tableau du résultat global consolidé	310
3.4. Bilan consolidé	311
3.5. Tableau des flux de trésorerie consolidés	312
3.6. Tableaux de variation des capitaux propres consolidés	314
3.7. Notes annexes aux états financiers consolidés	316
4. INFORMATION FINANCIÈRE PRO FORMA NON AUDITÉE RELATIVE AU RAPPROCHEMENT AVEC LAGARDÈRE	405
4.1. Rapport des Commissaires aux comptes	405
4.2. Introduction	406
4.3. Investissement de Vivendi dans Lagardère	406
4.4. Information financière pro forma non auditée	407
4.5. Bases de préparation	407
4.6. Notes explicatives	408
5. COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE 2023 DE VIVENDI SE	409
5.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	411
5.2. États financiers 2023	415
5.3. Échéances des dettes fournisseurs et des créances clients	439
5.4. Tableau de résultats des cinq derniers exercices	440
5.5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	441

CHAPITRE 5**NOTA**

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129, les informations suivantes sont incorporées par référence :

- pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 : le rapport financier et les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022 établis selon les normes IFRS ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés présentés aux pages 286 à 421 du Document d'enregistrement universel n° D.23-0094 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 mars 2023 ;
- pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 : le rapport financier et les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 établis selon les normes IFRS ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés présentés aux pages 240 à 377 du Document d'enregistrement universel n° D.22-0113 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 mars 2022.

Les parties des Documents d'enregistrement universel n° D.23-0094 et n° D.22-0113 non visées ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent Rapport.

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

NOTES PRÉLIMINAIRES

À la suite de la prise de contrôle de Lagardère par Vivendi en date du 21 novembre 2023, Lagardère est consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023. Pour une information détaillée, se reporter à la note 2.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Pour rappel, sur les cinq derniers exercices, Vivendi a appliqué la norme comptable IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* pour les deux opérations suivantes :

- À compter du 31 décembre 2022, en vue de la cession d'Editis, Vivendi a appliqué cette norme jusqu'au 21 juin 2023, date de la déconsolidation d'Editis conformément à la norme IFRS 10. Ces retraitements sont appliqués à l'ensemble des périodes présentées dans le tableau des chiffres clés consolidés infra. Le 14 novembre 2023, Vivendi a finalisé la cession d'Editis (se reporter à la note 2.3. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023).
- À compter du 14 septembre 2021, date de l'approbation du Directoire en vue de la cession de contrôle d'Universal Music Group (UMG) le 23 septembre 2021, Vivendi a appliqué cette norme sur l'exercice 2021 et les années antérieures.

Les données présentées infra sont donc comparables.

	Exercices clos le 31 décembre				
	2023	2022	2021	2020	2019
Données consolidées					
Chiffre d'affaires	10 510	9 595	8 717	7 943	8 060
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (a)	934	868	639	260	350
Résultat opérationnel (EBIT)	847	761	356	212	293
Résultat net, part du groupe	405	(1 010)	24 692	1 440	1 583
Résultat net ajusté (a)	722	343	613	277	749
Position nette de trésorerie/(Endettement financier net) (a)	(2 839)	(860)	348	(4 953)	(4 064)
Capitaux propres	17 237	17 604	19 194	16 431	15 575
<i>Dont Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SE</i>	<i>17 108</i>	<i>17 368</i>	<i>18 981</i>	<i>15 759</i>	<i>15 353</i>
Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) (a)	881	594	695	574	177
Flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT) (a)	693	410	540	674	14
Investissements financiers	(388)	(1 228)	(2 120)	(1 617)	(2 231)
Désinvestissements financiers	(1 329)	801	76	323	1 062
Dividendes versés aux actionnaires de Vivendi SE	256	261	653	690	636
Distribution exceptionnelle de 59,87 % d'UMG aux actionnaires de Vivendi SE (b)			25 284		
Acquisitions de titres d'autocontrôle de Vivendi SE	29	326	693	2 157	2 673
Données par action					
Nombre d'actions moyen pondéré en circulation	1 024,6	1 031,7	1 076,3	1 140,7	1 233,5
Résultat net, part du groupe par action	0,40	(0,98)	22,94	1,26	1,28
Résultat net ajusté par action	0,70	0,33	0,57	0,24	0,61
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période (hors titres d'autocontrôle)	1 024,7	1 024,7	1 045,4	1 092,8	1 170,6
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SE par action	16,70	16,95	18,16	14,42	13,12
Dividendes versés par action	0,25	0,25	0,60	0,60	0,50

Données en millions d'euros, nombre d'actions en millions, données par action en euros.

- (a)** Le résultat opérationnel ajusté (EBITA), le résultat net ajusté, la position nette de trésorerie (ou l'endettement financier net), les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) et les flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT), mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme une information complémentaire qui ne peut se substituer à toute mesure des performances opérationnelles et financières à caractère strictement comptable, telles que présentées dans les états financiers consolidés et leurs notes annexes, ou citées dans le rapport financier. Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe. Chacun de ces indicateurs est défini dans le rapport financier ou à défaut dans son annexe. De plus, il convient de souligner que d'autres sociétés peuvent définir et calculer ces indicateurs de manière différente. Il se peut donc que les indicateurs utilisés par Vivendi ne puissent être directement comparés à ceux d'autres sociétés.
- (b)** Pour mémoire, Vivendi a cédé le contrôle et déconsolidé 70 % d'Universal Music Group en date du 23 septembre 2021, à la suite de la mise en paiement effective de la distribution exceptionnelle en nature de 59,87 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi, dont l'acompte sur dividende exceptionnel en nature pour 22 100 millions d'euros au titre de l'exercice 2021.

1. RAPPORT FINANCIER DE L'EXERCICE 2023

NOTES PRÉLIMINAIRES

Le 4 mars 2024, le présent rapport financier et les états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ont été arrêtés par le Directoire. Après avis du Comité d'audit qui s'est réuni le 4 mars 2024, le Conseil de surveillance du 7 mars 2024 a examiné le rapport financier et les états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'arrêtés par le Directoire du 4 mars 2024.

Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 sont audités et certifiés sans réserve par les Commissaires aux comptes. Leur rapport sur la certification des états financiers consolidés est présenté en préambule des états financiers.

1.1. ANALYSE DES RÉSULTATS DU GROUPE ET DES MÉTIERS

NOTES PRÉLIMINAIRES

Cession d'Editis

À compter du 31 décembre 2022, et en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, Editis est présenté dans le compte de résultat consolidé de Vivendi comme une activité cédée.

Le 21 juin 2023, date de l'approbation par la Commission européenne du mandataire et son contrat de mission, Vivendi a transféré au mandataire le pouvoir de diriger les politiques opérationnelles et financières d'Editis, notamment en se retirant de la gestion directe d'Editis et en donnant pouvoir au mandataire d'exercer ses droits de vote sur 100 % du capital d'Editis. À compter de cette date, conformément à la norme IFRS 10, Vivendi a cessé de consolider Editis.

En pratique, les produits et charges d'Editis ont été traités de la manière suivante :

- leur contribution jusqu'à leur déconsolidation, à chaque ligne du compte de résultat consolidé de Vivendi (avant intérêts minoritaires) est regroupée sur la ligne « Résultat net des activités cédées ou en cours de cession » ;
- conformément à la norme IFRS 5, ces retraitements sont appliqués à l'ensemble des périodes présentées afin de rendre l'information homogène ;
- la quote-part de résultat net est exclue du résultat net ajusté de Vivendi.

Le 14 novembre 2023, Vivendi a finalisé la cession d'Editis (se reporter à la note 2.3. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023).

Mesures à caractère non strictement comptable

Le « résultat opérationnel ajusté » (EBITA) et le « résultat net ajusté », mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme des informations complémentaires, qui ne peuvent se substituer à toute mesure des performances opérationnelles et financières du groupe à caractère strictement comptable telles que présentées dans les états financiers consolidés et leurs notes annexes, ou citées dans le rapport financier, et Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe.

La Direction de Vivendi utilise le résultat opérationnel ajusté (EBITA) et le résultat net ajusté dans un but informatif, de gestion et de planification car ils permettent d'exclure la plupart des éléments non opérationnels et non récurrents de la mesure de la performance des métiers. Selon la définition de Vivendi :

- la différence entre le résultat opérationnel ajusté (EBITA) et le résultat opérationnel (EBIT) est constituée par l'amortissement des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus, les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus, les autres produits et charges liés aux opérations avec les actionnaires (sauf lorsque ces dernières sont directement comptabilisées en capitaux propres), ainsi que les éléments liés aux contrats de concessions (IFRS 16) ;
- le résultat net ajusté comprend les éléments suivants : le résultat opérationnel ajusté (EBITA), la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles, le coût du financement (correspondant aux charges d'intérêts sur les emprunts nettes des produits d'intérêts de la trésorerie), les produits perçus des investissements financiers (comprenant les dividendes et les intérêts reçus des participations non consolidées) ainsi que les impôts et les intérêts minoritaires relatifs à ces éléments. Il n'intègre pas les éléments suivants : les amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus, l'impact IFRS 16 des contrats de concession, les autres charges et produits financiers, le résultat net des activités cédées ou en cours de cession, l'impôt sur les résultats et les intérêts minoritaires relatifs à ces éléments, ainsi que certains éléments d'impôt non récurrents.

En outre, il convient de souligner que d'autres sociétés peuvent définir et calculer les mesures à caractère non strictement comptable de manière différente de Vivendi. Il se peut donc que ces indicateurs ne puissent pas être directement comparés à ceux d'autres sociétés.

1.1.1. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	Exercices clos le 31 décembre		% de variation
	2023	2022	
Chiffre d'affaires	10 510	9 595	+9,5 %
Coût des ventes	(5 693)	(5 351)	
Charges administratives et commerciales hors amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(4 051)	(3 571)	
Charges de restructuration	(50)	(44)	
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	218	239	
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (*)	934	868	+7,5 %
Amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(87)	(107)	
Résultat opérationnel (EBIT)	847	761	+11,3 %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(103)	(393)	
Coût du financement	13	(14)	
Produits perçus des investissements financiers	81	50	
Autres charges et produits financiers	(158)	(952)	
	(64)	(916)	
Résultat des activités avant impôt	680	(548)	
Impôt sur les résultats	(190)	(99)	
Résultat net des activités poursuivies	490	(647)	na
Résultat net des activités cédées	(32)	(298)	
Résultat net	458	(945)	na
Intérêts minoritaires	(53)	(65)	
Résultat net, part du groupe	405	(1 010)	na
<i>dont résultat net des activités poursuivies, part du groupe</i>	<i>437</i>	<i>(712)</i>	
<i>résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du groupe</i>	<i>(32)</i>	<i>(298)</i>	
Résultat net, part du groupe par action (en euros)	0,40	(0,98)	
Résultat net, part du groupe dilué par action (en euros)	0,39	(0,98)	
Résultat net ajusté (*)	722	343	x 2,1
Résultat net ajusté par action (en euros) (*)	0,70	0,33	
Résultat net ajusté dilué par action (en euros) (*)	0,70	0,33	

Données en millions d'euros, sauf données par action.

na : non applicable.

(*) Mesures à caractère non strictement comptable.

1.1.2. ANALYSE DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

■ 1.1.2.1. Chiffres d'affaires

Sur l'exercice 2023, le chiffre d'affaires de Vivendi s'élève à 10 510 millions d'euros, contre 9 595 millions d'euros sur l'exercice 2022. Cette augmentation de 915 millions d'euros (+9,5 %) reflète la progression de Groupe Canal+ (+188 millions d'euros) et de Havas (+107 millions d'euros), ainsi que l'incidence de la consolidation de Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023 (+670 millions d'euros).

À taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires de Vivendi progresse de 2,6 % par rapport à l'exercice 2022, principalement grâce à la performance de Groupe Canal+ (+2,9 %) et de Havas (+4,3 %).

Au second semestre 2023, le chiffre d'affaires de Vivendi s'élève à 5 812 millions d'euros, contre 5 066 millions d'euros sur le second semestre 2022. Cette augmentation de 746 millions d'euros (+14,7 %) intègre l'incidence de la consolidation de Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023 (670 millions d'euros), ainsi que de la progression au second semestre 2023 du chiffre d'affaires de Groupe Canal+ (+102 millions d'euros) et de Havas (+46 millions d'euros), partiellement compensées par le recul du chiffre d'affaires de Vivendi Village (-63 millions d'euros) à la suite de l'arrêt des activités de production de concerts (Olympia Production) fin 2022.

À taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires de Vivendi progresse de 2,2 % par rapport au second semestre 2022, principalement grâce à la performance de Groupe Canal+ (+3,4 %) et de Havas (+4,4 %).

Au quatrième trimestre 2023, le chiffre d'affaires de Vivendi s'est élevé à 3 386 millions d'euros, contre 2 700 millions d'euros sur le quatrième trimestre 2022. Cette augmentation de 686 millions d'euros (+25,4 %) est principalement liée à la consolidation de Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023 (670 millions d'euros).

À taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires de Vivendi progresse de 1,5 % par rapport au quatrième trimestre 2022. Cette évolution est portée par la performance de Havas (+3,5 %) et de Groupe Canal+ (+1,6 %).

Pour une analyse détaillée du chiffre d'affaires des métiers, se reporter infra à la section 1.3 et à la note 4.1.1. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

■ 1.1.2.2. Résultat opérationnel

Le coût des ventes s'élève à 5 693 millions d'euros, contre 5 351 millions d'euros sur l'exercice 2022, soit une augmentation de 342 millions d'euros, reflétant notamment l'incidence de la consolidation de Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023 (291 millions d'euros).

Les charges administratives et commerciales hors amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises s'élèvent à 4 051 millions d'euros, contre 3 571 millions d'euros en 2022, soit une augmentation de 480 millions d'euros, reflétant notamment l'incidence de la consolidation de Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023 (356 millions d'euros).

Les amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles sont inclus soit dans le coût des ventes, soit dans les charges administratives et commerciales. Les amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles, hors amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, s'élèvent à 518 millions d'euros (contre 490 millions d'euros sur l'exercice 2022) y compris les amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location pour 136 millions d'euros (contre 149 millions d'euros sur l'exercice 2022).

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) s'élève à 934 millions d'euros, contre 868 millions d'euros sur l'exercice 2022, en augmentation de 66 millions d'euros (+7,5 %). Il comprend la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles en provenance d'Universal Music Group (UMG) pour 94 millions d'euros, contre 124 millions d'euros sur l'exercice 2022 et de Lagardère pour 125 millions d'euros jusqu'au 30 novembre 2023, contre 98 millions d'euros sur l'exercice 2022. Pour une information détaillée concernant les données telles que publiées par UMG, se reporter à la note 15.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Hors la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles en provenance d'UMG et Lagardère, le résultat opérationnel ajusté (EBITA) s'élève à 715 millions d'euros, contre 646 millions d'euros sur l'exercice 2022, en augmentation de 69 millions d'euros (+10,6 %) résultant notamment de la progression de Havas (+24 millions d'euros) et de Groupe Canal+ (+10 millions d'euros), ainsi que de la réduction des pertes de Vivendi Village (+19 millions d'euros) à la suite de l'arrêt des activités de production de concerts (Olympia Production) fin 2022. Cette évolution reflète en outre l'incidence de la consolidation de Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023 (20 millions d'euros).

À taux de change et périmètre constants, l'EBITA augmente de 98 millions d'euros (+11,7 %). Hors la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles, l'EBITA est en augmentation de 77 millions d'euros (+12,1 %) à taux de change et périmètre constants. Cette évolution est portée par la performance de Havas (+8,0 %), Vivendi Village (x2,4) et de Nouvelles Initiatives (+26,3 %).

Pour une analyse détaillée du résultat opérationnel ajusté (EBITA) des métiers, se reporter infra à la section 1.3.

Le résultat opérationnel (EBIT) s'élève à 847 millions d'euros, contre 761 millions d'euros sur l'exercice 2022, soit une augmentation de 86 millions d'euros (+11,3 %). Il comprend les amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises qui s'élèvent à 87 millions d'euros, contre 107 millions d'euros sur l'exercice 2022.

■ 1.1.2.3. Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles

Sur l'exercice 2023, **la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles** est une perte qui s'élève à -103 millions d'euros, dont MultiChoice Group pour (-89 millions d'euros) et Viu (-14 millions d'euros), se reporter à la note 15 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023. Sur l'exercice 2022, ce montant correspondait à la quote-part de perte dans Telecom Italia (-393 millions d'euros). Pour mémoire, Vivendi a cessé de comptabiliser Telecom Italia comme une participation mise en équivalence au 31 décembre 2022.

■ 1.1.2.4. Résultat financier

Sur l'exercice 2023, le **coût du financement** est un produit de 13 millions d'euros, contre une charge de 14 millions d'euros sur l'exercice 2022. Dans ce montant :

- les intérêts sur emprunts s'élèvent à 52 millions d'euros, contre 31 millions d'euros sur l'exercice 2022. Compte tenu de la stabilité de l'encours moyen des emprunts à 3,9 milliards d'euros (contre un encours équivalent sur l'exercice 2022), cette évolution reflète la hausse du taux moyen des emprunts à 1,34 % (contre 0,80 % sur l'exercice 2022), en ce compris l'incidence de la consolidation de Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023 ; hors Lagardère, le taux moyen des emprunts de Vivendi s'établirait à 1,19 % ;

- les produits du placement des excédents de trésorerie s'élevèrent à 62 millions d'euros (contre 13 millions d'euros sur l'exercice 2022) compte tenu de la hausse du taux moyen de placement à 2,69 % (contre 0,43 % sur l'exercice 2022), malgré la baisse de l'encours moyen des placements à 2,3 milliards d'euros (contre 3,1 milliards d'euros sur l'exercice 2022) ;
- en outre, Vivendi a perçu des intérêts pour un montant de 3 millions d'euros sur les financements intragroupe accordés à Editis (contre 4 millions d'euros sur l'exercice 2022).

Les produits perçus des investissements financiers s'élevèrent à 81 millions d'euros, contre 50 millions d'euros sur l'exercice 2022, en augmentation de 31 millions d'euros. Sur l'exercice 2023, ils comprennent principalement les dividendes de FL Entertainment pour 29 millions d'euros, de MediaForEurope pour 28 millions d'euros (inchangé par rapport à l'exercice 2022) et de Telefónica pour 18 millions d'euros (inchangé par rapport à l'exercice 2022).

Les autres charges et produits financiers sont une charge nette de 158 millions d'euros, contre une charge nette de 952 millions d'euros sur l'exercice 2022, soit une évolution favorable de 794 millions d'euros. Pour mémoire, au 31 décembre 2022, Vivendi a cessé de comptabiliser Telecom Italia comme une participation mise en équivalence et, de ce fait, conformément à la norme IAS 28, Vivendi avait comptabilisé dans le résultat de l'exercice 2022 la différence entre la valeur comptable de sa participation dans Telecom Italia au 31 décembre 2022 (0,5864 euro par action) et la juste valeur calculée sur la base du cours de Bourse à cette date (0,2163 euro par action), soit une mise à la juste valeur entraînant une charge de -1 347 millions d'euros. Sur l'exercice 2022, ils intégraient en outre la plus-value de cession de 515 millions d'euros réalisée le 30 juin 2022 à la suite de l'apport de sa participation dans Banijay Group Holding à FL Entertainment, préalablement à l'entrée en Bourse de cette dernière le 1^{er} juillet 2022 et à l'incidence de la mise à la juste valeur (49 millions d'euros) de l'obligation (ORAN 2) souscrite par Vivendi en 2016 dans le cadre de son investissement dans Banijay Group Holding et remboursée le 5 juillet 2022 à la valeur nominale plus intérêts.

Pour une présentation détaillée des autres charges et produits financiers, se reporter à la note 6.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

■ 1.1.2.5. Impôt

Sur l'exercice 2023, **l'impôt dans le résultat net ajusté** est une charge nette de 155 millions d'euros, contre 156 millions d'euros sur l'exercice 2022. Le taux effectif de l'impôt dans le résultat net ajusté s'établit à 19,1 %, contre 23,5 % sur l'exercice 2022. Cette évolution résulte notamment de l'incidence favorable d'événements non récurrents intervenus sur l'exercice 2023.

Sur l'exercice 2023, **l'impôt dans le résultat net** est une charge nette de 190 millions d'euros, contre 99 millions d'euros sur l'exercice 2022, en hausse de 91 millions d'euros. Cette évolution résulte principalement de la variation de l'actif d'impôt différé constaté au titre de l'économie attendue de l'intégration fiscale de Vivendi SE, qui est une charge de 41 millions d'euros sur l'exercice 2023 (contre un produit de 41 millions d'euros sur l'exercice 2022).

■ 1.1.2.6. Résultat net des activités cédées ou en cours de cession

Jusqu'au 21 juin 2023, la contribution d'Editis à l'activité du groupe est présentée sur la ligne « résultat net des activités cédées ou en cours de cession » conformément à la norme IFRS 5. Sur l'exercice 2023, le résultat net des activités cédées ou en cours de cession est une perte de -32 millions d'euros, qui comprend les éléments suivants : la contribution d'Editis au résultat net (avant intérêts minoritaires) jusqu'au 21 juin 2023 (-14 millions d'euros, contre 2 millions d'euros sur l'exercice 2022) ; l'arrêt des amortissements de l'actif immobilisé d'Editis (+32 millions d'euros), conformément à la norme IFRS 5 ; le résultat de déconsolidation d'Editis (-50 millions d'euros), reflétant les termes de la promesse d'achat conclue avec International Media Invest a.s. (IMI) le 23 avril 2023.

Pour mémoire, au 31 décembre 2022, Vivendi avait examiné la valeur de l'écart d'acquisition sur Editis. Conformément à la norme IFRS 5, la valeur recouvrable d'Editis a été déterminée au plus faible de sa valeur comptable et de sa juste valeur diminuée des coûts de la vente, en pratique, sur la base de la valeur indicative de cession d'Editis à un repreneur potentiel, au vu des offres reçues par Vivendi. Sur cette base, la Direction de Vivendi a conclu que la valeur recouvrable d'Editis était inférieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2022, ce qui a conduit à comptabiliser une dépréciation de l'écart d'acquisition y afférent à hauteur de 300 millions d'euros.

■ 1.1.2.7. Intérêts minoritaires

Sur l'exercice 2023, **la part du résultat net revenant aux intérêts minoritaires** s'élève à 53 millions d'euros, contre 65 millions d'euros sur l'exercice 2022.

■ 1.1.2.8. Résultat net, part du groupe

Sur l'exercice 2023, **le résultat net, part du groupe** est un bénéfice de 405 millions d'euros (0,40 euro par action de base), contre une perte de 1 010 millions d'euros sur l'exercice 2022 (-0,98 euro par action de base), en augmentation de 1 415 millions d'euros. Sur l'exercice 2022, il comprenait la mise à la juste valeur des titres Telecom Italia -1 347 millions d'euros au 31 décembre 2022 (date à laquelle Vivendi a cessé de comptabiliser Telecom Italia comme une participation mise en équivalence), la quote-part de Vivendi dans le résultat net de Telecom Italia (-393 millions d'euros) ainsi que la dépréciation de l'écart d'acquisition d'Editis à hauteur de 300 millions d'euros, partiellement compensé par la plus-value de cession sur l'apport de la participation dans Banijay Group Holding à FL Entertainment (+515 millions d'euros).

■ 1.1.2.9. Résultat net ajusté

Sur l'exercice 2023, **le résultat net ajusté** est un bénéfice de 722 millions d'euros (0,70 euro par action de base), contre 343 millions d'euros sur l'exercice 2022 (0,33 euro par action de base), soit une augmentation de 379 millions d'euros (x2,1). Sur l'exercice 2022, il comprenait notamment la quote-part dans le résultat net de Telecom Italia (-334 millions d'euros), mise en équivalence non opérationnelle. Pour rappel, Vivendi a cessé de comptabiliser Telecom Italia comme une participation mise en équivalence au 31 décembre 2022.

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		% de variation
	2023	2022	
Chiffre d'affaires	10 510	9 595	+9,5 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	934	868	+7,5 %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(83)	(334)	
Coût du financement	13	(14)	
Produits perçus des investissements financiers	81	50	
Résultat des activités avant impôt ajusté	945	570	+65,6 %
Impôt sur les résultats	(155)	(156)	
Résultat net ajusté avant intérêts minoritaires	790	414	+90,8 %
Intérêts minoritaires	(68)	(71)	
Résultat net ajusté	722	343	x 2,1

Réconciliation du résultat net, part du groupe au résultat net ajusté

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Résultat net, part du groupe (a)	405	(1 010)
<i>Ajustements</i>		
Amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (a)	87	107
Amortissement des actifs incorporels liés aux sociétés mises en équivalence non opérationnelles	20	59
Autres charges et produits financiers (a)	158	952
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession (a)	32	298
Impôt sur les ajustements	35	(57)
Intérêts minoritaires sur les ajustements	(15)	(6)
Résultat net ajusté	722	343

(a) Tel que présenté au compte de résultat consolidé.

Résultat net ajusté par action

	Exercices clos le 31 décembre			
	2023		2022	
	De base	Dilué	De base	Dilué
Résultat net ajusté (en millions d'euros)	722	722	343	343
Nombre d'actions (en millions)				
Nombre d'actions moyen pondéré en circulation (a)	1 024,6	1 024,6	1 031,7	1 031,7
Effet dilutif potentiel lié aux rémunérations payées en actions	-	2,4	-	2,5
Nombre d'actions moyen pondéré ajusté	1 024,6	1 027,0	1 031,7	1 034,2
Résultat net ajusté par action (en euros)	0,70	0,70	0,33	0,33

(a) Net du nombre moyen pondéré de titres d'autocontrôle (39,9 millions de titres pour l'exercice 2023, contre 76,9 millions pour l'exercice 2022).

1.1.3. ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES MÉTIERS

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre			% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants (a)
	2023	2022	% de variation		
Chiffre d'affaires					
Groupe Canal+	6 058	5 870	+3,2 %	+3,2 %	+2,9 %
Lagardère	670	na	na	na	+4,0 %
Havas	2 872	2 765	+3,9 %	+6,1 %	+4,3 %
<i>dont revenu net (b)</i>	<i>2 695</i>	<i>2 590</i>	<i>+4,1 %</i>	<i>+6,3 %</i>	<i>+4,4 %</i>
Prisma Media	309	320	-3,4 %	-3,4 %	-3,5 %
Gameloft	311	321	-3,0 %	-2,6 %	-2,6 %
Vivendi Village	180	238	-24,2 %	-23,7 %	-22,0 %
<i>dont billetterie et festivals</i>	<i>151</i>	<i>140</i>	<i>+7,6 %</i>	<i>+8,9 %</i>	<i>+8,9 %</i>
Nouvelles Initiatives	152	122	+23,9 %	+23,9 %	+22,4 %
Générosité et Solidarité	3	3			
Éliminations des opérations intersegment	(45)	(44)			
Total Vivendi	10 510	9 595	+9,5 %	+10,2 %	+2,6 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)					
Groupe Canal+	525	515	+2,0 %	+1,4 %	+1,3 %
Lagardère	20	na	na	na	na
Havas	310	286	+8,3 %	+10,3 %	+8,0 %
Prisma Media	28	31	-10,6 %	-10,6 %	-9,8 %
Gameloft	5	12	-57,5 %	-58,9 %	-58,9 %
Vivendi Village	13	(6)	na	na	na
Nouvelles Initiatives	(43)	(46)	+5,2 %	+5,2 %	+26,3 %
Générosité et Solidarité	(13)	(13)			
Corporate	(130)	(133)			
Sous-total EBITA des métiers	715	646	+10,6 %	+10,8 %	+12,1 %
Quote-part de résultat d'Universal Music Group (c)	94	124	-24,2 %	-24,2 %	-24,2 %
Quote-part de résultat de Lagardère (c)	125	98	+27,5 %	+27,5 %	+67,5 %
Total Vivendi	934	868	+7,5 %	+7,7 %	+11,7 %

na : non applicable.

(a) Le périmètre constant permet notamment de retraiter les impacts du rapprochement de Lagardère consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023 (se reporter à la note 2.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023).

(b) Le revenu net, mesure à caractère non strictement comptable, correspond au chiffre d'affaires de Havas après déduction des coûts refacturables aux clients.

(c) Correspond à la quote-part de résultat des sociétés comptabilisées par Vivendi selon la méthode de la mise en équivalence opérationnelle.

■ 1.1.3.1. Groupe Canal+

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre			% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
	2023	2022 (a)	% de variation		
Télévision à l'international	2 372	2 345	+1,2 %	+1,1 %	+0,5 %
Télévision en France métropolitaine (b)	3 223	3 119	+3,3 %	+3,3 %	+3,3 %
Studiocanal	463	406	+13,8 %	+14,1 %	+12,7 %
Chiffre d'affaires	6 058	5 870	+3,2 %	+3,2 %	+2,9 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant charges de restructuration	530	527			
<i>EBITA avant charges de restructuration/chiffre d'affaires</i>	<i>8,7 %</i>	<i>9,0 %</i>			
Charges de restructuration	(5)	(12)			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	525	515	+2,0 %	+1,4 %	+1,3 %
<i>EBITA/chiffre d'affaires</i>	<i>8,7 %</i>	<i>8,8 %</i>			
Abonnés Groupe Canal+ (en milliers)					
France métropolitaine	9 798	9 508	+290		
Europe (hors France métropolitaine)	6 533	6 335	+198		
Afrique	8 091	7 597	+494		
Asie-Pacifique	1 169	1 230	-61		
Autres territoires (c)	768	824	-56		
Total abonnés de Groupe Canal+	26 359	25 494	+865		
<i>dont auto-distribués</i>	<i>19 286</i>	<i>19 141</i>	<i>+145</i>		

(a) Intègre des reclassements inter-segment pour refléter les évolutions organisationnelles.

(b) Correspond à la télévision payante et aux chaînes gratuites (C8, CStar et CNews) en France métropolitaine.

(c) Correspond aux DROM-COM, Comores, Haïti, Maurice, République dominicaine.

Fin décembre 2023, le portefeuille global d'abonnés de Groupe Canal+ (individuels et collectifs) atteint 26,4 millions, contre 25,5 millions à fin décembre 2022.

En 2023, le chiffre d'affaires de Groupe Canal+ s'élève à 6 058 millions d'euros, en hausse de 3,2 % par rapport à 2022 (+2,9 % à taux de change et périmètre constants).

Le chiffre d'affaires des activités de la télévision en France métropolitaine progresse de 3,3 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2022, porté par le développement du parc d'abonnés et la croissance de l'ARPU (*Average Revenue Per User*). Le portefeuille total d'abonnés en France métropolitaine enregistre une croissance nette de 290 000 abonnés sur les douze derniers mois, et atteint 9,8 millions d'abonnés.

Le chiffre d'affaires à l'international augmente de 1,2 % par rapport à 2022 (+0,5 % à taux de change et périmètre constants). Le portefeuille total d'abonnés hors de France métropolitaine enregistre une croissance nette de 575 000 abonnés sur les douze derniers mois pour s'établir à 16,6 millions d'abonnés à fin décembre 2023.

Studiocanal réalise une année record en 2023, porté par les très belles sorties de films en salles, tant en France (plus de 4 millions d'entrées pour *Alibi.com 2*, 1,2 million d'entrées pour *Je verrai toujours vos visages*, 1,1 million d'entrées pour *Le Règne animal*...) que dans les autres territoires de Studiocanal, par les ventes internationales en forte croissance ainsi que par les très bonnes performances du catalogue.

En 2023, le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de Groupe Canal+ s'élève à 525 millions d'euros, en hausse de 2,0 % (+1,3 % à taux de change et périmètre constants) par rapport à 2022.

Au cours du quatrième trimestre 2023, Groupe Canal+ a poursuivi son développement à l'international et le renforcement de son offre de contenus, avec notamment :

- le lancement d'une nouvelle plateforme digitale aux Pays-Bas, agrégeant des chaînes TV linéaires ainsi qu'un large catalogue de films et de séries à la demande. Après s'être déployé avec succès en Autriche, en République tchèque et en Slovaquie, Groupe Canal+ a ainsi franchi une nouvelle étape dans son développement européen ;
- le renouvellement des droits de diffusion exclusifs du PGA Tour (circuit américain de golf) pour la France jusqu'en 2030 ;
- l'acquisition des droits du circuit WTA (tennis féminin) pour la République tchèque et la Slovaquie.

Le 6 janvier 2024, Groupe Canal+ et Warner Bros. Discovery ont annoncé le renouvellement de leur accord de diffusion en première exclusivité des films Warner Bros. Pictures. Cet accord pluriannuel permet au Groupe Canal+ de continuer à offrir à ses abonnés un accès exclusif aux films de Warner Bros. Pictures seulement six mois après leur sortie en salles en France, à l'instar de *Barbie*, le plus grand succès au box-office américain de l'année 2023.

Le 30 janvier 2024, l'opérateur de télécommunications Free a lancé sa nouvelle Freebox Ultra, qui inclut sans surcoût l'offre Canal+ la chaîne en *live*. Cette nouvelle offre est unique et son intégration de façon pérenne au sein d'une box opérateur est une première dans l'histoire de Groupe Canal+.

Le 31 janvier 2024, Groupe Canal+ a finalisé l'acquisition auprès de son partenaire historique Orange, du bouquet de chaînes payantes OCS et de la filiale de coproduction de films et séries Orange Studio, à la suite de l'accord donné par l'Autorité de la Concurrence. Cette dernière a autorisé l'opération à l'issue d'une analyse détaillée de ses effets sur le marché et l'a subordonnée au respect de plusieurs engagements par Groupe Canal+.

À l'issue de la recapitalisation de Viaplay, leader de la télévision payante dans les pays nordiques, qui s'est achevée le 9 février 2024, Groupe Canal+ détient 29,33 % du capital de la société et en reste le premier actionnaire.

Groupe Canal+ a également annoncé le 26 février 2024 avoir franchi une nouvelle étape dans son ambition de faire de l'Asie son prochain moteur de croissance en portant sa participation dans Viu à 30 %, conformément aux termes de l'opération annoncée le 21 juin 2023.

Le 1^{er} février 2024, Groupe Canal+, premier actionnaire de MultiChoice Group ayant franchi le seuil des 35 % du capital de cette dernière, a annoncé avoir soumis au Conseil d'administration de MultiChoice Group une offre indicative non contraignante en vue d'acquérir la totalité des actions ordinaires émises de MultiChoice Group qu'il ne détient pas encore. Cette offre a été rejetée par le Conseil d'administration de MultiChoice Group le 5 février 2024.

Le 28 février 2024, le TRP (*Takeover Regulation Panel*), comité de réglementation des offres publiques d'achat en Afrique du Sud, a considéré que Groupe Canal+ a l'obligation de lancer une offre publique d'achat sur la totalité des actions de MultiChoice Group qu'il ne détient pas encore.

■ 1.1.3.2. Lagardère

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2023 (a)	Données sur 12 mois telles que publiées par Lagardère			% de variation à taux de change et périmètre constants
		2023	2022	% de variation	
Lagardère Publishing	209	2 809	2 748	+2,2 %	+1,9 %
Lagardère Travel Retail	434	5 018	3 927	+27,8 %	+23,4 %
Autres activités (b)	27	254	254	-	-3,3 %
Chiffre d'affaires	670	8 081	6 929	+16,6 %	+14,0 %
Lagardère Publishing	17	301	302	-0,3 %	-
Lagardère Travel Retail	9	245	136	+80,1 %	+59,3 %
Autres activités (b)	(2)	(26)	-	na	na
Resop (c)	24	520	438	+18,7 %	+14,0 %
Charges de restructuration	(2)				
Contribution des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(1)				
Autres	(1)				
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	20				
Répartition géographique du chiffre d'affaires (en %)					
France		24 %	25 %		
Europe de l'Ouest		27 %	25 %		
Europe de l'Est		12 %	10 %		
États-Unis et Canada		26 %	29 %		
Asie-Pacifique		7 %	7 %		
Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique		4 %	4 %		
		100 %	100 %		

na : non applicable.

- (a) Vivendi consolide Lagardère par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023. Jusqu'au 30 novembre 2023, Vivendi comptabilisait Lagardère par mise en équivalence et, à ce titre, a pris en compte une quote-part dans le résultat net de Lagardère comprise dans l'EBITA à hauteur de 125 millions d'euros en 2023, comparé à 98 millions d'euros en 2022. Pour une description de l'opération, se reporter à la note 2.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.
- (b) Comprend Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, *JDD Magazine* et la licence Elle), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et le Corporate Groupe.
- (c) Le Resop, mesure à caractère non strictement comptable, correspond au résultat opérationnel courant des sociétés intégrées tel que publié par Lagardère, utilisé comme indicateur de performance. Pour une définition du Resop, se reporter à la note 1.2.3. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

En 2023, le chiffre d'affaires de Lagardère s'établit à 8 081 millions d'euros, en hausse 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 millions d'euros (dont -50 millions d'euros lié au dollar américain et -17 millions d'euros à la livre sterling). L'effet de périmètre de +242 millions d'euros est lié principalement aux acquisitions de Marché International (+149 millions d'euros), Costa Coffee Pologne (+36 millions d'euros) et de Tastes on the Fly (+27 millions d'euros) par Lagardère Travel Retail ainsi qu'à l'acquisition de Welbeck Publishing (+33 millions d'euros) et à la consolidation de la filiale en Côte d'Ivoire, NEI-CEDA (+14 millions d'euros) par Lagardère Publishing.

En 2023, le Résop (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées) s'établit à 520 millions d'euros, en amélioration de 82 millions d'euros par rapport à la même période en 2022.

Lagardère Publishing

En 2023, le chiffre d'affaires s'établit à 2 809 millions d'euros, 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 périmètre de +50 millions d'euros relatif principalement à l'acquisition de Welbeck Publishing et à la consolidation de la filiale en Côte d'Ivoire, NEI-CEDA. L'effet de change négatif de -41 millions d'euros est essentiellement lié à la dépréciation du dollar américain (-21 millions d'euros) et de la livre sterling (-15 millions d'euros).

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 Empyrean*, 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).

Le Résop s'établit à 301 millions d'euros, 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

En 2023, le chiffre d'affaires s'établit à 5 018 millions d'euros, 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 millions d'euros principalement lié à la dépréciation du dollar américain (-28 millions d'euros) et du yuan chinois (-15 millions d'euros) et par un effet périmètre de +183 millions d'euros lié à l'acquisition de Costa Coffee Pologne (+36 millions d'euros), de Marché International (+149 millions d'euros) et de Tastes on the Fly (+27 millions d'euros).

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.

Le Résop s'établit à un niveau historique à 245 millions d'euros, soit +109 millions d'euros par rapport à 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

En 2023, le chiffre d'affaires s'établit à 254 millions d'euros, 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 millions d'euros 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.

Le Résop s'établit à -26 millions d'euros, en repli de 26 millions d'euros 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.

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.

■ 1.1.3.3. Havas

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
	2023	2022			
Chiffre d'affaires	2 872	2 765	+3,9 %	+6,1 %	+4,3 %
Revenu net (a)	2 695	2 590	+4,1 %	+6,3 %	+4,4 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant charges de restructuration	343	300	+14,3 %	+16,3 %	+14,0 %
<i>EBITA avant charges de restructuration/revenu net</i>	<i>12,7 %</i>	<i>11,6 %</i>	<i>+1.1 pt</i>		
Charges de restructuration	(33)	(14)			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	310	286	+8,3 %	+10,3 %	+8,0 %
<i>EBITA/revenu net</i>	<i>11,5 %</i>	<i>11,0 %</i>	<i>+0,5 pt</i>		
Répartition géographique du revenu net					
Europe	1 288	1 250	+3,0 %	+4,1 %	+1,7 %
Amérique du Nord	983	979	+0,5 %	+3,0 %	+1,9 %
Asie-Pacifique et Afrique	248	227	+9,1 %	+15,7 %	+9,9 %
Amérique latine	176	134	+31,2 %	+42,1 %	+42,1 %
	2 695	2 590	+4,1 %	+6,3 %	+4,4 %
Répartition sectorielle du revenu net (en %)					
Havas Creative	42 %	43 %			
Havas Health & You	25 %	25 %			
Havas Média	33 %	32 %			
	100 %	100 %			

(a) Le revenu net, mesure à caractère non strictement comptable, correspond au chiffre d'affaires de Havas après déduction des coûts refacturables aux clients (se reporter à la note 1.3.5.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023).

En 2023, Havas réalise une nouvelle année de croissance dynamique avec un revenu net **(1)** de 2 695 millions d'euros, en progression de 4,1 % (4,4 % à taux de change et périmètre constants) par rapport à 2022, soutenue par l'ensemble de ses divisions (Creative, Health & You et Media). Cette dynamique se renforce au quatrième trimestre 2023 avec un revenu net de 776 millions d'euros, en hausse de 4,3 % par rapport au quatrième trimestre 2022 (+4,7 % à taux de change et périmètre constants).

La contribution des acquisitions s'élève à +1,9 % et les effets de change sont négatifs de 2,2 %. L'ensemble des zones géographiques enregistre des performances organiques solides : l'Europe (+1,7 %) et l'Amérique du Nord (+1,9 %) sont les contributeurs les plus importants (84 % du revenu net de 2023), enregistrant des croissances organiques très satisfaisantes. L'Asie-Pacifique (+9,9 %) et l'Amérique latine (+42,1 %), moins significatifs, ont connu une forte croissance tout au long de 2023.

Le chiffre d'affaires d'Havas s'est établi à 2 872 millions d'euros en 2023, en hausse de 3,9 % par rapport à 2022 (+4,3 % à taux de change et périmètre constants).

En 2023, le résultat opérationnel ajusté (EBITA) atteint 310 millions d'euros, en hausse de 8,3 %, grâce à une croissance organique soutenue et à une base de coûts toujours optimisée. La marge d'EBITA atteint ainsi 11,5 % du revenu net, en progression constante depuis plusieurs années : de 10 % en 2019 à 10,7 % en 2021, 11,0 % en 2022 et 11,5 % en 2023.

Havas a poursuivi une forte dynamique d'acquisitions ciblées, avec dix nouvelles agences qui ont rejoint le groupe en 2023. Fidèle à son approche entrepreneuriale, créative et résolument innovante, le groupe s'est ainsi renforcé dans des zones géographiques stratégiques et sur des métiers spécifiques, avec Uncommon, l'agence créative indépendante la plus primée au Royaume-Uni, Pivot Roots et PR Pundit en Inde, HRZN et Eprofessional en Allemagne et Noise au Canada. Australian Public Affairs en Australie, Cunha Vaz & Associados au Portugal et Klareco à Singapour sont également venus renforcer le réseau international H/Advisors, leader en communication stratégique. Enfin, Havas a investi aux États-Unis dans Trinity Life Sciences, le leader mondial des solutions pour les sciences de la vie.

Par ailleurs, au cours de 2023, Havas a poursuivi le développement de solutions transformantes et noué d'importants partenariats stratégiques avec Adobe, leader mondial dans le développement de logiciels de pointe, *Mirakl*, première solution technologique de marketplace mondiale, et *Future4Care*, accélérateur majeur de start-up dans l'e-santé en Europe, pour offrir le meilleur de la technologie à ses clients, ainsi qu'à ses équipes, et anticiper les évolutions du secteur.

Enfin, les agences de Havas ont poursuivi leur développement commercial en gagnant de nombreux nouveaux clients et marques tant à l'échelle locale que globale et leur créativité a été récompensée par près de 1 400 prix à travers le monde.

(1) Le revenu net, mesure à caractère non strictement comptable, correspond au chiffre d'affaires de Havas après déduction des coûts refacturables aux clients.

Principaux budgets gagnés et prix remportés en 2023

Principaux budgets gagnés

- **Havas Media** : CCU (Argentine), Claro (Colombie, Chili), Cooper (France, Autriche, Portugal, Espagne, Belgique, Italie, Pays-Bas, Allemagne), Delivery Hero (Europe du Nord), Glovo (Afrique du Sud), KFC (France), Lidl (Allemagne, Autriche, Pologne, Slovaquie, Estonie, Lituanie, Malte, Portugal), LG (Moyen-Orient), Nakheel (Moyen-Orient), Natura & Co. (Latam), New York Presbyterian (États-Unis), Orange Digital (Espagne), Pernod Ricard (Portugal), PNC Bank (USA), Power (Suède), Santander (Brésil), Shell (Monde), Sun Life (Hong Kong, Canada), The Home Depot (Mexique), Vivo (Latam), European Payment Initiative (France), VLCC (Inde), XXX Lutz (Suisse).
- **Havas Creative** : Alibaba (Havas Shanghai), Aéroports de Paris (Havas France), Banco Santander (BETC São Paulo), Danone (BETC et Havas Creative Network), Enterprise Holdings (Havas New York), Hilton (Havas Chicago), Nespresso (Havas Switzerland), Netflix (Australie), NTT Data (Havas CX), PNC Bank (Arnold Boston), Société du Grand Paris (Havas Paris), Tourism Tasmania (Australie), Toyota (Havas Events), Wayfair (Havas Chicago).
- **Havas Health & You** : Amgen, AstraZeneca, CSL Vifor, Fosun, Johnson & Johnson, Lantheus, Novartis, Pfizer/Myovant, Renegade Therapeutics et Sanofi.

Principaux prix remportés

L'année 2023 a été excellente en termes de créativité avec 1 389 prix et distinctions reçus par les agences du groupe, lors des plus prestigieux festivals et cérémonies à travers le monde, les plus importants étant reportés ci-dessous.

- WARC (World Advertising Research Center) :
 - BETC : 3^e meilleure agence du monde ;
 - Havas Creative : Top six ;
 - Havas : Top cinq ;
 - Havas Middle East : Grand Prix.
- Festival International de la Créativité à Cannes :
 - 19 Lions remportés par 7 agences Havas ;
 - BETC pour Canal+ : Lion d'or ;
 - BETC pour Lacoste : Lion de Bronze ;
 - Anne de Gaulle (Havas Paris) : Grand Prix for Good.
- Clio Awards :
 - BETC : 22 récompenses ;
 - Buzzman et Havas Paris ;
 - BETC/Havas São Paulo, Havas Republica et Arnold Boston : 3 Gold, 4 Silver et 2 Bronze aux Clio Sports.
- LIA Awards : 48 prix (dont 2 Grands Prix, 16 Gold, 16 Silver et 14 Bronze).
- Epica Awards : 3 Gold, 3 Silver et 5 Bronze.
- Eurobest : 19 prix (dont 2 Grand Prix pour BETC et Havas London, 4 Gold, 8 Silver et 5 Bronze).
- Grand Prix Stratégies de la publicité : 24 prix (dont 1 Grand Prix, 2 Winner, 6 Gold, 12 Silver et 3 Bronze).
- Grand Prix Stratégies des Médias : 10 récompenses (dont 1 Grand Prix, 5 Gold et 4 Silver).

■ 1.1.3.4. Prisma Media

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre			% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
	2023	2022	% de variation		
Diffusion	178	183	-2,7 %	-2,7 %	-2,8 %
Publicité et BtoB	131	137	-4,2 %	-4,2 %	-4,3 %
Chiffre d'affaires	309	320	-3,4 %	-3,4 %	-3,5 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	28	31	-10,6 %	-10,6 %	-9,8 %
Répartition sectorielle du chiffre d'affaires (en %)					
Print	67 %	65 %			
Digital	33 %	35 %			
	100 %	100 %			

Le chiffre d'affaires de Prisma Media s'affiche en hausse au quatrième trimestre 2023, à 85 millions d'euros (+4,4 % par rapport à la même période de 2022). Le chiffre d'affaires sur le digital enregistre dans le même temps une croissance de 14 % (données à périmètre comparable) et représente 38 % du chiffre d'affaires total au quatrième trimestre 2023 par rapport à 34 % à la même période en 2022, porté par la croissance organique de la publicité digital et l'acquisition du pôle M6 Digital, qui regroupe des pures players tels que *Passeport Santé* ou *Cuisine AZ*.

En 2023, le chiffre d'affaires de Prisma Media, à 309 millions d'euros, est stable hors éléments non récurrents par rapport à 2022. Il s'affiche en baisse de 3,4 % par rapport à 2022 en raison d'une base de comparaison défavorable qui intégrait des éléments non récurrents et de l'impact de la cession du magazine *Gala* le 21 novembre 2023 à la suite du rapprochement entre Vivendi et Lagardère et des remèdes proposés à la Commission européenne.

À fin novembre 2023, les marques Prisma Media conservent des places de leader en audience digitale en nombre de visiteurs uniques : *Télé-Loisirs* est le numéro un de l'univers « Entertainment » ; *Voici* le leader sur le « People », *Femme Actuelle* reste en tête de l'univers « Féminin » ; *Capital* est le leader des sites médias dans la catégorie « Économie/Finance ». Avec l'acquisition de *Passeport Santé* et le développement de *Dr. Good!*, Prisma Media devient en outre le premier éditeur santé bi-média avec plus de 23 millions de Français touchés chaque mois.

Après le lancement réussi de *Harper's Bazaar* en début d'année, Prisma Media a finalisé en juillet 2023 l'acquisition d'une participation majoritaire dans Milk, une société éditrice de magazines haut de gamme dans la décoration et la mode. Le 30 novembre 2023, Prisma Media a acquis le groupe Côté Maison, un éditeur spécialisé dans la décoration haut de gamme. Ces opérations s'inscrivent pleinement dans la stratégie de Prisma Media de bâtir un pôle « luxe et décoration » ambitieux.

En juin 2023, Prisma Media et Mr Tan & Co., maison d'édition des célèbres bandes dessinées *Mortelle Adèle* ont lancé *Mortelle Adèle le mag*, faisant ainsi son entrée sur le segment de la presse enfant (8-12 ans). Avec 50 000 exemplaires vendus en moyenne en 2023, le magazine a déjà rencontré un grand succès et s'est imposé comme le numéro un de la presse jeunesse en kiosques.

Fin septembre 2023, Prisma Media a finalisé l'acquisition des actifs du pôle M6 Digital Services et a créé un pôle de pure players digitaux, dénommé « Digital Prisma Player ». Il regroupe six portails sur des thèmes du quotidien qui attirent chaque mois près de 18 millions de visiteurs uniques.

Prisma Media, qui génère déjà un tiers de son chiffre d'affaires dans des activités numériques, est le premier groupe média dans le digital avec près de 34 millions de Français touchés chaque mois. Les activités digitales d'affiliation (e-commerce) et les revenus publicitaires sur les réseaux sociaux augmentent de plus de 30 % par rapport à 2022.

Le 19 septembre 2023, Prisma Media a annoncé le lancement de la plateforme PassPresse proposant plus de 200 titres. PassPresse permet aux lecteurs d'accéder à des contenus qui ne sont pas disponibles dans d'autres kiosques numériques. Les abonnés de Canal+ ont accès à cette plateforme.

En 2023, le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de Prisma Media s'élève à 28 millions d'euros, en baisse de 3 millions d'euros par rapport à 2022. L'EBITA est impacté par la cession du magazine *Gala* et les coûts des matières premières restent élevés, en particulier la hausse des prix du papier.

■ 1.1.3.5. Gameloft

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre			% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
	2023	2022	% de variation		
PC-Consoles	113	88	+27,4 %	+27,9 %	+27,9 %
Mobile	173	215	-19,4 %	-21,3 %	-21,3 %
BtoB	25	18	+43,8 %	+124,4 %	+124,4 %
Chiffre d'affaires	311	321	-3,0 %	-2,6 %	-2,6 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	5	12			
Répartition géographique du chiffre d'affaires					
Amérique du Nord	138	138			
EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique)	113	102			
Asie-Pacifique	45	66			
Amérique latine	15	15			
	311	321			

Dans un marché du jeu vidéo mobile en repli, le chiffre d'affaires de Gameloft s'établit à 311 millions d'euros en 2023, en baisse de 2,6 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2022.

Gameloft a poursuivi en 2023 sa stratégie de diversification autour des jeux multiplateforme PC-Console-Mobile avec la sortie en avril de *Disney Speedstorm*, simultanément sur toutes les plateformes PC et consoles. *Disney Dreamlight Valley*, lancé en septembre 2022 sur PC et consoles, a continué par ailleurs de très bien performer sur le modèle GaaS (*Game as a Service*) avec le lancement de la première extension payante du jeu en décembre 2023.

En 2023, le chiffre d'affaires PC-Console représente 36 % du chiffre d'affaires total de Gameloft, en hausse de 27,9 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2022, et le chiffre d'affaires mobile en représente 56 %.

Les jeux *Disney Dreamlight Valley*, *Asphalt 9: Legends*, *Disney Magic Kingdoms*, *March of Empires* et *Dragon Mania Legends* représentent 56 % du chiffre d'affaires total de Gameloft et sont les cinq meilleures ventes en 2023.

En 2023, le résultat opérationnel ajusté (EBITA) s'établit à 5 millions d'euros. Hors charges de restructuration, il ressort à 10,6 millions d'euros, contre 12 millions d'euros en 2022.

■ 1.1.3.6. Vivendi Village

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre			% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
	2023	2022	% de variation		
Chiffre d'affaires	180	238	-24,2 %	-23,7 %	-22,0 %
<i>dont billetterie et festivals</i>	<i>151</i>	<i>140</i>	<i>+7,6 %</i>	<i>+8,9 %</i>	<i>+8,9 %</i>
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	13	(6)			

En 2023, le chiffre d'affaires de Vivendi Village s'établit à 180 millions d'euros, contre 238 millions d'euros en 2022. Cette baisse s'explique par l'arrêt des activités de production de concerts (Olympia Production) fin 2022.

Les activités de billetterie et de festivals représentent 151 millions d'euros de chiffre d'affaires, en progression de 8,9 % par rapport à 2022. Près de 44 millions de billets ont été vendus en Europe et aux États-Unis en 2023, contre 39 millions en 2022. Les festivals, essentiellement en France et en Grande-Bretagne, ont rassemblé 400 000 personnes au cours de l'été 2023.

Le processus de cession des activités de billetterie et de festivals suit son cours et devrait aboutir à une annonce dans les prochaines semaines. Les salles de spectacles en France (l'Olympia et le Théâtre de l'Œuvre) ne sont pas concernées par ce projet de cession, de même que les salles de cinéma en Afrique (CanalOlympia) comptabilisées dans la rubrique « générosité et solidarité ».

L'Olympia, qui a fêté en 2023 les 130 ans de sa création, a accueilli un record de 280 spectacles, rassemblant près de 500 000 spectateurs.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de Vivendi Village s'élève à 13 millions d'euros, contre une perte de 6 millions en 2022 (+26,3 % à taux de change et périmètre constants), à la suite de l'arrêt des activités de production de concerts (Olympia Production) fin 2022.

■ 1.1.3.7. Nouvelles Initiatives

En 2023, le chiffre d'affaires de Nouvelles Initiatives, qui regroupe essentiellement les entités Dailymotion et GVA, s'établit à 152 millions d'euros, contre 122 millions d'euros en 2022 (+22,4 % à taux de change et périmètre constants).

GVA est la filiale de Vivendi dédiée à la fourniture d'accès Internet à très haut débit en Afrique grâce à ses réseaux FTTH (*fiber to the home* ou « fibre optique jusqu'au domicile ») implantés déjà dans 13 métropoles et 8 pays d'Afrique subsaharienne (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Congo-Brazzaville, République démocratique du Congo, Gabon, Rwanda, Ouganda et Togo).

Les offres d'accès à Internet « Très Haut Débit » s'adressent aux marchés résidentiel et professionnel sous la marque « Canalbox ». Fin 2023, Canalbox couvrait plus de 2,7 millions de foyers et entreprises éligibles.

En 2023, l'audience globale de Dailymotion a atteint un niveau record, enregistrant une croissance de 20 % par rapport à 2022. Au quatrième trimestre 2023, cette progression a été favorisée par la signature de nouveaux partenariats, en particulier avec The Verge, The List, Vox aux États-Unis, La Reforma et Telemetro au Latam, l'Olympique de Marseille en France, El Independiente en Espagne ou encore BQ Prime et Dailyhnut en Inde.

À fin décembre 2023, Dailymotion compte depuis le lancement de sa nouvelle application, en mai 2023, plus de 600 nouveaux créateurs français, comme Valinfood, French Startupper, Fabien Olicard, Jojol, Bruno Maltor ou encore Athéna Sol, qui ont rejoint la plateforme sur des verticales des plus diversifiées (sport, culture, musique, *gaming*, technologie, cuisine, santé, etc.), renforçant son nouveau positionnement pour toucher une audience plus large notamment chez les jeunes générations.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de Nouvelles Initiatives représente une perte de 43 millions d'euros, contre 46 millions d'euros en 2022.

■ 1.1.3.8. Générosité et Solidarité

En 2023, le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de Générosité et Solidarité, qui regroupe les entités CanalOlympia et la Fondation Vivendi intégrant le programme de solidarité *Vivendi Create Joy*, représente une perte de 13 millions d'euros, stable par rapport à 2022.

■ 1.1.3.9. Corporate

En 2023, le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de Corporate est une charge nette s'établissant à 130 millions d'euros, contre une charge nette de 133 millions d'euros sur l'exercice 2022, en baisse de 3 millions d'euros liée principalement à la baisse d'éléments non récurrents.

1.2. TRÉSORERIE ET CAPITAUX

1.2.1. SITUATION DE TRÉSORERIE ET PORTEFEUILLE DE PARTICIPATIONS

NOTES PRÉLIMINAIRES

- La « position nette de trésorerie » et l'« endettement financier net », mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme une information complémentaire, qui ne peut pas se substituer aux données comptables telles qu'elles figurent au bilan consolidé, ni à toute autre mesure à caractère strictement comptable, et Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents de la situation de trésorerie et des capitaux du groupe. La Direction de Vivendi utilise ces indicateurs dans un but informatif, de gestion et de planification.
- La position nette de trésorerie (et l'endettement financier net) est calculée comme la somme :
 - i. de la trésorerie et équivalents de trésorerie, tels qu'ils figurent au bilan consolidé, qui comprennent, d'une part, les soldes de banques et les dépôts à vue qu'ils fassent ou non l'objet d'une rémunération qui correspondent à la trésorerie, et, d'autre part, les OPCVM monétaires satisfaisant aux attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018 et les autres placements à court terme très liquides, généralement assortis d'une échéance à l'origine inférieure ou égale à trois mois qui correspondent aux équivalents de trésorerie, conformément aux dispositions de la norme IAS 7 ;
 - ii. des actifs financiers de gestion de trésorerie, qui figurent au bilan consolidé dans la rubrique « actifs financiers », à savoir les placements ne satisfaisant pas aux critères de classement en équivalents de trésorerie au regard des dispositions de la norme IAS 7 ainsi que, concernant les OPCVM monétaires, aux attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018. En outre, une convention de gestion de trésorerie a été conclue entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odet, d'une part, et Vivendi SE et Bolloré SE, d'autre part, respectivement le 26 octobre 2021 et le 20 mars 2020, pour lesquelles une avance peut être consentie, remboursable à première demande de Vivendi SE (se reporter à la note 25.2.1. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023) ;
 - iii. des instruments financiers dérivés nets (actifs et passifs) ayant pour sous-jacent un élément de l'endettement financier net, ainsi que des dépôts en numéraire adossés à des emprunts qui figurent au bilan consolidé dans la rubrique « actifs financiers » ;

minorés :

- iv. de la valeur des emprunts au coût amorti.

En outre, il convient de souligner que d'autres sociétés peuvent définir et calculer les mesures à caractère non strictement comptable de manière différente de Vivendi. Il se peut donc que ces indicateurs ne puissent pas être directement comparés à ceux d'autres sociétés.

- Pour une information détaillée, se reporter à la note 18 « Trésorerie disponible » et à la note 23 « Emprunts et autres passifs financiers » de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.
- Pour rappel, à compter du 31 décembre 2022, en vue de la cession d'Editis (se reporter à la note 2.3. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023), Editis est présenté dans les comptes consolidés comme une activité en cours de cession en application de la norme IFRS 5. Le 21 juin 2023, conformément à la norme IFRS 10, Vivendi a cessé de consolider Editis.

■ 1.2.1.1. Situation de trésorerie

(en millions d'euros)	Se reporter aux notes des états financiers consolidés	31 décembre 2023			31 décembre 2022
		Vivendi	Lagardère	Total	
Trésorerie et équivalents de trésorerie		1 691	467	2 158	1 908
Actifs financiers de gestion de trésorerie		20	-	20	626
Trésorerie disponible	18	1 711	467	2 178	2 534
Emprunts obligataires		(2 750)	(a) (1 300)	(4 050)	(3 350)
Titres négociables à court terme		-	(561)	(561)	-
Emprunts Schuldschein		-	(a) (226)	(226)	na
Emprunts bancaires		(14)	-	(14)	(18)
Autres		(29)	(144)	(173)	(26)
Emprunts évalués au coût amorti	23	(2 793)	(2 231)	(5 024)	(3 394)
Autres		-	7	7	-
Opérations intersegment Vivendi/Lagardère		270	(270)	-	na
Position nette de trésorerie/(Endettement financier net)		(812)	(b) (2 027)	(2 839)	(860)

na : non applicable.

(a) Le 21 novembre 2023, la prise de contrôle de Lagardère SA par Vivendi SE a entraîné l'activation des clauses de changement de contrôle des emprunts obligataires et des emprunts Schuldschein de Lagardère SA, permettant aux prêteurs de demander le remboursement des emprunts obligataires (montant nominal de 1 300 millions d'euros ; se reporter à la note 23.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023), et des emprunts Schuldschein (montant nominal de 253 millions d'euros). Le 27 décembre 2023, l'activation des clauses de changement de contrôle sur les emprunts Schuldschein a engendré le remboursement anticipé de 27 millions d'euros. Au 31 décembre 2023, le solde des emprunts Schuldschein s'élève à 226 millions d'euros, dont 191 millions d'euros à échéance juin 2024 et 35 millions d'euros à échéance juin 2026. Le 12 janvier 2024, l'activation des clauses de changement de contrôle sur les emprunts obligataires a engendré le remboursement anticipé de 1 203 millions d'euros. À cette date, le solde des emprunts obligataires s'élève à 97 millions d'euros, dont 40 millions d'euros à échéance juin 2024, 49 millions d'euros à échéance octobre 2026 et 8 millions d'euros à échéance octobre 2027. Le 12 décembre 2023, afin de permettre à Lagardère SA d'honorer les remboursements engendrés par l'activation des clauses de changement de contrôle, Vivendi SE a accordé à Lagardère SA un prêt, pour un montant maximal de 1 900 millions d'euros à échéance 31 mars 2025. Au 31 décembre 2023, le montant tiré s'élève à 270 millions d'euros. Au 4 mars 2024, le montant tiré s'élève à 1 520 millions d'euros. À cette date, le solde non tiré s'élève donc à 380 millions d'euros.

(b) La réconciliation de l'endettement financier net publié par Lagardère, se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2023
Endettement financier net tel que publié par Lagardère	(2 099)
Engagements de rachat d'intérêts minoritaires	56
Autres	16
Endettement financier net tel que publié par Vivendi	(2 027)

■ 1.2.1.2. Évolution de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Emprunts évalués au coût amorti et autres éléments financiers (a)	Position nette de trésorerie/ (Endettement financier net)
Endettement financier net au 31 décembre 2022	1 908	(2 768)	(860)
Flux nets liés aux activités poursuivies	361	(2 229)	(1 868)
Activités opérationnelles	1 014	-	1 014
Activités d'investissement	831	(3 101)	(2 270)
Activités de financement	(1 459)	871	(588)
Effet de change	(25)	1	(24)
Flux nets liés aux activités cédées ou en cours de cession	(97)	-	(97)
Reclassement de la trésorerie nette des activités en cours de cession	(14)	-	(14)
Endettement financier net au 31 décembre 2023	2 158	(4 997)	(2 839)

(a) Les « autres éléments financiers » comprennent les actifs financiers de gestion de trésorerie et les instruments financiers dérivés liés à la gestion du risque de taux d'intérêt et du risque de change (actifs et passifs).

Au 31 décembre 2023, l'endettement financier net de Vivendi s'élevait à -2 839 millions d'euros (dont 812 millions d'euros chez Vivendi hors Lagardère et 2 027 millions d'euros chez Lagardère), contre -860 millions d'euros au 31 décembre 2022, soit une augmentation de 1 979 millions d'euros (dont 2 139 millions d'euros du fait de la consolidation de Lagardère). Cette évolution est principalement liée aux opérations suivantes réalisées au cours de l'exercice 2023 :

- le 21 novembre 2023, Vivendi a finalisé l'opération de rapprochement avec Lagardère, qui est consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023. L'incidence de la consolidation de Lagardère sur la variation de l'endettement financier net de Vivendi au 31 décembre 2023 est une augmentation de 2 139 millions d'euros, dont 2 494 millions d'euros au titre des emprunts, nets de 355 millions d'euros au titre de la trésorerie acquise.
- par ailleurs, sur l'exercice 2023, 3 019 milliers de droits de cession Lagardère ont été exercés, représentant un décaissement de 73 millions d'euros (se reporter à la note 2.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023) ;
- le 27 avril 2023, Vivendi a versé un dividende de 0,25 euro par action au titre de l'exercice 2022 pour un décaissement de 256 millions d'euros ;
- le 21 juin 2023, Groupe Canal+ a acquis 27,32 % du capital de Viu, plateforme de streaming leader en Asie, pour 186 millions d'euros dans Viu (se reporter à la note 2.5. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023) ;
- au cours de l'exercice 2023, Groupe Canal+ a continué d'investir dans MultiChoice Group (120 millions d'euros), portant sa participation à 33,76 % du capital au 31 décembre 2023 (se reporter à la note 15.1. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023) ;

- les autres acquisitions de sociétés et participations réalisées au cours de l'exercice 2023 s'élèvent à 161 millions d'euros, principalement réalisées par Groupe Canal+ (notamment Viaplay, SPI, etc.) et Havas (notamment Uncommon, Trinity Health, etc.).

Ces éléments sont partiellement compensés par les éléments suivants :

- le 14 novembre 2023, Vivendi a finalisé l'opération de cession d'Editis à International Media Invest (IMI), représentant un encaissement de 654 millions d'euros (se reporter à la note 2.3. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023) ;
- le 21 novembre 2023, Vivendi a finalisé la cession du magazine *Gala*, détenu par Prisma Media, à Groupe Figaro (se reporter à la note 2.4. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023).

En dehors du projet de scission dont la faisabilité est à l'étude (se reporter à la note 2.1. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023), Vivendi estime que les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles, ses excédents de trésorerie nets des sommes utilisées pour réduire sa dette, ainsi que les fonds disponibles via les lignes de crédit bancaire non utilisées (se reporter à la note 23.3. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023) seront suffisants pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de sa dette, le paiement des impôts, la distribution de dividendes, les rachats éventuels d'actions dans le cadre des autorisations ordinaires existantes, ainsi que ses projets d'investissements au cours des douze prochains mois.

Au 31 décembre 2023, Vivendi détient un portefeuille de participations cotées (y compris Universal Music Group, MultiChoice Group, Telecom Italia et FL Entertainment) pour une valeur de marché cumulée de l'ordre de 7,6 milliards d'euros (avant impôts), contre 8,6 milliards d'euros au 31 décembre 2022, qui comprenait Lagardère.

1.2.2. ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNELLS

NOTES PRÉLIMINAIRES

- Selon la définition de Vivendi, l'EBITDA correspond au résultat opérationnel ajusté (EBITA) tel que présenté dans le compte de résultat, avant les amortissements et les dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles, les charges de restructuration, le résultat de cession d'actifs corporels et incorporels, la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles et les autres éléments opérationnels non récurrents.
- Les « flux nets de trésorerie opérationnels » (CFFO) et les « flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts » (CFAIT), mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme une information complémentaire, qui ne peut se substituer à toute mesure des performances opérationnelles et financières à caractère strictement comptable, telles que présentées dans les états financiers consolidés et leurs notes annexes, ou citées dans le rapport financier, et Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe.
- À compter du 31 décembre 2022 et en application de la norme IFRS 5, les flux de trésorerie d'Editis ont été retraités de la manière suivante :
 - leur contribution, jusqu'à la déconsolidation d'Editis par Vivendi, le cas échéant, à chaque ligne du tableau des flux de trésorerie consolidé de Vivendi est regroupée sur la ligne « Flux de trésorerie liés aux activités cédées ou en cours de cession » ;
 - conformément à la norme IFRS 5, ces retraitements sont appliqués à l'ensemble des périodes présentées afin de rendre l'information homogène ;
 - leurs flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO), flux nets de trésorerie opérationnels avant investissements industriels (CFFO avant capex, net) et flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT) sont exclus du CFFO, CFFO avant capex, net et du CFAIT de Vivendi.

Pour une information détaillée de l'opération, se reporter à la note 2.3. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2023	2022	% de variation
Chiffre d'affaires	10 510	9 595	+9,5 %
Charges d'exploitation hors amortissements et dépréciations	(9 216)	(8 431)	-9,3 %
EBITDA	1 294	1 164	+11,1 %
Dépenses de restructuration payées	(54)	(97)	+44,9 %
Investissements de contenus, nets	(120)	(198)	+39,7 %
<i>Dont droits de diffusion de films et programmes télévisuels, nets chez Groupe Canal+ :</i>			
Acquisitions payées	(522)	(653)	+19,9 %
Consommations	590	572	+3,2 %
	68	(81)	na
<i>Dont droits de diffusion d'événements sportifs, nets chez Groupe Canal+ :</i>			
Acquisitions payées	(1 101)	(1 031)	-6,8 %
Consommations	1 107	1 099	+0,8 %
	6	68	-90,8 %
<i>Dont autres droits et contenus chez Groupe Canal+ :</i>			
Acquisitions payées	(392)	(342)	-14,4 %
Consommations	196	160	+22,1 %
	(196)	(182)	-7,7 %
Neutralisation de la variation des provisions incluses dans les charges d'exploitation	(83)	(11)	na
Neutralisation des paiements de loyers sur les contrats de concession	34	na	na
Autres éléments opérationnels	(4)	3	na
Autres éléments de la variation nette du besoin en fonds de roulement opérationnel	121	61	+97,4 %
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant impôt	1 188	922	+28,9 %
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence et de participations non consolidées	277	196	+41,1 %
Investissements industriels, nets (capex, net)	(387)	(377)	-2,8 %
Remboursement des dettes locatives et charges d'intérêts associées (a)	(197)	(147)	-33,8 %
Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)	881	594	+48,3 %
Intérêts nets (payés)/reçus	13	(14)	na
Autres flux liés aux activités financières	(27)	5	na
Impôts nets (payés)/encaissés	(174)	(175)	+0,1 %
Flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT)	693	410	+68,9 %

na : non applicable.

(a) Dont 169 millions d'euros de remboursement des dettes locatives et 28 millions d'euros de charges d'intérêts associées sur l'exercice 2023 (comparé à respectivement 127 millions d'euros et 20 millions d'euros sur l'exercice 2022).

■ 1.2.2.1. Évolution des flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)

Sur l'exercice 2023, **les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)** générés par les métiers du groupe se sont élevés à 881 millions d'euros (contre 594 millions d'euros sur l'exercice 2022). Cette augmentation de 287 millions d'euros résulte principalement de la progression de l'EBITDA cash du groupe (+166 millions d'euros), reflétant essentiellement l'incidence de la consolidation de Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023, Groupe Canal+ et Havas étant relativement stables compte tenu de l'évolution défavorable de la variation de leur besoin en fonds de roulement ; de la hausse

des dividendes reçus des participations mises en équivalence ou non consolidées (+81 millions d'euros), ainsi que de la baisse des charges de restructurations (+44 millions d'euros), principalement chez Groupe Canal+.

Sur l'exercice 2023, Vivendi SE a reçu les dividendes d'Universal Music Group (93 millions d'euros, contre 80 millions d'euros sur l'exercice 2022), de Lagardère (106 millions d'euros, contre 32 millions d'euros sur l'exercice 2022), de FL Entertainment (29 millions d'euros), de MediaForEurope (28 millions d'euros, inchangé par rapport à l'exercice 2022) et de Telefónica (18 millions d'euros, inchangé par rapport à l'exercice 2022).

■ 1.2.2.2. Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) par métier

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2023	2022	% de variation
Groupe Canal+	398	343	+16,0 %
Lagardère (a)	139	na	na
Havas	307	342	-10,2 %
Prisma Media	8	21	-62,1 %
Gameloft	3	(2)	
Vivendi Village	(4)	(37)	
Nouvelles Initiatives	(47)	(83)	
Générosité et Solidarité	(12)	(11)	
Corporate	89	21	
Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)	881	594	+48,3 %

na : non applicable.

(a) Vivendi consolide Lagardère par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023.

■ 1.2.2.3. Évolution des flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT)

Sur l'exercice 2023, **les flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT)** représentent un encaissement net de 693 millions d'euros (contre 410 millions d'euros sur l'exercice 2022), en augmentation de 283 millions d'euros, principalement liée à la hausse des flux nets de trésorerie opérationnels (+287 millions d'euros).

Sur l'exercice 2023, **les flux nets de trésorerie liés à l'impôt** représentent un décaissement net de 174 millions d'euros, contre 175 millions d'euros sur l'exercice 2022 (se reporter à la note 7.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023).

Sur l'exercice 2023, **les activités financières** génèrent un décaissement net de 14 millions d'euros, contre un décaissement net de 9 millions d'euros sur l'exercice 2022. Ils comprennent notamment les intérêts nets reçus pour +13 millions d'euros, contre des intérêts nets payés pour -14 millions d'euros sur l'exercice 2022. Par ailleurs, les autres flux liés aux activités financières s'établissent à un décaissement net de -27 millions d'euros (contre un encaissement net de +5 millions d'euros sur l'exercice 2022) dont un décaissement de -3 millions d'euros pour les flux de trésorerie relatifs aux opérations de couverture du risque de change (contre un encaissement de +19 millions d'euros sur l'exercice 2022).

1.2.2.4. Réconciliation du CFAIT aux flux nets de trésorerie des activités opérationnelles

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT)	693	410
<i>Ajustements</i>		
Remboursement des dettes locatives et charges d'intérêts associées	197	147
Investissements industriels, nets (capex, net)	387	377
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence et de participations non consolidées	(277)	(196)
Intérêts nets payés	(13)	14
Autres flux liés aux activités financières	27	(5)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies (a)	1 014	747
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles cédées ou en cours de cession (a)	(63)	1
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles (a)	951	748

(a) Tels que présentés au tableau des flux de trésorerie consolidés.

1.2.3. ANALYSE DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT

1.2.3.1. Activités d'investissement

(en millions d'euros)	Se reporter aux notes des états financiers consolidés	Exercice clos
		le 31 décembre 2023
Investissements financiers		
Acquisition de trésorerie et équivalents de trésorerie dans Lagardère		355
Investissement dans Lagardère	2.2	(71)
Investissement dans Viu	2.5	(186)
Investissement dans MultiChoice Group		(120)
Autres acquisitions		(161)
Autres investissements financiers		(205)
Total des investissements financiers		(388)
Désinvestissements financiers		
Cession d'Editis	2.3	654
Remboursement sur comptes courants Groupe Bolloré – Compagnie de l'Odet	25	480
Cession d'actifs financiers de gestion de trésorerie		126
Autres désinvestissements financiers		69
Total des désinvestissements financiers		1 329
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence et de participations non consolidées		277
Investissements industriels, nets	4	(387)
Flux nets de trésorerie d'investissement liés aux activités poursuivies (a)		831
Flux nets de trésorerie d'investissement liés aux activités cédées ou en cours de cession (a)		(23)
Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement (a)		808

(a) Tels que présentés au tableau des flux de trésorerie consolidés.

■ 1.2.3.2. Activités de financement

(en millions d'euros)	Se reporter aux notes des états financiers consolidés	Exercice clos le 31 décembre 2023
Opérations avec les actionnaires		
Distribution aux actionnaires de Vivendi SE	19	(256)
Cessions/(acquisitions) de titres d'autocontrôle de Vivendi SE	19	(29)
Cessions d'actions auto-détenues dans le cadre du Plan Epargne Groupe (PEG)	21	14
Dividendes versés par les filiales à leurs actionnaires minoritaires		(54)
Autres		(48)
Total des opérations avec les actionnaires		(373)
Opérations sur les emprunts et autres passifs financiers		
Remboursement d'emprunts obligataires	23	(600)
Remboursement de lignes de crédit		(140)
Remboursement de titres négociables à court terme		(99)
Intérêts nets payés	6	13
Autres		(63)
Total des opérations sur les emprunts et autres passifs financiers		(889)
Remboursement des dettes locatives et charges d'intérêts associées	14 ; 6	(197)
Flux nets de trésorerie de financement liés aux activités poursuivies (a)		(1 459)
Flux nets de trésorerie de financement liés aux activités cédées ou en cours de cession (a)		(11)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement (a)		(1 470)

(a) Tels que présentés au tableau des flux de trésorerie consolidés.

1.3. DÉCLARATIONS PROSPECTIVES

1.3.1. DÉCLARATIONS PROSPECTIVES

Le présent rapport contient des déclarations prospectives relatives à la situation financière, aux résultats des opérations, aux métiers, à la stratégie et aux perspectives de Vivendi, y compris en termes d'impact de certaines opérations, ainsi que de paiement de dividendes, de distributions et de rachats d'actions. Même si Vivendi estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables, elles ne constituent pas des garanties quant à la performance future de la société. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques et d'incertitudes, dont la plupart sont hors du contrôle de Vivendi, notamment les risques liés à l'obtention de l'accord d'autorités de la concurrence et des autres autorités réglementaires et de toutes les autres autorisations qui pourraient être requises dans le cadre de certaines opérations, ainsi que les risques décrits dans les documents déposés par Vivendi auprès de l'Autorité des marchés financiers et dans ses communiqués de presse, le cas échéant, également disponibles en langue anglaise sur le site de Vivendi (www.vivendi.com). Le présent rapport contient des informations prospectives qui ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Vivendi ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de toute autre raison.

Impacts des incertitudes macroéconomiques

Vivendi observe que les incertitudes macroéconomiques actuelles ont d'importantes répercussions sur les marchés financiers et les prix de certaines matières premières, qui affectent les perspectives de l'ensemble de l'économie mondiale. Au mieux des analyses actuelles, Vivendi a pris en compte les conséquences indirectes de ces facteurs dans la détermination de la valeur de ses activités au 31 décembre 2023 et reste confiant quant à la capacité de résilience de ses principaux métiers.

1.3.2. ADR NON SPONSORISÉS

Vivendi ne sponsorise pas de programme d'*American Depositary Receipt* (ADR) concernant ses actions. Tout programme d'ADR existant actuellement est « non sponsorisé » et n'a aucun lien, de quelque nature que ce soit, avec Vivendi. Vivendi décline toute responsabilité concernant un tel programme.

Dans le contexte de l'étude du projet de scission de Vivendi en plusieurs entités (se reporter à la note 2.1. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023), Vivendi s'est assuré, sans modification des méthodes d'évaluation utilisées chaque année, par des travaux d'évaluation réalisés, en interne ou avec l'aide d'un évaluateur indépendant, que la valeur recouvrable de chaque UGT ou groupe d'UGT au 31 décembre 2023 est au moins égale à leur valeur nette comptable, y inclus les écarts d'acquisition.

Situation de liquidité

Au cours de l'exercice 2023, l'endettement financier net de Vivendi a augmenté de 1 979 millions d'euros, passant de 860 millions d'euros au 31 décembre 2022 à 2 839 millions au 31 décembre 2023, notamment du fait de l'intégration de l'endettement financier net de Lagardère net de la trésorerie acquise et des investissements réalisés au cours de l'exercice 2023. Vivendi dispose par ailleurs de capacités de financement importantes. Au 31 décembre 2023, les lignes de crédit confirmées du groupe Vivendi étaient disponibles à hauteur de 3,2 milliards d'euros.

Au 31 décembre 2023, la durée moyenne « économique » de la dette brute financière du groupe, calculée en considérant que les lignes de crédit à moyen terme disponibles dans le groupe peuvent être utilisées pour rembourser les emprunts les plus courts existant dans le groupe, est de 2,8 années (contre 4,1 années au 31 décembre 2022). Pour une information détaillée des emprunts et autres passifs financiers, se reporter à la note 23 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

2. ANNEXE AU RAPPORT FINANCIER

2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES TRIMESTRIEL PAR MÉTIER

(en millions d'euros)	2023			
	1 ^{er} trimestre clos le 31 mars	2 ^e trimestre clos le 30 juin	3 ^e trimestre clos le 30 septembre	4 ^e trimestre clos le 31 décembre
Chiffre d'affaires				
Groupe Canal+	1 478	1 481	1 500	1 599
Lagardère (a)	na	na	na	670
Havas	611	707	686	868
<i>dont revenu net (b)</i>	<i>588</i>	<i>677</i>	<i>654</i>	<i>776</i>
Prisma Media	73	80	71	85
Gameloft	71	68	74	98
Vivendi Village	33	48	63	36
Nouvelles Initiatives	31	35	37	49
Générosité et Solidarité	1	-	1	1
Éliminations des opérations intersegment	(8)	(11)	(6)	(20)
Total Vivendi	2 290	2 408	2 426	3 386

(en millions d'euros)	2022			
	1 ^{er} trimestre clos le 31 mars	2 ^e trimestre clos le 30 juin	3 ^e trimestre clos le 30 septembre	4 ^e trimestre clos le 31 décembre
Chiffre d'affaires				
Groupe Canal+	1 446	1 427	1 419	1 578
Havas	591	666	665	843
<i>dont revenu net (b)</i>	<i>564</i>	<i>642</i>	<i>639</i>	<i>745</i>
Prisma Media	73	91	74	82
Gameloft	61	59	95	106
Vivendi Village	27	49	93	69
Nouvelles Initiatives	25	29	29	39
Générosité et Solidarité	1	-	1	1
Éliminations des opérations intersegment	(7)	(9)	(10)	(18)
Total Vivendi	2 217	2 312	2 366	2 700

na : non applicable.

(a) Vivendi consolide Lagardère par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023 (se reporter à la note 2.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023).

(b) Le revenu net, mesure à caractère non strictement comptable, correspond au chiffre d'affaires de Havas après déduction des coûts refacturables aux clients.

3. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AUDITÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023

3.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

À l'Assemblée Générale de la société Vivendi SE

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Vivendi SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des écarts d'acquisition alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT : Gameloft

(notes 1.3.6.2., 1.3.6.8. et 10 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2023, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 11 249 millions d'euros au regard d'un total de bilan de 38 251 millions d'euros. Ils ont été alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou, le cas échéant, aux groupes d'UGT des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées. Celui relatif à l'UGT Gameloft s'élève en valeur nette à 399 millions d'euros après dépréciation de 200 millions d'euros comptabilisée en 2021.</p> <p>La Direction s'assure lors de chaque exercice que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par la Direction, parfois en ayant recours à un expert indépendant, sont décrites dans les notes 1.3.6.2., 1.3.6.8. et 10 de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment, selon les cas, sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les prévisions de flux de trésorerie futurs ; • les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés ; • les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés ; • la sélection de l'échantillon des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers. <p>En conséquence, une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de ces écarts d'acquisition et à nécessiter la constatation d'une dépréciation, le cas échéant.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des écarts d'acquisition comme un point clé de l'audit en raison (i) de leur importance significative dans les comptes de votre groupe, (ii) des jugements et des hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable.</p>	<p>Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par votre groupe aux normes comptables en vigueur, s'agissant en particulier de la détermination des UGT et des modalités d'estimation de la valeur recouvrable.</p> <p>S'agissant des tests de dépréciation de chaque UGT ou groupe d'UGT, nous avons examiné la détermination de la valeur de chaque UGT et, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, avons porté une attention particulière à celles pour lesquelles la valeur comptable est proche de la valeur recouvrable estimée, notamment l'UGT Gameloft, celles dont l'historique de performance a pu montrer des écarts par rapport aux prévisions et celles opérant dans des environnements économiques volatils.</p> <p>Nous avons apprécié la compétence des évaluateurs indépendants mandatés par votre groupe pour l'évaluation de certaines UGT ou groupes d'UGT. Nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues pour l'ensemble des UGT ou groupes d'UGT et avons, selon les cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les perspectives de marché et les réalisations passées, et avec les dernières estimations (hypothèses, budgets, plans stratégiques le cas échéant) de la Direction ; • comparé les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés ; • comparé les taux d'actualisation retenus avec nos bases de données internes, avec l'aide de nos équipes des spécialistes en évaluation ; • examiné la sélection des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers afin de la confronter avec les échantillons qui nous paraissent pertinents en fonction de notre connaissance des secteurs opérationnels ; • comparé les données de marché retenues avec les informations publiques ou non publiques disponibles. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Analyse des litiges avec les investisseurs institutionnels étrangers

(notes 1.3.9., 1.5., et 27 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les activités de votre groupe sont menées dans un environnement en évolution permanente et dans un cadre réglementaire international complexe. Votre groupe est soumis à des changements importants dans l'environnement législatif, à l'application ou l'interprétation des réglementations, mais aussi confronté à des contentieux nés dans le cadre du cours normal de ses activités.</p> <p>Votre groupe exerce notamment son jugement dans l'évaluation des risques encourus relatifs aux litiges avec les investisseurs institutionnels étrangers, et constitue une provision lorsque la charge pouvant résulter de ces litiges est probable et que le montant peut être soit quantifié soit estimé dans une fourchette raisonnable.</p> <p>Nous considérons ces litiges comme un point clé de l'audit compte tenu de l'importance des montants en jeu et du degré de jugement requis pour la détermination des éventuelles provisions.</p>	<p>Nous avons analysé l'ensemble des éléments mis à notre disposition, relatifs aux différends entre votre groupe et certains investisseurs institutionnels étrangers.</p> <p>Nous avons examiné les estimations du risque réalisées par la Direction et les avons notamment confrontées aux informations figurant dans les réponses des avocats et conseils juridiques reçues à la suite de nos demandes de confirmation, concernant ces litiges.</p> <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.</p>

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extrafinancière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président du Directoire. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Vivendi SE par votre assemblée générale du 25 avril 2017 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 15 juin 2000 pour le cabinet Ernst & Young et Autres.

Au 31 décembre 2023, le cabinet Deloitte & Associés était dans la septième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young et Autres dans la vingt-quatrième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 7 mars 2024

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Frédéric Souliard

Ernst & Young et Autres
Claire Pajona

3.2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2023	2022
Chiffre d'affaires	4	10 510	9 595
Coût des ventes		(5 693)	(5 351)
Charges administratives et commerciales		(4 136)	(3 668)
Charges de restructuration	4	(50)	(44)
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	4	(2)	(10)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	15	218	239
Résultat opérationnel (EBIT)		847	761
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	15	(103)	(393)
Coût du financement	6	13	(14)
Produits perçus des investissements financiers		81	50
Autres produits financiers	6	63	588
Autres charges financières	6	(221)	(1 540)
		(64)	(916)
Résultat des activités avant impôt		680	(548)
Impôt sur les résultats	7	(190)	(99)
Résultat net des activités poursuivies		490	(647)
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession		(32)	(298)
Résultat net		458	(945)
Dont			
Résultat net, part du groupe		405	(1 010)
<i>dont résultat net des activités poursuivies, part du groupe</i>		437	(712)
<i>résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du groupe</i>		(32)	(298)
Intérêts minoritaires		53	65
<i>dont résultat net des activités poursuivies</i>		53	65
<i>résultat net des activités cédées ou en cours de cession</i>		-	-
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe par action	8	0,43	(0,69)
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe dilué par action	8	0,42	(0,69)
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du groupe par action	8	(0,03)	(0,29)
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du groupe dilué par action	8	(0,03)	(0,29)
Résultat net, part du groupe par action	8	0,40	(0,98)
Résultat net, part du groupe dilué par action	8	0,39	(0,98)

Données en millions d'euros, sauf données par action, en euros.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.3. TABLEAU DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2023	2022
Résultat net		458	(945)
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraites à prestations définies, nets	9	(23)	97
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	9	232	(428)
Quote-part provenant des sociétés mises en équivalence, nette	12	40	(71)
Éléments non reclassés ultérieurement en compte de résultat		249	(402)
Ecart de conversion		17	30
Gains/(pertes) latents, nets		2	-
Quote-part provenant des sociétés mises en équivalence, nette	12	(44)	269
Autres impacts, nets		52	(15)
Éléments reclassés ultérieurement en compte de résultat		27	284
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	9	276	(118)
RÉSULTAT GLOBAL		734	(1 063)
Dont			
Résultat global, part du groupe		671	(1 127)
Résultat global, intérêts minoritaires		63	64

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.4. BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2023	31 décembre 2022
ACTIF			
Ecart d'acquisition	10	11 249	8 819
Actifs de contenus non courants	11	593	409
Autres immobilisations incorporelles	12	1 751	791
Immobilisations corporelles	13	1 684	975
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	14	2 918	605
Participations mises en équivalence	15	5 536	7 132
Actifs financiers non courants	16	2 841	2 315
Impôts différés		463	294
Actifs non courants		27 035	21 340
Stocks	17	1 028	240
Impôts courants		174	118
Actifs de contenus courants	11	1 276	973
Créances d'exploitation et autres	17	6 204	4 886
Actifs financiers courants	16	62	646
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	2 158	1 908
		10 902	8 771
Actifs des métiers cédés ou en cours de cession	2	314	1 169
Actifs courants		11 216	9 940
TOTAL ACTIF		38 251	31 280
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF			
Capital		5 664	6 097
Primes d'émission		865	865
Actions d'autocontrôle		(100)	(1 101)
Réserves et autres		10 679	11 507
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SE		17 108	17 368
Intérêts minoritaires		129	236
Capitaux propres	19	17 237	17 604
Provisions non courantes	20	783	642
Emprunts et autres passifs financiers à long terme	23	2 233	2 953
Impôts différés		712	463
Dettes locatives à long terme	14	2 498	622
Autres passifs non courants		84	37
Passifs non courants		6 310	4 717
Provisions courantes	20	381	343
Emprunts et autres passifs financiers à court terme	23	3 830	736
Dettes d'exploitation et autres	17	9 624	7 148
Dettes locatives à court terme	14	570	117
Impôts courants		104	51
		14 509	8 395
Passifs associés aux actifs des métiers cédés ou en cours de cession	2	195	564
Passifs courants		14 704	8 959
Total passif		21 014	13 676
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		38 251	31 280

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.5. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2023	2022
Activités opérationnelles			
Résultat opérationnel		847	761
Retraitements	24.1	340	298
Investissements de contenus, nets		(120)	(198)
Marge brute d'autofinancement		1 067	861
Autres éléments de la variation nette du besoin en fonds de roulement opérationnel		121	61
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant impôt		1 188	922
Impôts nets (payés)/encaissés		(174)	(175)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies		1 014	747
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles cédées ou en cours de cession		(63)	1
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles		951	748
Activités d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	12 ; 13	(405)	(385)
Acquisitions de sociétés consolidées, nettes de la trésorerie acquise		212	(204)
Acquisitions de titres mis en équivalence	15	(395)	(856)
Augmentation des actifs financiers	16	(204)	(168)
Investissements		(792)	(1 613)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	12 ; 13	18	8
Cessions de sociétés consolidées, nettes de la trésorerie cédée		633	2
Diminution des actifs financiers	16	695	799
Désinvestissements		1 346	809
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence	15	201	149
Dividendes reçus de participations non consolidées	16	76	47
Flux nets de trésorerie d'investissement liés aux activités poursuivies		831	(608)
Flux nets de trésorerie d'investissement liés aux activités cédées ou en cours de cession		(23)	(87)
Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement		808	(695)
Activités de financement			
Augmentations de capital liées aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres de Vivendi SE		-	-
Cessions/(acquisitions) de titres d'autocontrôle de Vivendi SE	19	(15)	(248)
Distributions aux actionnaires de Vivendi SE	19	(256)	(261)
Autres opérations avec les actionnaires		(48)	(3)
Dividendes versés par les filiales à leurs actionnaires minoritaires		(54)	(56)
Opérations avec les actionnaires		(373)	(568)
Mise en place d'emprunts et augmentation des autres passifs financiers à long terme		2	2
Remboursement d'emprunts et diminution des autres passifs financiers à long terme	23	(2)	(4)
Remboursement d'emprunts à court terme	23	(878)	(741)
Autres variations des emprunts et autres passifs financiers à court terme		3	46
Intérêts nets payés	6	13	(14)
Autres flux liés aux activités financières		(27)	5
Opérations sur les emprunts et autres passifs financiers		(889)	(706)
Remboursement des dettes locatives et charges d'intérêts associées	14 ; 6	(197)	(147)

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AUDITÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2023	2022
Flux nets de trésorerie de financement liés aux activités poursuivies		(1 459)	(1 421)
Flux nets de trésorerie de financement liés aux activités cédées ou en cours de cession		(11)	(17)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		(1 470)	(1 438)
Effet de change des activités poursuivies		(25)	(2)
Effet de change des activités cédées ou en cours de cession		-	-
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		264	(1 387)
Reclassement de la trésorerie et des équivalents de trésorerie des activités cédées ou en cours de cession		(14)	(33)
Trésorerie et équivalents de trésorerie			
Ouverture	18	1 908	3 328
Clôture	18	2 158	1 908

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.6. TABLEAUX DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2023

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Note	Capital				Réserves et autres				
		Actions ordinaires				Réserves	Autres éléments du résultat global	Sous-total	Capitaux propres	
		Nombre d'actions (en milliers)	Capital social	Primes d'émission	Auto-contrôle					Sous-total
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2022		1 108 562	6 097	865	(1 101)	5 861	13 871	(2 128)	11 743	17 604
<i>Attribuable aux actionnaires de Vivendi SE</i>		<i>1 108 562</i>	<i>6 097</i>	<i>865</i>	<i>(1 101)</i>	<i>5 861</i>	<i>13 601</i>	<i>(2 094)</i>	<i>11 507</i>	<i>17 368</i>
<i>Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales</i>		-	-	-	-	-	270	(34)	236	236
Apports par les (distributions aux) actionnaires de Vivendi SE		(78 644)	(433)	-	1 001	568	(830)	-	(830)	(262)
Cessions/(acquisitions) de titres d'autocontrôle			-	-	(29)	(29)	-	-	-	(29)
Réduction de capital par annulation de titres d'autocontrôle	19	(78 644)	(433)	-	978	545	(545)	-	(545)	-
Dividende au titre de l'exercice 2022 versé le 27 avril 2023 (0,25 euro par action)	19	-	-	-	-	-	(256)	-	(256)	(256)
Augmentations de capital liées aux plans de rémunérations fondés sur des instruments de capitaux propres	22	-	-	-	52	52	(29)	-	(29)	23
Variation des parts d'intérêts de Vivendi SE dans ses filiales sans perte de contrôle		-	-	-	-	-	(669)	-	(669)	(669)
<i>dont droits de cession d'actions Lagardère</i>	2	-	-	-	-	-	(669)	-	(669)	(669)
Opérations attribuables aux actionnaires de Vivendi SE (A)		(78 644)	(433)	-	1 001	568	(1 499)	-	(1 499)	(931)
Apports par les (distributions aux) actionnaires minoritaires des filiales			-	-	-	-	(53)	-	(53)	(53)
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales			-	-	-	-	(127)	-	(127)	(127)
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales			-	-	-	-	10	-	10	10
Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)			-	-	-	-	(170)	-	(170)	(170)
Résultat net			-	-	-	-	458	-	458	458
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	9		-	-	-	-	51	225	276	276
Résultat global (C)			-	-	-	-	509	225	734	734
Variations de la période (A+B+C)		(78 644)	(433)	-	1 001	568	(1 160)	225	(935)	(367)
<i>Attribuables aux actionnaires de Vivendi SE</i>		<i>(78 644)</i>	<i>(433)</i>	-	<i>1 001</i>	<i>568</i>	<i>(1 038)</i>	<i>210</i>	<i>(828)</i>	<i>(260)</i>
<i>Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales</i>		-	-	-	-	-	(122)	15	(107)	(107)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2023		1 029 918	5 664	865	(100)	6 429	12 711	(1 903)	10 808	17 237
<i>Attribuable aux actionnaires de Vivendi SE</i>		<i>1 029 918</i>	<i>5 664</i>	<i>865</i>	<i>(100)</i>	<i>6 429</i>	<i>12 563</i>	<i>(1 884)</i>	<i>10 679</i>	<i>17 108</i>
<i>Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales</i>		-	-	-	-	-	148	(19)	129	129

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAUX DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AUDITÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023

Exercice clos le 31 décembre 2022

	Capital					Réserves et autres			
	Nombre d'actions (en milliers)	Actions ordinaires				Sous-total	Réserves	Autres éléments du résultat global	Sous-total
Capital social		Primes d'émission	Auto-contrôle						
(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)									
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2021	1 108 561	6 097	865	(971)	5 991	15 228	(2 025)	13 203	19 194
<i>Attribuable aux actionnaires de Vivendi SE</i>	<i>1 108 561</i>	<i>6 097</i>	<i>865</i>	<i>(971)</i>	<i>5 991</i>	<i>14 982</i>	<i>(1 992)</i>	<i>12 990</i>	<i>18 981</i>
<i>Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales</i>	-	-	-	-	-	246	(33)	213	213
Apports par les (distributions aux) actionnaires de Vivendi SE	1	-	-	(130)	(130)	(365)	-	(365)	(495)
Cessions/(acquisitions) de titres d'autocontrôle		-	-	(326)	(326)	-	-	-	(326)
Dividende au titre de l'exercice 2021 versé le 28 avril 2022 (0,25 euro par action)	-	-	-	-	-	(261)	-	(261)	(261)
Augmentations de capital liées aux plans de rémunérations fondés sur des instruments de capitaux propres	1	-	-	196	196	(104)	-	(104)	92
Variation des parts d'intérêts de Vivendi SE dans ses filiales sans perte de contrôle	-	-	-	-	-	9	-	9	9
Opérations attribuables aux actionnaires de Vivendi SE (A)	1	-	-	(130)	(130)	(356)	-	(356)	(486)
Apports par les (distributions aux) actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	(55)	-	(55)	(55)
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales		-	-	-	-	(9)	-	(9)	(9)
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales		-	-	-	-	23	-	23	23
Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)	-	-	-	-	-	(41)	-	(41)	(41)
Résultat net		-	-	-	-	(945)	-	(945)	(945)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres		-	-	-	-	(15)	(103)	(118)	(118)
Résultat global (C)	-	-	-	-	-	(960)	(103)	(1 063)	(1 063)
Variations de la période (A+B+C)	1	-	-	(130)	(130)	(1 357)	(103)	(1 460)	(1 590)
<i>Attribuables aux actionnaires de Vivendi SE</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(130)</i>	<i>(130)</i>	<i>(1 381)</i>	<i>(102)</i>	<i>(1 483)</i>	<i>(1 613)</i>
<i>Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	24	(1)	23	23
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2022	1 108 562	6 097	865	(1 101)	5 861	13 871	(2 128)	11 743	17 604
<i>Attribuable aux actionnaires de Vivendi SE</i>	<i>1 108 562</i>	<i>6 097</i>	<i>865</i>	<i>(1 101)</i>	<i>5 861</i>	<i>13 601</i>	<i>(2 094)</i>	<i>11 507</i>	<i>17 368</i>
<i>Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	270	(34)	236	236

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.7. NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION	320
1.1. Conformité aux normes comptables	320
1.2. Présentation des états financiers consolidés	320
1.2.1. Compte de résultat consolidé	320
1.2.2. Tableau des flux de trésorerie	320
1.2.3. Performance des secteurs opérationnels et du groupe	321
1.2.4. Bilan	322
1.3. Principes de préparation des états financiers consolidés	322
1.3.1. Recours à des estimations	322
1.3.2. Prise en compte des enjeux liés au changement climatique	323
1.3.3. Méthodes de consolidation	323
1.3.4. Méthodes de conversion des éléments en devises	324
1.3.5. Chiffre d'affaires et charges associées	324
1.3.6. Actifs	326
1.3.7. Actifs détenus en vue de la vente et activités cédées ou en cours de cession	331
1.3.8. Passifs financiers	332
1.3.9. Autres passifs	333
1.3.10. Impôts différés	333
1.3.11. Rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	334
1.4. Parties liées	334
1.5. Engagements contractuels et actifs et passifs éventuels	335
1.6. Nouvelles normes IFRS et interprétations IFRIC publiées mais non encore entrées en vigueur	335
NOTE 2. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS	335
2.1. Projet de scission du groupe Vivendi	335
2.2. Rapprochement avec Lagardère	335
2.3. Cession d'Editis par vivendi	337
2.4. Cession de Gala par Prisma Media	337
2.5. Acquisition par Groupe Canal+ d'une participation dans Viu	337
2.6. Autres événements	337
NOTE 3. PERSPECTIVES DU GROUPE AU REGARD DES INCERTITUDES LIÉES À LA CONJONCTURE	338
3.1. Situation de liquidité	338
3.2. Enjeux liés au changement climatique	338
NOTE 4. INFORMATION SECTORIELLE	338
4.1. Compte de résultat par métier	339
4.1.1. Chiffre d'affaires	341
4.2. Bilan par secteur opérationnel	342
NOTE 5. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	344
5.1. Frais de personnel et effectif moyen	344
5.2. Informations complémentaires relatives aux charges opérationnelles	344
5.3. Impôts sur la production	344
NOTE 6. CHARGES ET PRODUITS DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES	344
6.1. Coût du financement	344
6.2. Autres charges et produits financiers	345

NOTE 7. IMPÔT	346
7.1. Régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice mondial consolidé	346
7.2. Impôt sur les résultats et impôt payé par zone géographique	347
7.3. Taux effectif d'imposition	348
7.4. Actifs et passifs d'impôt différé	348
7.5. Litiges fiscaux	350
NOTE 8. RÉSULTAT PAR ACTION	351
NOTE 9. CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	352
9.1. Détail des variations des capitaux propres liées aux autres éléments du résultat global	352
NOTE 10. ÉCARTS D'ACQUISITION	352
10.1. Variation des écarts d'acquisition	352
10.2. Test de dépréciation des écarts d'acquisition	353
10.2.1. Présentation des UGT ou groupes d'UGT	354
10.2.2. Présentation des hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables	355
10.2.3. Sensibilité des valeurs recouvrables des UGTs ou groupes d'UGT dont la valeur d'utilité est notamment déterminée par la méthode du DCF	355
NOTE 11. ACTIFS ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES DE CONTENUS	356
11.1. Actifs de contenus	356
11.2. Obligations contractuelles de contenus	356
NOTE 12. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	358
12.1. Autres Immobilisations incorporelles	358
12.2. Variation des immobilisations incorporelles	358
NOTE 13. IMMOBILISATIONS CORPORELLES	359
13.1. Immobilisations corporelles	359
13.2. Variation des immobilisations corporelles	359
NOTE 14. CONTRATS DE LOCATION	360
14.1. Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	360
14.2. Dettes locatives	361
14.3. Charges sur obligations locatives	362
NOTE 15. PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE	362
15.1. Principales participations mises en équivalence	362
15.2. Données relatives aux informations financières	363
NOTE 16. ACTIFS FINANCIERS	366
16.1. Portefeuille de participations et actifs financiers cotés	367
16.2. Risque de valeur de marché des participations	367

NOTE 17. ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	368
17.1. Variation nette du besoin en fonds de roulement (BFR)	368
17.2. Créances d'exploitation et autres	368
17.3. Dettes d'exploitation et autres	369
NOTE 18. TRÉSORERIE DISPONIBLE	369
18.1. Risque des placements et risque de contrepartie	369
18.2. Risque de liquidité	369
NOTE 19. CAPITAUX PROPRES	370
19.1. Évolution du capital social de Vivendi SE	370
19.2. Rachat et annulation d'actions	370
19.3. Distribution d'un dividende ordinaire en numéraire aux actionnaires	371
NOTE 20. PROVISIONS	371
NOTE 21. RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL	372
21.1. Analyse de la charge relative aux régimes d'avantages au personnel	372
21.2. Régimes à prestations définies	372
21.2.1. Hypothèses utilisées pour l'évaluation et analyse de sensibilité	372
21.2.2. Analyse de la charge comptabilisée et montant des prestations payées	373
21.2.3. Analyse des engagements nets au titre des retraites et des prestations complémentaires	374
21.2.4. Estimation des contributions et paiements futurs	376
NOTE 22. RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES	377
22.1. Plans attribués par Vivendi SE	377
22.1.1. Instruments dénoués par émission d'actions	377
22.1.2. Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier	378
22.2. Plan d'intéressement à long terme Dailymotion	378
NOTE 23. EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS	379
23.1. Juste valeur de marché des emprunts et autres passifs financiers	379
23.2. Emprunts obligataires	380
23.3. Emprunts bancaires	380
23.4. Maturité des emprunts	381
23.5. Gestion du risque de taux d'intérêt	381
23.6. Gestion du risque de change	381
23.7. Instruments financiers dérivés	383
23.8. Notation de la dette financière	383
NOTE 24. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	384
24.1. Retraitements	384
24.2. Activités d'investissement et de financement sans incidence sur la trésorerie	384

NOTE 25. PARTIES LIÉES	385
25.1. Mandataires sociaux	385
25.2. Groupe Bolloré – Compagnie de l’Odet	386
25.2.1. Conventions de trésorerie entre Vivendi SE, Bolloré SE et Compagnie de l’Odet	386
25.2.2. Convention réglementée entre Vivendi SE et Compagnie de l’Odet concernant Mediaset et Fininvest	386
25.2.3. Conventions réglementées entre Vivendi SE, Compagnie de l’Odet et Compagnie de Cornouaille concernant Universal Music Group (UMG)	387
25.3. Convention réglementée entre Vivendi SE et Lagardère SA	387
25.4. Convention de prêt entre Vivendi SE et Lagardère SA	388
25.5. Autres opérations avec les parties liées	388
NOTE 26. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET AUTRES ENGAGEMENTS	390
26.1. Obligations contractuelles et engagements commerciaux	390
26.2. Autres engagements donnés et reçus dans le cadre de l’activité courante	391
26.3. Engagements d’achats et de cessions de titres	391
26.4. Passifs éventuels et actifs éventuels consécutifs aux engagements donnés ou reçus dans le cadre de cessions ou d’acquisitions de titres	392
26.5. Pactes d’actionnaires	392
26.6. Sûretés et nantissements	392
NOTE 27. LITIGES	393
NOTE 28. LISTE DES PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES OU MISES EN ÉQUIVALENCE	402
NOTE 29. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	404
NOTE 30. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	404

Vivendi, Société Européenne depuis le 7 janvier 2020, est soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales qui lui sont applicables en France, et en particulier, au Règlement CE n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne (SE) ainsi qu'aux dispositions du Code de commerce. La société a été constituée le 18 décembre 1987 pour une durée de 99 années et prendra fin le 17 décembre 2086, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation. Son siège social est situé 42, avenue de Friedland, 75008 Paris (France). Vivendi est coté sur le marché Euronext Paris, compartiment A.

Groupe industriel intégré dans les contenus, les médias et la communication, Vivendi est présent sur toute la chaîne de valeur qui va de la découverte des talents à la création, l'édition et la distribution de contenus. Groupe Canal+ est le numéro un de la télévision payante en France, présent également au Benelux, Pologne, Europe Centrale, Afrique et en Asie. Sa filiale Studiocanal occupe la première place du cinéma européen en termes de production, vente et distribution de films et de séries TV. Lagardère est un groupe d'éditions, de médias et commerces de détail en zones de transport de voyageurs. Havas est l'un des plus grands groupes de communication au monde qui couvre l'ensemble des métiers du secteur : créativité, expertise média et santé/bien-être. Prisma Media est le numéro un de la presse magazine, de la vidéo en ligne et de l'audience digitale quotidienne. Gameloft est un leader dans la création et l'édition de jeux multiplateforme Console-PC-Mobile. Vivendi Village rassemble Vivendi Ticketing (billetterie en Europe, au Royaume-Uni et aux États-Unis), ainsi que le *live* à travers Olympia Production, Festival Production et des salles de spectacles à Paris (l'Olympia et le Théâtre de l'Œuvre). Nouvelles Initiatives regroupe Dailymotion, l'une des plus grandes plateformes d'agrégation et de diffusion de contenus vidéo au monde et Group Vivendi Africa (GVA), filiale dédiée au développement de l'accès Internet Très Haut Débit en Afrique. Générosité et solidarité est un segment opérationnel regroupant CanalOlympia ainsi que la Fondation Vivendi intégrant le programme de solidarité *Vivendi Create Joy*, qui soutient des projets d'initiation et de formation professionnelle aux métiers du groupe Vivendi.

À compter du 1^{er} décembre 2023, Vivendi consolide Lagardère par intégration globale. Le prix d'acquisition et son affectation seront finalisés dans le délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition prescrit par les normes comptables. Au 31 décembre 2023, Vivendi n'a procédé à aucune affectation préliminaire du prix d'acquisition.

Le 21 juin 2023, conformément à la norme IFRS 10, Vivendi a déconsolidé Editis. Pour une information détaillée de l'opération, se reporter à la note 2.3. Pour rappel, à compter du 31 décembre 2022, et en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, Editis était présenté dans les états financiers consolidés de Vivendi comme une activité cédée.

Les états financiers consolidés présentent la situation comptable de Vivendi et de ses filiales (le « groupe »), ainsi que les intérêts dans les entreprises associées. Ils sont exprimés en euros arrondis au million le plus proche.

Réuni au siège social le 4 mars 2024, le Directoire a arrêté le rapport financier et les états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2023. Ils ont été examinés par le Comité d'audit du 4 mars 2024 et par le Conseil de surveillance du 7 mars 2024.

Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 seront soumis à l'approbation des actionnaires de Vivendi lors de leur Assemblée générale, qui se tiendra le 29 avril 2024.

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

1.1. CONFORMITÉ AUX NORMES COMPTABLES

Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 de Vivendi SE ont été établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées dans l'Union européenne (UE), et conformément aux normes IFRS telles que publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board) et obligatoires au 31 décembre 2023.

Les amendements de normes IFRS publiés par l'IASB et interprétations de l'IFRS IC publiées par l'IASB applicables à compter du 1^{er} janvier 2023 n'ont pas eu d'incidence significative sur les états financiers consolidés de Vivendi.

Vivendi applique l'exception offerte par l'amendement d'IAS 12, concernant la réforme fiscale internationale Pilier 2, relatif à l'absence de comptabilisation d'actifs et de passifs d'impôt différé rattachés aux impôts sur le résultat découlant des règles Pilier 2.

Au 31 décembre 2023, l'évaluation de l'incidence de l'application de la réforme fiscale internationale indique qu'aucun impact significatif n'est attendu.

1.2. PRÉSENTATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1.2.1. Compte de résultat consolidé

Les principales rubriques présentées dans le compte de résultat consolidé de Vivendi sont le chiffre d'affaires, la quote-part dans le résultat net des

sociétés mises en équivalence, le coût du financement, l'impôt sur les résultats, le résultat net des activités cédées ou en cours de cession et le résultat net. La présentation du compte de résultat consolidé comprend un sous-total nommé « résultat opérationnel » qui correspond à la différence entre les charges et les produits, à l'exception de ceux résultant des activités financières, des activités cédées ou en cours de cession et de l'impôt sur les résultats.

Les charges et produits résultant des activités financières sont composés du coût du financement, des produits perçus des investissements financiers, ainsi que des autres charges et produits financiers, tels que définis au paragraphe 1.2.3 et présentés dans la note 6.

1.2.2. Tableau des flux de trésorerie

Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles

Les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont calculés selon la méthode indirecte à partir du résultat opérationnel. Le résultat opérationnel est retraité des éléments sans incidence sur la trésorerie et de la variation nette du besoin en fonds de roulement opérationnel. Les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles excluent les incidences sur la trésorerie des charges et produits des activités financières et la variation nette du besoin en fonds de roulement lié aux immobilisations corporelles et incorporelles.

Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement

Les flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement intègrent la variation nette du besoin en fonds de roulement lié aux immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que les flux de trésorerie liés aux produits perçus des investissements financiers (en particulier les dividendes reçus de sociétés mises en équivalence). Ils intègrent également les flux de trésorerie provenant de l'obtention ou de la perte de contrôle d'une filiale.

Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement intègrent les intérêts nets payés au titre des emprunts et de la trésorerie et équivalents de trésorerie, les tirages sur les découverts bancaires, l'incidence sur la trésorerie des autres éléments liés aux activités financières tels que les primes payées dans le cadre de remboursement anticipé d'emprunts et de dénouement anticipé d'instruments dérivés, ainsi que les sorties de trésorerie se rapportant au principal de la dette locative et à la charge d'intérêts sur obligations locatives. Ils intègrent également les flux de trésorerie provenant de variations de parts d'intérêts dans une filiale qui n'aboutissent pas à une perte de contrôle (cette notion englobant les augmentations de parts d'intérêts).

1.2.3. Performance des secteurs opérationnels et du groupe

Vivendi considère que le résultat opérationnel ajusté (EBITA), le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop), le résultat net ajusté (ANI) et les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO), mesures à caractère non strictement comptable, sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe.

Résultat opérationnel ajusté (EBITA)

Vivendi considère le résultat opérationnel ajusté (EBITA), mesure à caractère non strictement comptable, comme une mesure de la performance des secteurs opérationnels présentés dans l'information sectorielle. Il permet de comparer la performance des secteurs opérationnels, que leur activité résulte de la croissance interne du secteur opérationnel ou d'opérations de croissance externe. Dans l'activité du Travel Retail, les redevances payées aux concédants sont soit variables, soit fixes, soit variables avec minimum garanti. L'application d'IFRS 16 à ces contrats crée une distorsion dans la lecture de la performance de la branche en ne s'appliquant qu'à la part fixe du loyer, déconnectant les états financiers du suivi opérationnel. Afin de conserver un indicateur pertinent qui reflète l'économie de ces contrats, le groupe a décidé de neutraliser l'effet d'IFRS 16 sur l'EBITA pour les contrats de concession uniquement.

Pour calculer le résultat opérationnel ajusté (EBITA), l'incidence comptable des éléments suivants est éliminée du résultat opérationnel (EBIT) :

- l'amortissement des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus ;
- la dépréciation des écarts d'acquisition, des autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus ;
- les autres produits et charges liés aux opérations avec les actionnaires (sauf lorsque ces dernières sont directement comptabilisées en capitaux propres) ;

- les éléments liés aux contrats de concessions (IFRS 16) : exclusion des gains et pertes sur contrats de location et des amortissements des droits d'utilisation, ajout de la diminution des dettes de location, ajout des charges d'intérêts sur dettes locatives, ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes locatives.

Lorsque les entreprises sous influence notable ont une nature opérationnelle dans le prolongement des activités du groupe, la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence est classée au sein du « résultat opérationnel ajusté ».

Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop)

Le groupe Lagardère, que Vivendi consolide par intégration globale depuis le 1^{er} décembre 2023, considère le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop), mesure à caractère non strictement comptable, comme une mesure de la performance des secteurs opérationnels présentés dans l'information sectorielle.

Pour calculer le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop), l'incidence comptable des éléments suivants est éliminée du résultat opérationnel ajusté (EBITA) :

- les charges de restructuration ;
- la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles ;
- les gains et pertes de cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles ;
- les pertes de valeurs d'immobilisations corporelles, incorporelles et droits d'utilisation non acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises ;
- les dividendes reçus des participations non consolidées ;
- des gains et pertes sur contrats de location (hors concession).

Résultat net ajusté (ANI)

Vivendi considère le résultat net ajusté, mesure à caractère non strictement comptable, comme un indicateur pertinent des performances opérationnelles et financières du groupe. La Direction de Vivendi utilise le résultat net ajusté pour gérer le groupe car il illustre mieux les performances des activités et permet d'exclure la plupart des éléments non opérationnels et non récurrents. Le résultat net ajusté comprend les éléments suivants :

- le résultat opérationnel ajusté (**)
- la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles (*)
- le coût du financement (*), correspondant aux charges d'intérêts sur les emprunts nettes des produits d'intérêts de la trésorerie ;
- les produits perçus des investissements financiers (*), comprenant les dividendes et les intérêts reçus des participations non consolidées ;
- ainsi que les impôts et les intérêts minoritaires relatifs à ces éléments.

Le résultat net ajusté n'intègre pas les éléments suivants :

- les amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus (**), ainsi que les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus (*) (**)
- l'impact IFRS 16 des contrats de concession ;

(*) Élément tel que présenté dans le compte de résultat consolidé.

(**) Élément tel que présenté par secteur opérationnel dans l'information sectorielle.

- les autres charges et produits financiers (*), correspondant aux plus ou moins-values de cession ainsi que les réévaluations ou les dépréciations des titres mis en équivalence, des participations non consolidées et des autres investissements financiers, aux pertes et profits comptabilisés dans le cadre des regroupements d'entreprises ainsi qu'aux pertes et profits liés à la variation de valeur d'actifs financiers et à l'extinction ou à la variation de valeur de passifs financiers, qui intègrent essentiellement les variations de juste valeur des instruments dérivés, les primes liées au remboursement par anticipation d'emprunts, au dénouement anticipé d'instruments dérivés, les frais d'émission ou d'annulation des lignes de crédit, les résultats de change (autres que relatifs aux activités opérationnelles, classés dans le résultat opérationnel), ainsi que l'effet de désactualisation des actifs et des passifs (dont les dettes locatives) et la composante financière du coût des régimes d'avantages au personnel (effet de désactualisation des passifs actuariels et rendement attendu des actifs de couverture) ;
- le résultat net des activités cédées ou en cours de cession (*) ;
- l'impôt sur les résultats et les intérêts minoritaires relatifs à ces éléments, ainsi que certains éléments d'impôt non récurrents, en particulier, la variation des actifs d'impôt différé liés aux régimes de l'intégration fiscale de Vivendi SE, et le retournement des passifs d'impôt afférents à des risques éteints sur la période.

(*) Élément tel que présenté dans le compte de résultat consolidé.

Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)

Vivendi considère les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO), mesure à caractère non strictement comptable, comme un indicateur pertinent des performances opérationnelles et financières du groupe. Le CFFO comprend les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant impôts, tels que présentés dans le tableau des flux de trésorerie, les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence et des participations non consolidées, ainsi que les sorties de trésorerie se rapportant au principal des dettes locatives et à la charge d'intérêts sur les obligations locatives, présentées en flux de trésorerie liées aux activités de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés. Il comprend aussi les investissements industriels, nets, qui correspondent aux sorties nettes de trésorerie liée aux acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, qui sont inclus dans les flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement.

Les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles cédées ou en cours de cession sont exclus du CFFO.

1.2.4. Bilan

Les actifs et passifs dont la maturité est inférieure au cycle d'exploitation, généralement égal à douze mois, sont classés en actifs ou passifs courants. Si leur échéance excède cette durée, ils sont classés en actifs ou passifs non courants. En outre, certains reclassements ont été effectués dans les comptes consolidés des exercices 2022 et 2021, afin de les aligner sur la présentation des comptes consolidés des exercices 2023 et 2022.

1.3. PRINCIPES DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés sont établis selon le principe de continuité d'exploitation et la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux principes préconisés par les normes IFRS, notamment la norme IFRS 13 – *Évaluation de la juste valeur* présentant les modalités d'évaluation et les informations à fournir. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

Les états financiers consolidés intègrent les comptes de Vivendi et de ses filiales après élimination des rubriques et transactions intragroupe. Vivendi clôture ses comptes au 31 décembre. Les filiales qui ne clôturent pas au 31 décembre établissent des états financiers intermédiaires à cette date si leur date de clôture est antérieure de plus de trois mois.

Les filiales acquises sont consolidées dans les états financiers du groupe à compter de la date de leur prise de contrôle.

1.3.1. Recours à des estimations

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux normes IFRS requiert que le groupe procède à certaines estimations et retienne certaines hypothèses, qu'il juge raisonnables et réalistes. Même si ces estimations et hypothèses sont régulièrement revues par la Direction de Vivendi, en particulier sur la base des réalisations passées et des anticipations, certains faits et circonstances peuvent conduire à des changements ou des variations de ces estimations et hypothèses, ce qui pourrait affecter la valeur comptable des actifs, passifs, capitaux propres et résultat du groupe.

Les principales estimations et hypothèses utilisées concernent l'évaluation des postes suivants :

- chiffre d'affaires : estimation des provisions sur les retours (se reporter à la note 1.3.5.) ;
- écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles : méthodes de valorisation retenues dans le cadre de l'identification des actifs incorporels lors des regroupements d'entreprises (se reporter à la note 1.3.6.2.) ;
- écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et immobilisations en cours : hypothèses mises à jour annuellement, dans le cadre des tests de dépréciation, relatives à la détermination des unités génératrices de trésorerie (UGT), des flux de trésorerie futurs et des taux d'actualisation (se reporter aux notes 1.3.6.8. et 10) ;
- provisions : estimation du risque, effectuée au cas par cas, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque (se reporter aux notes 1.3.9. et 20) ;
- avantages au personnel : hypothèses mises à jour annuellement, telles que la probabilité du maintien du personnel dans le groupe jusqu'au départ en retraite, l'évolution prévisible de la rémunération future, et notamment le taux d'actualisation (se reporter aux notes 1.3.9. et 21) ;
- rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres : hypothèses mises à jour annuellement, telles que la durée de vie estimée, la volatilité et le taux de dividendes estimé (se reporter aux notes 1.3.11. et 22) ;
- dettes locatives et actifs au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, à la date de prise d'effet de chaque contrat de location (se reporter aux notes 1.3.6.7. et 14) :
 - appréciation de la durée de location correspondant au temps pour lequel le contrat de location est non résiliable, en tenant compte de toute option de renouvellement que Vivendi a la certitude raisonnable d'exercer et de toute option de résiliation que Vivendi a la certitude raisonnable de ne pas exercer ;
 - estimation du taux d'emprunt marginal du preneur en tenant compte de la durée de location, ainsi que de la duration, afin de refléter le profil des paiements des contrats de location.
- impôts différés : estimations pour la reconnaissance des impôts différés actifs mises à jour annuellement telles que les taux d'impôt attendus et les résultats fiscaux futurs du groupe (se reporter aux notes 1.3.10. et 7) ;

- certains instruments financiers : méthode de valorisation à la juste valeur définie selon les trois niveaux de classification suivants (se reporter aux notes 1.3.6.9., 1.3.8., 14, 16 et 23) :
 - niveau 1 : juste valeur fondée sur des prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
 - niveau 2 : juste valeur fondée sur des données de marché observables autres que les prix cotés visés au Niveau 1 ;
 - niveau 3 : juste valeur fondée sur des techniques d'évaluation utilisant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données observables de marché.

La juste valeur des créances d'exploitation, de la trésorerie et équivalents de trésoreries et des dettes d'exploitation est quasiment égale à leur valeur comptable compte tenu de la courte échéance de ces instruments.

1.3.2. Prise en compte des enjeux liés au changement climatique

L'établissement des états financiers suppose la prise en compte des enjeux liés au changement climatique, en particulier dans le contexte de l'information qui est présentée dans le chapitre 2 « Performance extra-financière » du Document d'enregistrement universel 2023.

Les conséquences du changement climatique ainsi que les engagements pris par Vivendi décrits dans ce chapitre n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés au 31 décembre 2023.

En outre, la Direction a veillé à ce que les hypothèses soutenant les estimations des états financiers consolidés intègrent les effets futurs jugés les plus probables relatifs à ces enjeux (e.g. hypothèses utilisées dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition). Vivendi considère que les conséquences du changement climatique ainsi que les engagements pris par le groupe n'ont pas d'incidence significative sur ses activités à moyen terme.

1.3.3. Méthodes de consolidation

La liste des principales filiales, coentreprises et sociétés associées du groupe est présentée à la note 28.

Intégration globale

Toutes les sociétés dans lesquelles Vivendi exerce le contrôle, c'est-à-dire dans lesquelles il a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles afin d'obtenir des avantages de leurs activités, sont consolidées par intégration globale.

Le contrôle défini par la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés* est fondé sur les trois critères suivants à remplir simultanément afin de conclure à l'exercice du contrôle par la société mère :

- la société mère détient le pouvoir sur la filiale lorsqu'elle a des droits effectifs qui lui confèrent la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes, à savoir les activités ayant une incidence importante sur les rendements de la filiale. Le pouvoir peut être issu de droits de vote existants et/ou potentiels et/ou d'accords contractuels. Les droits de vote doivent être substantiels, i.e., leur exercice doit pouvoir être mis en œuvre à tout moment, sans limitation et plus particulièrement lors des prises de décision portant sur les activités significatives. L'appréciation de la détention du pouvoir dépend de la nature des activités pertinentes de la filiale, du processus de décision en son sein et de la répartition des droits des autres actionnaires de la filiale.
- la société mère est exposée ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec la filiale qui peuvent varier selon la performance de celle-ci. La notion de rendement est définie largement, et inclut les dividendes et autres formes d'avantages économiques distribués, la valorisation de l'investissement, les économies de coûts, les synergies, etc.

- la société mère a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur les rendements. Un pouvoir qui ne conduirait pas à cette influence ne pourrait pas être qualifié de contrôle.

Les états financiers consolidés d'un groupe sont présentés comme ceux d'une entité économique unique ayant deux catégories de propriétaires : les propriétaires de la société mère d'une part (actionnaires de Vivendi SE), et les détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle d'autre part (actionnaires minoritaires des filiales). Une participation ne donnant pas le contrôle est définie comme la part d'intérêt dans une filiale qui n'est pas attribuable directement ou indirectement à une société mère (ci-après « intérêts minoritaires »). En conséquence, les diminutions de parts d'intérêt d'une société mère dans une filiale qui n'aboutissent pas à une perte de contrôle affectent uniquement les capitaux propres car le contrôle ne change pas au sein de l'entité économique. En outre, à compter du 1^{er} janvier 2009, dans le cas d'une acquisition d'une participation complémentaire dans une filiale consolidée, Vivendi comptabilise la différence entre le prix d'acquisition et la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis en variation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SE. À l'inverse, Vivendi comptabilise les plus ou moins-values résultant de prises de contrôle par étapes ou de pertes de contrôle en résultat.

Comptabilisation des partenariats

La norme IFRS 11 – *Partenariats* a pour objectif d'établir les principes d'information financière pour les entités qui détiennent des intérêts dans des entreprises contrôlées conjointement (ou partenariats).

Dans un partenariat, les parties sont liées par un accord contractuel leur conférant le contrôle conjoint de l'entreprise. L'entité qui est partie à un partenariat doit donc déterminer si l'accord contractuel confère à toutes les parties, ou à un groupe d'entre elles, le contrôle collectif de l'entreprise. L'existence d'un contrôle conjoint est ensuite déterminée dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties qui contrôlent collectivement l'entreprise.

Les partenariats sont classés en deux catégories :

- les entreprises communes (ou activités conjointes) : il s'agit de partenariats dans lesquels les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont directement des droits sur les actifs, et des obligations au titre des passifs liés, relatifs à celle-ci. Ces parties sont appelées « coparticipants ». Le coparticipant comptabilise 100 % des actifs/passifs, charges/produits de l'entreprise commune détenus en propre, ainsi que la quote-part des éléments détenus conjointement ;
- les coentreprises : il s'agit de partenariats dans lesquels les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Ces parties sont appelées « coentrepreneurs ». Chaque coentrepreneur comptabilise son droit dans l'actif net de l'entité selon la méthode de la mise en équivalence, conformément à la norme IAS 28 Participations dans des entreprises associées et des coentreprises (cf. infra).

Mise en équivalence

Vivendi comptabilise selon la méthode de la mise en équivalence les sociétés associées dans lesquelles il détient une influence notable, ainsi que les coentreprises.

L'influence notable est présumée exister lorsque Vivendi détient, directement ou indirectement, 20 % ou davantage de droits de vote d'une entité, sauf à démontrer clairement que ce n'est pas le cas. L'existence d'une influence notable peut être mise en évidence par des critères tels qu'une représentation au Conseil d'administration ou à l'organe de direction de l'entité détenue, une participation au processus d'élaboration des politiques financières et opérationnelles, l'existence d'opérations significatives avec l'entité détenue, l'échange de personnels dirigeants ou la fourniture d'informations techniques essentielles.

1.3.4. Méthodes de conversion des éléments en devises

Les états financiers consolidés sont exprimés en millions d'euros, l'euro étant la devise fonctionnelle de Vivendi SE et la devise de présentation du groupe.

Opérations en devises

Les opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au taux de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle des entités aux taux en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés en résultat de la période à l'exception des écarts sur les emprunts en monnaies étrangères qui constituent une couverture de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement imputés sur les autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net.

États financiers libellés en monnaies étrangères

Les états financiers des filiales, coentreprises ou sociétés associées dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis au taux de change en vigueur à la clôture de la période pour le bilan et au taux de change moyen mensuel pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie, en l'absence de fluctuation importante du cours de change. Les différences de conversion qui en découlent sont comptabilisées en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres à la rubrique « Écarts de conversion ». Conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, Vivendi a choisi de transférer en réserves consolidées les écarts de conversion au 1^{er} janvier 2004, relatifs à la conversion en euros des comptes des filiales ayant une devise étrangère comme monnaie de fonctionnement. En conséquence, ceux-ci ne sont pas comptabilisés en résultat lors de la cession ultérieure des filiales, coentreprises ou sociétés associées dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro.

1.3.5. Chiffre d'affaires et charges associées

Les produits des activités ordinaires sont comptabilisés lorsque l'obligation de prestation promise au contrat est remplie et à hauteur du montant pour lequel il est hautement probable qu'il ne donnera pas lieu à un ajustement significatif à la baisse de ces produits. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises accordées.

Le principal sujet d'attention pour Vivendi concerne la comptabilisation des ventes de licences de propriété intellectuelle.

Licences de propriété intellectuelle

Ces licences transfèrent au client, soit un droit d'utilisation de la propriété intellectuelle telle qu'elle existe au moment précis où la licence est octroyée (licence statique), soit un droit d'accès à la propriété intellectuelle telle qu'elle existe tout au long de la période couverte par la licence (licence dynamique).

Le chiffre d'affaires est comptabilisé lorsque l'obligation de prestation promise au contrat est satisfaite (licence statique) ou à mesure qu'elle est satisfaite (licence dynamique), c'est-à-dire lorsque le vendeur a transféré les risques et avantages liés au droit d'utilisation/d'accès de la propriété intellectuelle et que le client a pris le contrôle de l'utilisation de/l'accès à la licence. Ainsi, le chiffre d'affaires des licences statiques est reconnu au moment précis où la licence est octroyée et lorsque le client peut utiliser et retirer les avantages de la licence. Le chiffre d'affaires des licences dynamiques est reconnu progressivement, tout au long de la période couverte par la licence à partir du début de la période au cours de laquelle le client pourra utiliser la licence et en retirer les avantages.

Analyse de la relation Agent/Principal dans les transactions de ventes dans lesquelles un tiers intervient

Si la promesse de l'entité est par nature une obligation de prestation de fournir elle-même les biens ou les services spécifiés, alors elle agit pour son propre compte et est « principal » dans la transaction de vente : elle comptabilise en chiffre d'affaires le montant brut de contrepartie auquel elle s'attend à avoir droit en échange des biens ou services fournis et en coûts des ventes la commission reversée au tiers.

Si l'entité prend les dispositions voulues pour que le tiers se charge de fournir les biens ou les services spécifiés, elle agit en tant qu'« agent » et elle comptabilise alors en chiffre d'affaires le montant net de contrepartie auquel elle s'attend à avoir droit en échange des biens ou services fournis.

1.3.5.1. Groupe Canal+

Abonnement à des offres de télévisions payantes hertziennes, par satellite ou par ADSL

Abonnement aux programmes

Chaque contrat d'abonnement à un service de télévision payante est considéré comme une série de services distincts, qui sont sensiblement les mêmes et ayant le même modèle de transfert du service au client. La fourniture des décodeurs, les cartes numériques et les frais d'accès ne constituent pas des services ou des biens distincts et sont regroupés avec le service d'abonnement comme une seule obligation de prestation remplie progressivement, le client recevant et consommant simultanément les avantages procurés par la prestation de Groupe Canal+ à chaque instant du service de télévision payante. Dans sa relation avec le distributeur tiers et le client final, Groupe Canal+ agit en tant que « principal » vis-à-vis du client final pour les contrats en autodistribution, Groupe Canal+ étant responsable de l'activation de l'abonnement du client final et de la fixation du prix de vente.

Ainsi, le chiffre d'affaires, net des gratuités accordées le cas échéant, est comptabilisé sur la période au cours de laquelle le service est exécuté à partir de la date d'activation de l'abonnement et au fur et à mesure que le service est fourni.

Services de vidéo à la demande et de télévision à la demande

Le service de vidéo à la demande, permettant au client d'accéder à un catalogue de programmes en streaming en illimité et le service de télévision à la demande, donnant accès à des programmes à l'acte en streaming ou en téléchargement, sont des services distincts du service d'abonnement. Dans sa relation avec le distributeur tiers et le client final, Groupe Canal+ n'est pas « principal », le distributeur tiers étant responsable de l'exécution des services tant concernant la prestation technique que la relation commerciale.

Le service de vidéo à la demande constitue une obligation de prestation remplie progressivement, et le chiffre d'affaires est comptabilisé tout au long de la période pendant laquelle celui-ci est fourni au client. Le service de télévision à la demande constitue une obligation de prestation remplie à un moment précis, et le chiffre d'affaires est comptabilisé lorsque le contenu est disponible pour diffusion.

Ventes d'espaces publicitaires

Il s'agit des ventes d'espaces publicitaires télévisuels (sous forme de spots classiques, de partenariats d'émissions ou d'événements) ou sur le site Internet (vidéos, bannières).

Télévision payante et gratuite

Pour les spots, l'obligation de prestation distincte est l'atteinte d'une pression publicitaire qui est généralement constituée d'un ensemble de messages publicitaires concourant à l'objectif d'atteinte d'une cible, remplie progressivement. Ainsi, le produit provenant de ces ventes, net des remises le cas échéant, est étalé sur la durée de la campagne publicitaire, généralement au fur et à mesure de la diffusion des spots publicitaires en tenant compte des éventuels gracieux octroyés.

Site Internet

Chaque type d'impression publicitaire (affichage d'un élément publicitaire) correspond à une obligation de prestation distincte, car l'annonceur peut tirer parti de chaque type d'impression isolément, remplie à un moment précis. Ainsi, le produit provenant de la vente d'espaces publicitaires sur le site Internet, net des remises le cas échéant, est comptabilisé lorsque les impressions publicitaires sont réalisées, soit lorsque les publicités sont diffusées sur le site.

Films et programmes télévisuels

Ventes physiques de films (DVD et Blu-ray)

Ces licences de propriété intellectuelle sont des licences statiques transférant au client un droit d'utilisation des films de Groupe Canal+ tels qu'ils existent au moment précis où la licence est octroyée, i.e., sur le support physique vendu.

Le produit des ventes physiques de films, déduction faite d'une provision sur retour (se reporter à la note 1.3.5.5.) et des remises le cas échéant, est comptabilisé, soit lors de la vente au distributeur, au point d'expédition pour les produits vendus franco à bord (*free on board*, FOB), ou au point de livraison pour les produits vendus franco à destination, soit lors de la vente au client final pour les ventes en consignation.

Ventes de droits d'exploitation d'œuvres cinématographiques

Ces ventes constituent des licences de propriété intellectuelle que Groupe Canal+ octroie à des diffuseurs ou à des distributeurs et qui leur confèrent certains droits sur ses œuvres cinématographiques. Ces licences sont des licences statiques car elles transfèrent un droit d'utilisation des films tels qu'ils existent au moment précis où la licence est octroyée. Dans sa relation avec le distributeur tiers et le client final, Groupe Canal+ n'est pas « principal » vis-à-vis du client final, le distributeur étant responsable de la livraison de l'œuvre cinématographique et de la fixation du prix vis-à-vis du client final.

Le chiffre d'affaires au titre de la cession de ces droits est comptabilisé à partir du moment où le client pourra l'utiliser et en retirer les avantages. Ainsi, lorsque la contrepartie payée par le client est un prix fixe, le produit des ventes de droits d'exploitation est comptabilisé au plus tard de la livraison du matériel ou de l'ouverture de la fenêtre d'exploitation prévue contractuellement ou légalement (cf. Chronologie des médias en France). Lorsque la contrepartie payée par le client est variable sous la forme d'une redevance en fonction des ventes au client final, le chiffre d'affaires est reconnu à mesure que les ventes sous-jacentes se produisent.

1.3.5.2. Lagardère

Lagardère Publishing

Le chiffre d'affaires correspond principalement aux produits des ventes et de diffusion d'ouvrages. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises, des commissions versées aux e-diffuseurs et des droits de retours. Lorsqu'une entité opère uniquement en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est constitué de la marge nette.

Lorsqu'un droit de retour est octroyé aux clients au titre des ouvrages invendus, le montant estimé des retours est comptabilisé en dettes de remboursement au sein des dettes d'exploitation pour la part relative à la diminution du chiffre d'affaires, et en actif de remboursement au sein des

stocks et des créances d'exploitation respectivement pour les parts relatives aux stocks et aux avances auteurs. La dette de remboursement, comptabilisée en diminution du chiffre d'affaires, est évaluée en fonction des ventes facturées au cours de l'exercice et des données historiques de retours. Ce calcul statistique repose sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

Lagardère Travel Retail

Les produits des activités ordinaires de Lagardère Travel Retail comprennent essentiellement les ventes au détail en zone de transport et concession sur les segments Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice, ainsi que les activités de ventes au détail dans les points de vente de proximité. Le chiffre d'affaires est reconnu lors de la réalisation de la vente au détail. Dans le cas de certains produits ou services (vente des cartes de téléphone prépayées, distribution de presse, etc.), l'entité agit comme un agent et comptabilise la commission nette perçue en chiffre d'affaires.

Autres activités

Le chiffre d'affaires des autres activités de Lagardère est principalement constitué des ventes d'espaces publicitaires, de diffusion de Presse Magazine, de revenus de licences et de services numériques, de revenus liés à la production de spectacles vivants et à l'exploitation de salles de spectacles ainsi que d'un site dédié aux activités sportives. Dans l'ensemble de ces activités, les produits correspondent aux recettes publicitaires, aux ventes au numéro, aux abonnements et prestations numériques, à la billetterie générée par les spectacles produits et à la mise à disposition des salles de spectacles. Le chiffre d'affaires est reconnu à la diffusion des publicités, à la parution des numéros et à la représentation du spectacle. Les revenus de licences de l'activité Presse sont comptabilisés lors de la réalisation des ventes par le licencié pendant la période couverte par le contrat. Pour une partie de l'activité, la branche opère en tant qu'agent, par exemple sur les activités de Régie Publicitaire et de billetterie de salles de spectacles, le chiffre d'affaires est alors constitué des seules commissions perçues.

1.3.5.3. Havas

Les produits des activités ordinaires de Havas sont essentiellement constitués de commissions et honoraires perçus en rémunération de ses activités :

- Creative, conseils et services rendus dans les domaines de la communication et de la stratégie média ;
- Média, planification et achats d'espaces publicitaires.

Pour chaque transaction de vente, Havas détermine s'il opère en qualité de « principal », ou non, selon le niveau de responsabilité lui incombant dans l'exécution de l'obligation de prestation, le contrôle du stock d'inventaire et la fixation du prix. Ainsi, le chiffre d'affaires est comptabilisé sous déduction des coûts de production encourus lorsque Havas n'agit pas en tant que « principal ».

Lorsque Havas agit en tant que « principal », certains coûts refacturables aux clients, sont comptabilisés en chiffre d'affaires et en coûts des ventes. Ces coûts refacturables n'étant pas inclus dans la mesure de la performance opérationnelle, Havas a décidé de mettre en avant un nouvel indicateur, le « revenu net », qui correspond au chiffre d'affaires après déduction de ces coûts refacturables aux clients.

Les commissions sont comptabilisées à un moment précis, soit à la date de réalisation des services, ou à la date de diffusion ou de publication dans les médias.

Les honoraires sont comptabilisés en chiffre d'affaires de la façon suivante :

- les honoraires ponctuels, ou au projet, sont enregistrés à un moment précis lorsque la prestation a été effectuée, si ces honoraires incluent un aspect qualitatif dont le résultat est jugé par le client au terme du projet ;
- les honoraires fixes sont le plus souvent enregistrés progressivement sur une base linéaire reflétant la durée prévue de réalisation de la prestation, et les honoraires calculés au temps passé sont reconnus en fonction des travaux effectués.

Par ailleurs, certains accords contractuels prévoient une rémunération supplémentaire fondée sur la réalisation des objectifs définis, tant qualitatifs que quantitatifs. Havas reconnaît cette rémunération additionnelle dès lors que Havas considère hautement probable que les objectifs fixés sont atteints, conformément aux accords contractuels.

1.3.5.4. Prisma Media

Diffusion de Presse – Magazine

Le produit des ventes lié à la diffusion de presse et de magazine sur des supports physiques et/ou digitaux, déduction faite d'une provision sur retour (se reporter à la note 1.3.5.5.) est comptabilisé à la date de parution du numéro, communément à la date de livraison, ces deux dates étant généralement concomitantes.

Ventes d'espaces publicitaires

L'affichage d'un élément publicitaire dans un numéro ou sur un support digital constitue une impression publicitaire correspondant à une obligation de prestation distincte, remplie à un moment précis, lors de la diffusion de la publicité.

Ainsi, le produit provenant de la vente d'espaces publicitaires, net des remises le cas échéant, est comptabilisé lorsque les impressions publicitaires sont réalisées, c'est-à-dire lorsque les publicités sont diffusées. Prisma Media agit habituellement en tant que « principal » vis-à-vis du client final notamment lorsque Prisma Media a la responsabilité première d'exécution et fixe les prix.

Les ventes d'espaces publicitaires peuvent être réalisées via des opérations d'échanges non monétaires et sont comptabilisées au bilan pour leur juste valeur et sont contrepassées à la date à laquelle l'obligation de prestation est satisfaite.

1.3.5.5. Gameloft

Ventes numériques de jeux vidéo

L'expérience de jeu vendue par Gameloft est constituée de la fourniture d'une licence d'utilisation d'un jeu vidéo, et le cas échéant, de compléments permettant au joueur de progresser dans le jeu vidéo (éléments virtuels, événements ponctuels, et fonctionnalité multijoueur).

La fourniture du jeu vidéo au client final par l'intermédiaire d'un distributeur tiers, plateforme numérique, opérateur télécoms ou fabricant d'appareils mobiles, ainsi que les éléments virtuels acquis dans le jeu vidéo, les événements ponctuels et la fonctionnalité multijoueur, constituent une seule obligation de prestation sous la forme d'une licence de propriété intellectuelle que Gameloft octroie à des distributeurs tiers.

Ces licences sont statiques car elles transfèrent un droit d'utilisation du jeu vidéo tel qu'il existe au moment précis où la licence est octroyée, Gameloft n'ayant aucune obligation de faire évoluer le jeu vidéo. Dans sa relation avec les distributeurs tiers et le client final, Gameloft agit en tant que « principal » vis-à-vis du client final, lorsque Gameloft est responsable de la fourniture de la licence du jeu vidéo et fixe le prix de vente au client final.

La contrepartie payée par les distributeurs tiers est variable sous la forme d'une redevance en fonction des ventes au client final. Le chiffre d'affaires est ainsi comptabilisé au fur et à mesure que les ventes sous-jacentes se produisent.

Ventes d'espaces publicitaires sur jeux vidéo, sous forme de vidéos et bannières

L'affichage d'un élément publicitaire dans un jeu vidéo constitue une impression publicitaire correspondant à une obligation de prestation distincte, l'annonceur pouvant tirer parti de chaque type d'impression isolément, remplie à un moment précis.

Ainsi, le produit provenant de la vente d'espaces publicitaires sur le jeu vidéo, net des remises le cas échéant, est comptabilisé lorsque les impressions publicitaires sont réalisées, c'est-à-dire lorsque les publicités sont diffusées. Lorsque la vente est réalisée via un tiers (agence média ou plateforme d'enchères), Gameloft est généralement « principal » dans la transaction de vente avec l'annonceur lorsque, notamment, Gameloft est responsable de la fourniture des impressions publicitaires sur le plan technique, ainsi que de la fixation du prix.

1.3.5.6. Autres

Les provisions sur les retours estimés sont comptabilisées en déduction des ventes de produits faites par l'intermédiaire de distributeurs. Leur estimation est calculée à partir des statistiques sur les ventes passées et tient compte du contexte économique et des prévisions de ventes des produits aux clients finaux.

Les charges administratives et commerciales incluent notamment les salaires et avantages au personnel, les honoraires des conseils et prestataires, le coût des assurances, les frais de déplacement et de réception, le coût des services administratifs, les dotations et reprises de dépréciation des créances clients et divers autres coûts opérationnels.

Les frais de publicité sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Les frais de référencement et de publicité en coopération sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires. Toutefois, la publicité en coopération est assimilée à des frais de publicité et comptabilisée en charge lorsque le bénéfice attendu est individualisé et estimable.

Les actifs sur contrat sont comptabilisés au bilan lorsque l'estimation du chiffre d'affaires réalisée lors des clôtures engendre un décalage entre les prestations rendues et le droit à percevoir de la trésorerie de la part du client.

Les passifs sur contrat sont comptabilisés au bilan lorsque des paiements ont été reçus de la part des clients mais dont les prestations n'ont pas encore été rendues en totalité.

1.3.6. Actifs

1.3.6.1. Capitalisation d'intérêts financiers

Le cas échéant, Vivendi capitalise les intérêts financiers encourus pendant la période de construction et d'acquisition des actifs incorporels et corporels, ces intérêts étant incorporés dans le coût des actifs éligibles.

1.3.6.2. Écarts d'acquisition et regroupements d'entreprises

À compter du 1^{er} janvier 2009, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Selon cette méthode, lors de la première consolidation d'une entité sur laquelle le groupe acquiert un contrôle exclusif :

- les actifs identifiables acquis et les passifs assumés sont évalués à leur juste valeur à la date de prise de contrôle ;

- les intérêts minoritaires sont évalués soit à leur juste valeur (méthode dite de l'écart d'acquisition « complet »), soit à leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise (méthode dite de l'écart d'acquisition « partiel »). Cette option est disponible au cas par cas pour chaque acquisition.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est évalué comme étant la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, augmentée du montant des intérêts minoritaires dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, et
- le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

L'évaluation à la juste valeur des intérêts minoritaires a pour effet d'augmenter l'écart d'acquisition à hauteur de la part attribuable à ces intérêts minoritaires, résultant ainsi en la constatation d'un écart d'acquisition dit « complet ». Le prix d'acquisition et son affectation doivent être finalisés dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition. Si l'écart d'acquisition est négatif, il est constaté en profit directement au compte de résultat. Ultérieurement, l'écart d'acquisition est évalué à son montant d'origine, diminué le cas échéant du cumul des pertes de valeur enregistrées (se reporter à la note 1.3.6.8., infra).

En outre, les principes suivants s'appliquent aux regroupements d'entreprises :

- à compter de la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est affecté, dans la mesure du possible, à chacune des unités génératrices de trésorerie susceptibles de bénéficier du regroupement d'entreprises ;
- tout ajustement éventuel du prix d'acquisition est comptabilisé à sa juste valeur dès la date d'acquisition, et tout ajustement ultérieur, survenant au-delà du délai d'affectation du prix d'acquisition, est comptabilisé en résultat ;
- les coûts directs liés à l'acquisition sont constatés en charges de la période ;
- en cas d'acquisition d'une participation complémentaire dans une filiale consolidée, Vivendi comptabilise la différence entre le prix d'acquisition et la valeur comptable des intérêts minoritaires en variation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SE ;
- les écarts d'acquisition ne sont pas amortis.

Lors de la cession d'une filiale, le montant de l'écart d'acquisition qui lui est attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Les écarts d'acquisition relatifs aux entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

1.3.6.3. Actifs de contenus

Groupe Canal+

Droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs

Lors de la signature des contrats d'acquisition de droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs, les droits acquis sont présentés en engagements contractuels. Ils sont ensuite inscrits au bilan, classés parmi les actifs de contenus, dans les conditions suivantes :

- les droits de diffusion des films et des programmes télévisuels sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, lorsque le programme est disponible pour sa diffusion initiale et sont comptabilisés en charges sur leur période de diffusion ;

- les droits de diffusion d'événements sportifs sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de la saison sportive concernée ou dès le premier paiement significatif et sont comptabilisés en charges sur leur période de diffusion ;
- la consommation des droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs est incluse dans le coût des ventes.

Films et programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers

Les films et programmes télévisuels produits ou acquis avant leur première exploitation, en vue d'être vendus à des tiers, sont comptabilisés en actifs de contenus, à leur coût de revient (principalement coûts directs de production et frais généraux) ou à leur coût d'acquisition. Le coût des films et des programmes télévisuels est amorti et les autres coûts afférents sont constatés en charges selon la méthode des recettes estimées (i.e., à hauteur du ratio recettes brutes perçues au cours de la période sur les recettes brutes totales estimées, toutes sources confondues, pour chaque production). Vivendi considère que l'amortissement selon la méthode des recettes estimées reflète le rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif, et qu'il existe une forte corrélation entre les produits et la consommation des avantages économiques liés aux immobilisations incorporelles.

Le cas échéant, les pertes de valeur estimées sont provisionnées pour leur montant intégral dans le résultat de la période, sur une base individuelle par produit, au moment de l'estimation de ces pertes.

Catalogues de droits cinématographiques et télévisuels

Les catalogues sont constitués de films acquis en 2^e exploitation ou de transferts de films et programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers après leur premier cycle d'exploitation (i.e., une fois intervenue leur première diffusion sur une chaîne hertzienne gratuite). Ils sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition ou de transfert, et amortis respectivement par groupe de films ou individuellement selon la méthode des recettes estimées.

Lagardère

Avances auteurs

Les avances versées aux auteurs correspondent aux avances et minimums garantis payés aux auteurs.

1.3.6.4. Frais de recherche et développement

Les coûts de recherche sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus. Les dépenses de développement sont activées lorsque, notamment, la faisabilité du projet et sa rentabilité peuvent être raisonnablement considérées comme assurées.

Coût des logiciels à usage interne

Les frais directs internes et externes engagés pour développer des logiciels à usage interne, y compris les frais de développement de sites Internet, sont capitalisés durant la phase de développement de l'application. Les coûts de la phase de développement de l'application comprennent généralement la configuration du logiciel, le codage, l'installation et la phase de test. Les coûts des mises à jour importantes et des améliorations donnant lieu à des fonctionnalités supplémentaires sont également activés. Ces coûts capitalisés sont amortis sur 5 à 10 ans. Les coûts se rapportant à des opérations de maintenance et à des mises à jour et améliorations mineures sont constatés en résultat lorsqu'ils sont encourus.

Coût de développement des jeux

Les coûts de développement des jeux sont capitalisés lorsque, notamment, la faisabilité technique et l'intention du management d'achever le développement du jeu et de le commercialiser ont été établies et qu'ils sont considérés comme recouvrables. L'incertitude existant jusqu'au lancement du jeu ne permet généralement pas de remplir les critères d'activation requis par la norme IAS 38. Les coûts de développement des jeux sont ainsi généralement comptabilisés en charges lors de leur engagement.

Coûts de personnalisation et configuration des logiciels SAAS (Software as a Service)

Les coûts de personnalisation et configuration des logiciels SAAS sont capitalisés lorsqu'une nouvelle ligne de code est réalisée et qu'ils remplissent les critères d'activation requis par la norme IAS 38.

À défaut, ils sont comptabilisés en charges, lorsque l'obligation de prestation de l'éditeur n'est pas distincte de la prestation d'accès au logiciel ou lorsque celle-ci est réalisée par un intégrateur tiers, au moment où l'obligation de prestation est réalisée ou étalés sur la durée du contrat si les services sont non distincts de la prestation d'accès au logiciel.

1.3.6.5. Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût et les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à leur juste valeur à la date d'acquisition. Postérieurement à la comptabilisation initiale, le modèle du coût historique est appliqué aux immobilisations incorporelles. Les actifs à durée d'utilité indéfinie ne sont pas amortis mais soumis chaque année à un test de dépréciation. Un amortissement est constaté pour les actifs dont la durée d'utilité est finie. Les durées d'utilité sont revues à chaque clôture.

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement les marques, bases de clients les contrats de concessions de l'activité Travel Retail, acquis dans le cadre de regroupement d'entreprise. A contrario, les catalogues, marques, bases de clients et parts de marché générés en interne ne sont pas reconnus en tant qu'immobilisations incorporelles.

Les contrats de concession de l'activité Travel Retail, acquis au travers de regroupements d'entreprise, sont évalués à partir des projections de flux de trésorerie estimés sur la durée résiduelle du contrat acquis et de son renouvellement le cas échéant, afin de tenir compte de la capacité de l'entité acquise à renouveler ces contrats avec les concédants. La valeur correspondant aux projections de flux de trésorerie estimés sur la durée résiduelle du contrat acquis est amortie sur la durée restante du contrat. Celle représentant les avantages économiques futurs issus du renouvellement est amortie sur la durée du contrat renouvelé à compter de la date de renouvellement effectif. S'il apparaît probable que le contrat ne sera pas renouvelé, la valorisation du renouvellement est dépréciée. La durée moyenne d'amortissement de ces contrats est de quinze ans, dans une fourchette comprise entre six et trente ans.

1.3.6.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût historique inclut le coût d'acquisition ou le coût de production, les coûts directement attribuables pour disposer de l'immobilisation dans son lieu et dans ses conditions d'exploitation, et l'estimation des coûts relatifs au démantèlement et à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est installée, à raison de l'obligation encourue.

Lorsqu'une immobilisation corporelle comprend des composantes significatives ayant des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées et amorties de façon séparée. L'amortissement est calculé de manière linéaire sur la durée d'utilité de l'actif. Les durées d'utilisation des principales composantes sont revues à chaque clôture et sont les suivantes :

- constructions : 5 à 50 ans ;
- matériel et outillages industriels : 3 à 20 ans ;
- installations techniques : 3 à 8 ans ;
- décodeurs : 5 à 7 ans ; et
- autres immobilisations corporelles : 2 à 10 ans.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, le modèle du coût est appliqué aux immobilisations corporelles.

Vivendi a choisi de ne pas utiliser l'option offerte par la norme IFRS 1 consistant à choisir d'évaluer au 1^{er} janvier 2004 certaines immobilisations corporelles à leur juste valeur à cette date.

1.3.6.7. Contrats de location

Vivendi a opté pour une application de la norme IFRS 16 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019, sans retraitement des périodes comparatives dans les états financiers.

Le montant des dettes locatives relatives aux contrats de location issus de regroupements d'entreprises postérieures au 1^{er} janvier 2019 est évalué à la valeur actualisée des paiements de loyers fixes et minima garantis restants, selon les dispositions de la norme IFRS 16, comme si les contrats de location acquis étaient des nouveaux contrats de location à la date de prise de contrôle. Le montant des droits d'utilisation est évalué au montant des dettes locatives, ajusté de manière à refléter le caractère favorable ou défavorable des conditions des contrats de location par rapport à celles du marché.

Les achats et ventes de droits d'accès et de droits d'utilisation de licences de propriété intellectuelle étant exclus du champ d'application de la norme IFRS 16, et les contrats commerciaux de fourniture de capacités satellitaires de Groupe Canal+ étant en règle générale des contrats de prestations de services dont les redevances contractuelles sont comptabilisées en charges opérationnelles de période, les principaux contrats de location pour Vivendi concernent des contrats de concession en zones de transport et hôpitaux chez Lagardère et des contrats de location immobilière pour lesquels Vivendi est preneur.

De plus, le groupe est amené à sous-louer des surfaces commerciales ou des surfaces de bureaux, et agit en tant que bailleur.

Lorsque les contrats de sous-location couvrent la quasi-totalité des risques et avantages du contrat de location principal, ils sont comptabilisés en tant que sous-location financement. Ainsi, le droit d'utilisation du contrat principal est décomptabilisé et une créance financière est reconnue.

Tous les autres contrats de sous-location sont classés en contrats de sous-location simple. Les produits de sous-location associés sont comptabilisés directement en résultat opérationnel ajusté (EBITA).

Spécificités des contrats de concessions de l'activité Travel Retail de Lagardère

Dans le cadre de son exploitation courante, Lagardère Travel Retail conclut des contrats avec des concédants (aéroports, gares, hôpitaux, etc.). Ils permettent au concessionnaire d'accéder à un flux de passagers et au chiffre d'affaires qui en résulte, en contrepartie du paiement de redevances au titre de la mise à disposition des surfaces commerciales et du droit d'exploiter. Ces redevances peuvent être soit fixes, soit variables, soit variables avec un minimum garanti. Elles peuvent être renégociées avec le concédant en cas de modifications des conditions économiques du contrat ou d'évolutions réglementaires.

Les formules de calcul des redevances variables sont généralement assises sur un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par catégorie de produits, et/ou sur l'évolution du flux de passagers, et/ou encore sur l'évolution d'indices externes variés, dont l'inflation.

Le minimum garanti peut quant à lui être fixé dans le contrat, et/ou calculé à partir d'un pourcentage minimum des redevances de l'année précédente pouvant inclure un montant plancher. Il est alors considéré comme fixe en substance, car même si sa forme comporte une variabilité, il est inévitable.

Évaluation du droit d'utilisation et de la dette de location

Les contrats de locations pour lesquels Vivendi est preneur sont comptabilisés à la date de prise d'effet de chaque contrat et aboutissent à l'enregistrement au bilan d'un montant de dettes locatives correspondant aux engagements de loyers actualisés incluant les loyers fixes et les minima garantis des contrats de concession du Travel Retail en contrepartie d'actifs au titre des droits d'utilisation des actifs loués.

Les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location sont comptabilisés au coût à la date de prise d'effet du contrat. Le coût de l'actif au titre du droit d'utilisation comprend :

- le montant de la dette locative associée ;
- les coûts directs initiaux (frais marginaux d'obtention du contrat de location) ;
- les paiements effectués avant le début du contrat déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus ;
- les coûts de démantèlement et de remise en état (comptabilisés et évalués selon la norme IAS 37) ;

Le droit d'utilisation est ensuite amorti linéairement sur la durée de location déterminée conformément à la norme IFRS 16.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, le montant de la dette est :

- augmenté par l'effet de désactualisation (charges d'intérêts sur obligations locatives) ;
- diminué par les paiements de loyers effectués ;
- réévalué en cas de modification du contrat de location.

La durée du contrat de location retenue correspond au temps pour lequel le contrat de location est non résiliable, en tenant compte de toute option de renouvellement que Vivendi a la certitude raisonnable d'exercer et de toute option de résiliation que Vivendi a la certitude raisonnable de ne pas exercer. Cette durée est appréciée par les entités preneuses, contrat par contrat, et fait l'objet d'une révision en cas de survenance d'un événement significatif ou d'un changement de circonstance sous le contrôle de l'entité.

Dans le cas des contrats de concession, la durée est fixée par le concédant. Les clauses d'extensions de durées ne sont généralement pas à la main du preneur. De même, la plupart des renouvellements sont réalisés par appel d'offres.

La norme IFRS 16 prévoit que le taux d'actualisation de chaque contrat soit déterminé par référence au taux d'emprunt marginal de l'entité preneuse. En pratique, compte tenu de l'organisation du financement du groupe, porté ou garanti quasi exclusivement par Vivendi SE, les taux d'emprunt marginaux sont construits à partir de la courbe de taux de swap de la devise du contrat à laquelle est ajoutée la composante financement. Pour chaque contrat, le taux appliqué tient compte du profil de paiement des loyers.

Modifications et réestimations de contrats

En cas de diminution de la durée d'un contrat ou de la surface louée, le droit d'utilisation d'actif et la dette de location sont réduits de la même proportion, en contrepartie d'un gain ou d'une perte sur modification de contrat au compte de résultat. La dette de location résiduelle est ensuite ajustée en contrepartie du droit d'utilisation, après actualisation au nouveau taux du jour de la modification.

Les augmentations de durée ou de surface louée ne génèrent quant à elles pas de gains ou pertes sur modifications de contrats, mais une réévaluation de la dette de location en utilisant le nouveau taux d'actualisation du jour de la modification, en contrepartie d'un ajustement du droit d'utilisation.

Enfin, les changements de montant de loyer, prévus au contrat, sans ajustements de surfaces ou de durée, entraîneront une réévaluation de la dette de loyer sans révision du taux d'actualisation en contrepartie d'un ajustement du droit d'utilisation.

Présentation au bilan, au compte de résultat et dans l'état des flux de trésorerie

La dette locative est une dette opérationnelle courante ou non courante exclue du calcul de l'endettement financier net de Vivendi. Les dotations aux amortissements de l'actif au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location sont incluses dans le résultat opérationnel ajusté (EBITA) à l'exception des contrats de concession du Travel Retail dont l'effet IFRS 16 est neutralisé dans le résultat opérationnel ajusté (EBITA) et le résultat net ajusté (ANI). L'effet de désactualisation de la dette locative (charges d'intérêts sur obligations locatives) est inclus dans les autres charges financières, et donc exclu du résultat net ajusté du groupe. Les sorties de trésorerie se rapportant au principal de la dette locative, ainsi qu'à la charge d'intérêts sur obligations locatives, présentées en flux de trésorerie liés aux activités de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés, impactent les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO).

1.3.6.8. Perte de valeur des actifs

Vivendi réexamine la valeur des écarts d'acquisition, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des immobilisations en cours chaque fois que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de ces actifs. En outre, conformément aux normes comptables appliquées, les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les immobilisations incorporelles en cours sont soumis à un test annuel de dépréciation, mis en œuvre au quatrième trimestre de chaque exercice. Ce test de dépréciation consiste à comparer la valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou, le cas échéant, de groupes d'UGT, à la valeur nette comptable des actifs correspondants y inclus les écarts d'acquisition, le cas échéant. Une UGT est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. L'activité de Vivendi s'articule autour de différents métiers des médias et des contenus. Chaque métier fabrique des produits ou des services différents, qui sont distribués par des canaux distincts. Les UGT sont définies de manière indépendante au niveau de chacun de ces métiers, qui correspondent aux secteurs opérationnels du groupe. Les UGT et les groupes d'UGT de Vivendi sont présentés dans la note 10.

La valeur recouvrable est déterminée comme la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur (diminuée des coûts de cession), telles que définies ci-après pour chaque actif pris individuellement, à moins que l'actif considéré ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Dans ce cas, la valeur recouvrable est déterminée pour le groupe d'actifs. En particulier, Vivendi met en œuvre le test de dépréciation des écarts d'acquisition au niveau des UGT ou de groupes d'UGT, en fonction du niveau auquel la Direction de Vivendi mesure le retour sur investissement des activités.

La valeur d'utilité de chaque actif ou groupe d'actifs est déterminée, sauf exception, par actualisation de ses flux de trésorerie futurs, méthode dite des « *discounted cash flows* » ou « DCF », en utilisant des prévisions de flux de trésorerie cohérents avec le budget de l'année suivante et les prévisions les plus récentes préparées par les secteurs opérationnels.

Les taux d'actualisation retenus sont déterminés par référence aux sources externes d'information disponibles, généralement fondées sur des benchmarks provenant d'établissements financiers, et reflètent les appréciations actuelles par Vivendi de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à chaque actif ou groupe d'actifs.

Les taux de croissance utilisés pour l'évaluation des UGT sont ceux retenus dans le cadre de l'élaboration du budget de chaque UGT ou groupe d'UGT et, pour les périodes subséquentes, conformes aux taux estimés par le métier par extrapolation à partir des taux retenus pour le budget, sans excéder le taux de croissance moyen à long terme pour les marchés dans lesquels le groupe opère.

La juste valeur (diminuée des coûts de cession) correspond au prix qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou d'un groupe d'actifs lors d'une transaction normale entre des intervenants de marché à la date d'évaluation, diminué des coûts de cession. Ces valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (cours de Bourse ou comparaison avec des sociétés cotées similaires ou comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors de transactions récentes) ou à défaut à partir des flux de trésorerie actualisés.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif ou du groupe d'actifs testés, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel pour la différence ; dans le cas d'un groupe d'actifs, elle est imputée en priorité en réduction des écarts d'acquisition.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et incorporelles (hors écarts d'acquisition) peuvent être reprises ultérieurement, si la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable, dans la limite de la perte de valeur initialement enregistrée déduite des amortissements qui auraient été sinon comptabilisés. En revanche, les pertes de valeur enregistrées au titre des écarts d'acquisition sont irréversibles.

1.3.6.9. Actifs financiers

Les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur qui correspond généralement au prix payé, soit le coût d'acquisition (y inclus les frais d'acquisition liés, lorsque applicable). Par la suite, les actifs financiers sont évalués à la juste valeur ou au coût amorti selon la catégorie d'actif financier à laquelle ils appartiennent.

À partir du 1^{er} janvier 2018, les actifs financiers sont classés dans les catégories « actifs financiers évalués au coût amorti », « actifs évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » et « actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net ».

Ce classement dépend du modèle économique de gestion des actifs financiers par l'entité et des conditions contractuelles permettant de déterminer si les flux de trésorerie sont seulement le paiement du principal et des intérêts (SPPI). Les actifs financiers comprenant un dérivé incorporé sont considérés dans leur intégralité pour déterminer si leurs flux de trésorerie sont SPPI.

Actifs financiers évalués à la juste valeur

Ces actifs comprennent les actifs évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, les instruments financiers dérivés dont la valeur est positive (se reporter à la note 1.3.8.) et d'autres actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net. L'essentiel de ces actifs financiers sont négociés activement sur les marchés financiers organisés, leur juste valeur étant déterminée par référence aux prix de marché publiés à la date de clôture. Pour les actifs financiers pour lesquels il n'y a pas de prix de marché publié sur un marché actif, la juste valeur fait l'objet d'une estimation. Le groupe évalue en dernier ressort les actifs financiers au coût historique déduction faite de toute perte de valeur éventuelle, lorsque aucune estimation fiable de leur juste valeur ne peut être faite par une technique d'évaluation et en l'absence de marché actif.

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global comprennent :

- les participations non consolidées qui ne sont pas détenues à des fins de transaction et pour lesquels Vivendi a fait le choix irrévocable de les classer en juste valeur par le biais des autres éléments non recyclables du résultat global. Les gains et pertes latents sur les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments non recyclables du résultat global sont enregistrés en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à ce que l'actif financier soit vendu, encaissé ou sorti du bilan d'une autre manière, date à laquelle le gain ou la perte cumulé, enregistré jusqu'alors en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres, est transféré en réserves de consolidation et n'est pas reclassé dans le compte de résultat. Les dividendes et les intérêts reçus des participations non consolidées sont comptabilisés dans le compte de résultat ;
- les instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement le remboursement du montant nominal et le paiement des intérêts sur le montant nominal restant dû et, dont l'intention de gestion du groupe est la collecte des flux de trésorerie contractuels et la vente de ces actifs financiers. Les gains et pertes latents sur ces actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global sont comptabilisés en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à ce que l'actif financier soit vendu, encaissé ou sorti du bilan d'une autre manière ou lorsqu'il existe des indications objectives que l'actif financier a perdu tout ou partie de sa valeur, date à laquelle le gain ou la perte cumulé, enregistré jusqu'alors en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres, est transféré dans le compte de résultat en autres charges et produits financiers.

Les autres actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net comprennent principalement des actifs détenus à des fins de transaction que Vivendi a l'intention de revendre dans un terme proche (valeur mobilière de placement notamment) et d'autres actifs financiers ne répondant pas à la définition des autres catégories d'actifs financiers décrites ci-après. Les gains et pertes latents sur ces actifs sont comptabilisés en autres charges et produits financiers.

Actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers évalués au coût amorti comprennent les instruments de dette dont l'intention de gestion du groupe est de collecter les flux de trésorerie contractuels qui correspondent uniquement au remboursement du montant nominal et le paiement des intérêts sur le montant nominal restant dû. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsqu'il existe des indications objectives que l'actif financier a perdu tout ou partie de sa valeur, une perte de valeur correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée en résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à évoluer favorablement dans le futur.

Dépréciation des actifs financiers

Vivendi évalue sur une base prospective les pertes de crédit attendues associées à ses actifs financiers comptabilisés au coût amorti et à la juste valeur par les autres éléments recyclables du résultat global. Pour évaluer la dotation aux provisions pour pertes de crédit attendues sur ses actifs financiers à l'origine, Vivendi prend en compte la probabilité de défaut à la date de la comptabilisation initiale. Par la suite, les provisions pour pertes de crédit attendues sur les actifs financiers sont réévaluées en fonction de l'évolution du risque de crédit de l'actif au cours de chaque exercice.

Pour évaluer s'il y a eu une augmentation significative du risque de crédit, Vivendi compare le risque de défaut sur l'actif à la date de clôture avec le risque de crédit à la date de la comptabilisation initiale en s'appuyant sur des événements et des informations prospectives raisonnables, ainsi cotations de crédit si disponibles, changements défavorables importants, réels ou prévus, dans la conjoncture économique, financière ou commerciale qui devraient entraîner une modification importante de la capacité de l'emprunteur de s'acquitter de ses obligations.

La notion de défaut et la politique de dépréciation à 100 % sont définies de façon spécifique au sein de chaque entité opérationnelle.

1.3.6.10. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût ou de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts d'achat, les coûts de production et les autres coûts d'approvisionnement et de conditionnement. Il est généralement calculé selon la méthode du coût moyen pondéré. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

1.3.6.11. Créances clients

Les créances clients sont initialement comptabilisées à la juste valeur ; celle-ci correspond en général à la valeur nominale. Les taux de pertes attendues sur les créances clients sont calculés par les entités opérationnelles concernées sur leur durée de vie à compter de la comptabilisation initiale et se fondent sur des informations historiques lesquelles incorporent également des informations prospectives. En outre, les créances relatives à des clients résiliés, en contentieux ou en procédure collective sont le plus souvent dépréciées à 100 %.

1.3.6.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie », définie conformément aux dispositions de la norme IAS 7, comprend d'une part les soldes de banques et les dépôts à vue qu'ils fassent ou non l'objet d'une rémunération qui correspond à la trésorerie, et d'autre part les OPCVM monétaires satisfaisant aux attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018 et les autres placements à court terme très liquides, généralement assortis d'une échéance à l'origine inférieure ou égale à trois mois qui correspondent aux équivalents de trésorerie.

Les placements dans des actions, les placements dont l'échéance à l'origine est supérieure à trois mois sans possibilité de sortie anticipée ainsi que les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions (comptes bloqués) autres que celles liées à des réglementations propres à certains pays ou secteurs d'activité (contrôle des changes, etc.) ne sont pas classés en équivalents de trésorerie, mais parmi les actifs financiers.

En outre, les performances historiques des placements sont vérifiées sur une base régulière afin que leur classement comptable en équivalents de trésorerie soit confirmé.

1.3.7. Actifs détenus en vue de la vente et activités cédées ou en cours de cession

Un actif non courant, ou un groupe d'actifs et de passifs, est détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les actifs et passifs concernés sont reclassés en actifs détenus en vue de la vente et en passifs associés aux actifs détenus en vue de la vente sans possibilité de compensation. Les actifs ainsi reclassés sont comptabilisés à la valeur la plus faible entre la juste valeur nette des coûts de sortie et leur valeur nette comptable, soit leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur, et ne sont plus amortis.

Une activité est considérée comme cédée ou en cours de cession quand elle représente une activité distincte et significative pour le groupe, et que les critères de classification comme actif détenu en vue de la vente ont été satisfaits ou lorsque Vivendi a cédé l'activité. Les activités cédées ou en cours de cession sont présentées sur une seule ligne du compte de résultat des périodes présentées comprenant le résultat net après impôt des activités cédées ou en cours de cession jusqu'à la date de cession et le profit ou la perte après impôt résultant de la cession ou de l'évaluation à la juste valeur diminuée des coûts de la vente des actifs et passifs constituant les activités cédées ou en cours de cession. De même, les flux de trésorerie générés par les activités cédées ou en cours de cession sont présentés sur une ligne distincte du tableau des flux de trésorerie consolidés des périodes présentées.

Principes comptables et méthodes d'évaluation spécifiques à Editis, activité en cours de cession jusqu'au 21 juin 2023

Chiffre d'affaires et charges associées

Ventes physiques de livres

Les licences de propriété intellectuelle présentées dans la note 1.3.6.3. sont des licences statiques transférant au client un droit d'utilisation des livres vendus par Editis tels qu'ils existent au moment précis où la licence est octroyée, i.e., sur le support physique vendu.

Le produit des ventes physiques de livres, déduction faite d'une provision sur retour (se reporter à la note 1.3.5.5.) et des remises le cas échéant, est comptabilisé au point d'expédition des ouvrages.

Actifs de contenus

Création éditoriale

Les coûts de création éditoriale regroupent l'ensemble des dépenses engagées lors de la première phase de réalisation d'un ouvrage (préresse, lecture, correction, traduction forfaitaire, droit photo, illustration, recherche iconographique, maquette, mise en page). La phase éditoriale couvre la période de conception, de création et de mise au point d'une maquette définitive.

Les dépenses de création éditoriale sont comptabilisées en tant qu'immobilisation si et seulement si :

- les coûts peuvent être mesurés de façon fiable et se rapportent à des projets nettement individualisés ;

- la maison d'édition peut démontrer la faisabilité technique et commerciale du projet ;
- la maison d'édition peut démontrer l'existence d'avantages économiques futurs probables et son intention ainsi que la disponibilité de ressources suffisantes pour achever le développement et la commercialisation de l'ouvrage.

Les dépenses correspondant aux budgets d'études et aux études de marché sont considérées comme des charges lorsqu'elles sont encourues. Pour l'ensemble des projets, des modalités d'éligibilité à l'activation ainsi qu'une nomenclature des dépenses ont été déterminées, ces dernières étant imputées par projet.

Droits d'auteur

Les avances versées aux auteurs (à-valoir, avances garanties, minimums garantis) sont comptabilisées en immobilisations incorporelles.

1.3.8. Passifs financiers

Les emprunts et autres passifs financiers à long et court termes sont constitués :

- des emprunts obligataires et bancaires, ainsi que d'autres emprunts divers (y compris les billets de trésorerie et les dettes au titre des opérations de location financement) et les intérêts courus afférents ;
- des obligations encourues au titre des engagements d'achat d'intérêts minoritaires ;
- des découverts bancaires ;
- de la valeur des autres instruments financiers dérivés si elle est négative ; les dérivés dont la valeur est positive sont inscrits au bilan en actifs financiers.

1.3.8.1. Emprunts

Tous les emprunts sont comptabilisés initialement à la juste valeur diminuée des frais directement attribuables à ces emprunts, puis au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Ce taux correspond au taux de rendement interne qui permet d'actualiser la série de flux de trésorerie attendus sur la durée de l'emprunt. En outre, si l'emprunt comprend un instrument dérivé incorporé (dans le cas, par exemple, d'une obligation échangeable) ou s'il comprend une composante de capitaux propres (dans le cas, par exemple, d'une obligation convertible), alors le coût amorti est calculé sur la seule composante dette, donc une fois que l'instrument dérivé incorporé ou la composante de capitaux propres ont été séparés. En cas de changement des flux de trésorerie futurs attendus (par exemple, remboursement anticipé non prévu initialement), alors le coût amorti est ajusté par contrepartie du résultat pour refléter la valeur des nouveaux flux de trésorerie attendus, actualisés au taux d'intérêt effectif initial.

1.3.8.2. Engagements d'achat d'intérêts minoritaires

Vivendi a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des engagements d'achat de leurs participations. Ces engagements d'achat peuvent être optionnels (e.g. option de vente) ou fermes (engagement ferme d'achat à une date fixée à l'avance).

Le traitement comptable retenu pour les engagements d'achat conclus après le 1^{er} janvier 2009 est le suivant :

- lors de la comptabilisation initiale, l'engagement d'achat est comptabilisé en passifs financiers pour la valeur actualisée du prix d'exercice de l'option de vente ou de l'engagement ferme d'achat, par contrepartie principalement de la valeur comptable des intérêts minoritaires et, pour

le solde, en variation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SE ;

- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée en passifs financiers par ajustement du montant des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SE ;
- à l'échéance de l'engagement, si l'achat n'est pas effectué, les écritures antérieurement comptabilisées sont contre-passées ; si l'achat est effectué, le montant constaté en passifs financiers est contre-passé par contrepartie du décaissement lié à l'achat des intérêts minoritaires.

1.3.8.3. Instruments financiers dérivés

Vivendi utilise des instruments financiers dérivés pour gérer et réduire son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt et des cours de change. Il s'agit d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang. Ils comprennent des contrats de swap de taux d'intérêt ou de devises, ainsi que des contrats de change à terme. Tous ces instruments sont utilisés à des fins de couverture. Vivendi documente, au début de chaque opération de couverture, la relation économique entre les instruments de couverture et les éléments couverts, notamment la compensation des variations des flux de trésorerie des éléments couverts par les variations des flux de trésorerie des instruments de couverture. L'objectif et la stratégie de gestion des risques pour entreprendre diverses opérations de couverture au début de chaque relation de couverture sont également documentés.

Les dérivés sont initialement comptabilisés à la juste valeur à la date à laquelle un contrat dérivé est conclu et sont ensuite réévalués à leur juste valeur à la date de clôture de chaque exercice. La comptabilisation des variations ultérieures de la juste valeur dépend de la désignation du dérivé comme instrument de couverture et, le cas échéant, de la nature de l'élément couvert et du type de relation de couverture désigné. Lorsque ces contrats sont qualifiés de couverture au plan comptable, les profits et les pertes réalisés sur ces contrats sont constatés dans le résultat de façon symétrique à l'enregistrement des produits et des charges de l'élément couvert.

Lorsque des contrats à terme sont utilisés pour couvrir des transactions futures, Vivendi ne qualifie d'instruments de couverture que la variation de juste valeur du contrat à terme liée à la variation du taux de change comptant. Les variations de valeur des contrats à terme liées aux points à terme sont exclues de la relation de couverture et sont comptabilisées en contrepartie du résultat financier.

Couverture de juste valeur

Lorsque l'instrument dérivé couvre un risque de variation de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé au bilan, ou d'un engagement ferme non reconnu au bilan, il est qualifié de couverture de juste valeur. Au plan comptable, l'instrument est réévalué à sa juste valeur par contrepartie du résultat et l'élément couvert est symétriquement réévalué pour la portion couverte, sur la même ligne du compte de résultat, ou, dans le cadre d'une transaction prévue portant sur un actif ou un passif non financier, dans le coût initial de l'actif ou du passif.

Couverture de flux de trésorerie

Lorsque l'instrument dérivé couvre un flux de trésorerie, il est qualifié de couverture de flux de trésorerie. Dans ce cas, au plan comptable, l'instrument est réévalué à sa juste valeur par contrepartie des autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres pour la part efficace et par contrepartie du résultat pour la part inefficace ; lors de la réalisation de l'élément couvert, les montants accumulés en capitaux propres sont reclassés au compte de résultat sur la même ligne que l'élément couvert ; dans le cadre d'une transaction prévue portant sur un actif ou un passif non financier, ils sont reclassés dans le coût initial de l'actif ou du passif.

Couverture d'investissement net

Lorsque l'instrument dérivé constitue une couverture de l'investissement net dans une entreprise étrangère, il est comptabilisé de façon similaire à une couverture de flux de trésorerie. Pour les instruments dérivés qui ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture au plan comptable, les variations de leur juste valeur sont directement enregistrées en résultat sans réévaluation du sous-jacent.

En outre, les produits et les charges relatifs aux instruments de change utilisés pour couvrir les expositions budgétaires hautement probables et les engagements fermes, contractés dans le cadre de l'acquisition de droits sur des contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques, etc.), sont comptabilisés en résultat opérationnel. Dans tous les autres cas, les variations de la juste valeur des instruments sont comptabilisées en autres charges et produits financiers.

1.3.9. Autres passifs

1.3.9.1. Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque à la fin de la période concernée, Vivendi a une obligation juridique (légale, réglementaire, contractuelle), ou implicite, résultant d'événements passés et qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit nécessaire pour éteindre l'obligation dont le montant peut être évalué de façon fiable. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont déterminées en actualisant les flux futurs de trésorerie attendus à un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent. Si aucune estimation fiable du montant de l'obligation ne peut être effectuée, aucune provision n'est comptabilisée et une information est donnée dans les notes des états financiers consolidés.

1.3.9.2. Régimes d'avantages au personnel

Conformément aux lois et pratiques de chacun des pays dans lesquels le groupe opère, Vivendi participe à, ou maintient, des plans d'avantages au personnel qui assurent aux salariés, aux anciens salariés, aux retraités et aux ayants droit remplissant les conditions requises, le versement de retraites, une assistance médicale postérieure au départ en retraite, une assurance-vie et des prestations postérieures à l'emploi, dont des indemnités de départ en retraite. La quasi-totalité des employés du groupe bénéficient de prestations de retraite au travers de régimes à cotisations définies, qui sont intégrés aux régimes locaux de Sécurité sociale et à des régimes multi-employeurs, ou de régimes à prestations définies, qui sont gérés le plus souvent via des régimes de couverture du groupe. La politique de financement des régimes mis en œuvre par le groupe est conforme aux obligations et réglementations publiques applicables.

Régimes à cotisations définies

Les cotisations aux régimes de retraite à cotisations définies et multi-employeurs sont portées en charges dans le résultat de l'exercice.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies peuvent être financés par des placements dans différents instruments, tels que des contrats d'assurance ou des titres de capitaux propres et de placement obligataires, à l'exclusion des actions ou des instruments de dette du groupe Vivendi.

Les engagements et charges de retraite sont déterminés par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées sur la période d'acquisition des droits. Cette méthode repose sur des hypothèses mises à jour annuellement telles que la probabilité du maintien du personnel dans le groupe jusqu'au départ en retraite, l'évolution prévisible de la rémunération future et un taux d'actualisation approprié pour chacun des pays dans lesquels Vivendi a mis en place un régime de retraite. Les

hypothèses retenues et leurs modalités de détermination sont détaillées dans la note 21. Une provision est comptabilisée au bilan au titre de la différence entre la dette actuarielle des engagements y afférents (passifs actuariels) et les actifs éventuellement dédiés à la couverture des régimes, évalués à leur juste valeur, et inclut les coûts des services passés et les pertes et gains actuariels.

Le coût des régimes à prestations définies est constitué de trois composantes, comptabilisées comme suit :

- le coût des services est comptabilisé en charges administratives et commerciales. Il comprend le coût des services rendus au cours de la période, le coût des services passés résultant de la modification ou de la réduction d'un régime, intégralement comptabilisé en résultat de la période au cours de laquelle il est intervenu, et les pertes et gains résultant des liquidations ;
- la composante financière, comptabilisée en autres charges et produits financiers, est constituée de l'effet de désactualisation des engagements, net du rendement attendu des actifs de couverture évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;
- les réévaluations du passif (de l'actif) sont comptabilisées en autres éléments non recyclables du résultat global, et sont constituées pour l'essentiel des écarts actuariels, à savoir la variation des engagements et des actifs de couverture due aux changements d'hypothèses et aux écarts d'expérience, ces derniers étant représentatifs de l'écart entre l'effet attendu de certaines hypothèses actuarielles appliquées aux évaluations antérieures et l'impact effectivement constaté.

Si les actifs de couverture excèdent les engagements comptabilisés, un actif financier est généré dans la limite de la valeur actualisée des remboursements futurs et des diminutions de cotisations futures attendus.

Certains autres avantages postérieurs à l'emploi tels que l'assurance-vie et la couverture médicale (principalement aux États-Unis) font également l'objet de provisions qui sont déterminées en procédant à un calcul actuariel comparable à celui effectué pour les provisions pour retraites.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, Vivendi a choisi de constater au 1^{er} janvier 2004 les écarts actuariels non encore comptabilisés en contrepartie des capitaux propres consolidés.

1.3.10. Impôts différés

Les différences existant à la date de clôture entre la valeur fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan constituent des différences temporelles. En application de la méthode bilantielle du report variable, ces différences temporelles donnent lieu à la comptabilisation :

- d'actifs d'impôt différé, lorsque la valeur fiscale est supérieure à la valeur comptable (situation correspondant à une économie future d'impôt attendue) ;
- ou de passifs d'impôt différé, lorsque la valeur fiscale est inférieure à la valeur comptable (situation correspondant à une taxation future attendue).

Les actifs et passifs d'impôt différé sont déterminés sur la base des taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, et sur la base des taux d'impôt (et réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. Ces estimations sont revues à la clôture de chaque exercice, en fonction de l'évolution éventuelle des taux d'impôt applicables.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible ou lorsqu'il existe un passif d'impôt exigible sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés, sauf

quand l'actif d'impôt différé lié à la différence temporelle déductible est généré par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une opération qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date de l'opération, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ou la perte fiscale.

Pour les différences temporelles déductibles liées à des participations dans les filiales, coentreprises et entreprises associées, des actifs d'impôt différé sont comptabilisés dans la mesure où il est probable que la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible et qu'il existera un bénéfice imposable sur lequel pourra s'imputer la différence temporelle.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à la clôture de chaque exercice et, le cas échéant, réévaluée ou réduite, pour tenir compte de perspectives plus ou moins favorables de réalisation d'un bénéfice imposable permettant l'utilisation de ces actifs d'impôt différé. Pour apprécier la probabilité de réalisation d'un bénéfice imposable disponible, il est notamment tenu compte de l'historique des résultats des exercices précédents, des prévisions de résultats futurs, des éléments non récurrents qui ne seraient pas susceptibles de se renouveler à l'avenir et de la stratégie fiscale. De ce fait, l'évaluation de la capacité du groupe à utiliser ses déficits reportables repose sur une part de jugement importante. Si les résultats fiscaux futurs du groupe s'avéraient sensiblement différents de ceux anticipés, le groupe serait alors dans l'obligation de revoir à la hausse ou à la baisse la valeur comptable des actifs d'impôt différé, ce qui pourrait avoir un effet significatif sur le bilan et le résultat du groupe.

Des passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables, sauf quand le passif d'impôt différé résulte d'un écart d'acquisition ou de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une opération qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date de l'opération, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice ou la perte imposable.

Pour les différences temporelles taxables liées à des participations dans les filiales, coentreprises et entreprises associées, des passifs d'impôt différé sont comptabilisés sauf si la date à laquelle la différence temporelle s'inversera peut-être contrôlée et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Les impôts courants et différés relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres sont comptabilisés dans les capitaux propres et non dans le compte de résultat.

1.3.11. Rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres

Avec pour objectif d'aligner l'intérêt des dirigeants et des salariés sur celui des actionnaires en leur donnant une incitation supplémentaire à améliorer les performances de l'entreprise et à accroître le cours de l'action sur le long terme, Vivendi a mis en place des plans de rémunération fondés sur l'action Vivendi (plans d'achat d'actions, plans d'attribution d'actions de performance, plans d'attribution gratuite d'actions) ou d'autres instruments de capitaux propres dérivés de la valeur de l'action Vivendi (options de souscription d'actions), dénoués par livraison d'actions ou par remise de numéraire. Le Directoire et le Conseil de surveillance approuvent l'attribution de ces plans. Par ailleurs, pour les actions de performance, ils fixent les critères de performance qui déterminent leur attribution définitive. En outre, tous les plans attribués sont soumis à condition de présence à la date d'acquisition des droits.

Par ailleurs, Dailymotion a mis en place en faveur de certains dirigeants un plan d'intéressement à long terme dénoué par remise de numéraire, dont la valeur est dérivée de l'accroissement de la valeur d'entreprise de Dailymotion.

Les caractéristiques de l'ensemble de ces plans concernés sont décrites dans la note 22.

Les rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres sont comptabilisées comme des charges de personnel à hauteur de la juste valeur des instruments attribués. Cette charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits, soit trois ans pour les plans d'attribution d'actions de performance.

Vivendi utilise un modèle binomial pour estimer la juste valeur des instruments attribués. Cette méthode repose sur des hypothèses mises à jour à la date d'évaluation telles que la volatilité estimée du titre concerné, un taux d'actualisation correspondant au taux d'intérêt sans risque, le taux de dividendes estimé et la probabilité du maintien des dirigeants et salariés concernés dans le groupe jusqu'à l'exercice de leurs droits.

Toutefois, selon que les instruments sont dénoués par remise d'actions ou par remise de numéraire, les modalités d'évaluation et de comptabilisation de la charge sont différentes :

Instruments dénoués par remise d'actions

- la durée de vie estimée des instruments est calculée comme la moyenne entre la durée d'acquisition des droits et la durée de vie contractuelle de l'instrument ;
- la valeur des instruments attribués est estimée et figée à la date de l'attribution ;
- la charge est comptabilisée par contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Instruments dénoués par remise de numéraire

- la durée de vie estimée de l'instrument est calculée comme la moitié de la durée de vie résiduelle contractuelle de l'instrument pour les droits exerçables et comme la moyenne entre la durée résiduelle d'acquisition des droits à la date de réévaluation et la durée de vie contractuelle de l'instrument pour les droits non encore exerçables ;
- la valeur des instruments attribués est estimée à la date de l'attribution dans un premier temps, puis ré-estimée à chaque clôture jusqu'à la date de paiement, et la charge ajustée en conséquence au prorata des droits acquis à la clôture considérée ;
- la charge est comptabilisée par contrepartie des provisions ;

Le coût des rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres est alloué à chacun des secteurs opérationnels, au prorata du nombre d'instruments de capitaux propres ou équivalents détenus par leurs dirigeants et salariés.

L'effet de dilution des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance dénoués par livraison d'actions Vivendi et en cours d'acquisition est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

En application des dispositions de la norme IFRS 1, Vivendi a opté pour l'application rétrospective de la norme IFRS 2 au 1^{er} janvier 2004. Ainsi, tous les plans pour lesquels des droits restaient à acquérir au 1^{er} janvier 2004 ont été comptabilisés selon la norme IFRS 2.

1.4. PARTIES LIÉES

Les parties liées du groupe comprennent les entreprises sur lesquelles le groupe exerce un contrôle exclusif, un contrôle conjoint ou une influence notable, les actionnaires qui exercent un contrôle conjoint sur les coentreprises du groupe, les actionnaires minoritaires qui exercent une influence notable sur les filiales du groupe, les mandataires sociaux, dirigeants et administrateurs du groupe, ainsi que les sociétés dans lesquelles ceux-ci exercent le contrôle, un contrôle conjoint ou une influence notable.

Les opérations réalisées avec les filiales sur lesquelles le groupe exerce le contrôle sont éliminées au sein des opérations intersegment (une liste des principales filiales consolidées du groupe est présentée dans la note 28). En outre, les opérations commerciales entre les filiales du groupe,

regroupées au sein de secteurs opérationnels, sont réalisées sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties. Les coûts de fonctionnement du siège de Vivendi SE nets des frais réalloués aux métiers, sont regroupés au sein du secteur opérationnel Corporate.

1.5. ENGAGEMENTS CONTRACTUELS ET ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Sur une base annuelle, Vivendi et ses filiales établissent un recensement détaillé de l'ensemble des obligations contractuelles, engagements financiers et commerciaux, obligations conditionnelles auxquels ils sont partis ou exposés et qui présentent un caractère significatif pour le groupe. De manière régulière, ce recensement est actualisé par les services compétents et revu par la Direction du groupe. Afin de s'assurer de l'exhaustivité, l'exactitude et la cohérence des informations issues de ce recensement, des procédures spécifiques de contrôle sont mises en œuvre, incluant notamment :

- l'examen régulier des procès-verbaux des Assemblées générales d'actionnaires, réunions du Directoire et du Conseil de surveillance, des Comités du Conseil de surveillance pour ce qui concerne les engagements contractuels, les litiges et les autorisations d'acquisition ou de cession d'actifs ;
- la revue avec les banques et établissements financiers des sûretés et garanties ;

- la revue avec les conseils juridiques internes et externes des litiges et procédures devant les tribunaux en cours, des questions d'environnement, ainsi que de l'évaluation des passifs éventuels y afférents ;
- l'examen des rapports des contrôleurs fiscaux et, le cas échéant, des avis de redressement au titre des exercices antérieurs ;
- l'examen avec les responsables de la gestion des risques, les agents et courtiers des compagnies d'assurances auprès desquelles le groupe a contracté des assurances pour couvrir les risques relatifs aux obligations conditionnelles ;
- l'examen des transactions avec les parties liées pour ce qui concerne les garanties et autres engagements donnés ou reçus ;
- d'une manière générale, la revue des principaux contrats ou engagements contractuels.

1.6. NOUVELLES NORMES IFRS ET INTERPRÉTATIONS IFRIC PUBLIÉES MAIS NON ENCORE ENTRÉES EN VIGUEUR

Les normes IFRS et interprétations IFRIC publiées par l'IASB et adoptées dans l'Union européenne à la date d'approbation des présents états financiers consolidés, mais non encore entrées en vigueur, pour lesquelles Vivendi n'a pas opté pour une application anticipée ne devraient pas avoir d'incidence significative sur les états financiers consolidés de Vivendi.

NOTE 2. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

2.1. PROJET DE SCISSION DU GROUPE VIVENDI

Le Conseil de surveillance de Vivendi a autorisé, dans ses séances du 13 décembre 2023 et du 30 janvier 2024, sur proposition du Directoire, la possibilité d'étudier la faisabilité d'un projet de scission de Vivendi en plusieurs entités, qui seraient chacune cotées en Bourse, structurée autour de Groupe Canal+, de Havas, de la participation majoritaire de Vivendi dans le groupe Lagardère et de sa participation de 100 % dans Prisma Media qui seraient regroupées au sein d'une société nouvellement créée, ainsi que d'une société d'investissement qui détendraient des participations financières cotées et non cotées dans les secteurs de la culture, des médias et du divertissement.

Pour rappel, plusieurs étapes importantes devront être franchies si le Conseil de surveillance autorise le Directoire à poursuivre le projet. Parmi celles-ci figureraient entre autres la consultation des instances représentatives du personnel des entités concernées, avant laquelle aucune décision de principe ne pourrait être prise, l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires, les approbations requises de la part des créanciers du groupe et le consentement des actionnaires de Vivendi qui interviendrait à l'occasion d'une Assemblée générale. Comme indiqué le 13 décembre 2023, le délai de réalisation d'une telle opération serait de douze à dix-huit mois.

Dans ce contexte, Vivendi pourrait devoir procéder au réaménagement de sa dette et de nouveaux financements pourraient devoir être mis en place. La disponibilité de financements suffisants est une des conditions au projet de scission dont la faisabilité est à l'étude.

2.2. RAPPROCHEMENT AVEC LAGARDÈRE

Investissement de Vivendi dans Lagardère

Pour rappel, au 31 décembre 2022, Vivendi détenait 81 380 480 actions Lagardère, représentant 57,66 % du capital de Lagardère et 48,35 % des droits de votes théoriques de Lagardère à cette date. Toutefois, conformément à l'article 7(2) du Règlement (CE) 139/2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises, Vivendi ne pouvait pas exercer les droits de vote attachés aux 25 305 448 actions Lagardère acquises auprès d'Amber Capital en 2021 et aux 17 687 241 actions Lagardère acquises dans le cadre de l'offre publique d'achat jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère par la Commission européenne.

En outre, dans le cadre de l'offre publique d'achat, Vivendi a attribué 31 139 281 droits de cession d'actions Lagardère, exerçables au prix unitaire de 24,10 euros jusqu'au 15 décembre 2023 inclus. Au 31 décembre 2022, 30 702 569 droits de cession étaient exerçables, représentant un engagement financier hors bilan de 740 millions d'euros et portant sur 21,75 % du capital de Lagardère.

Le 9 juin 2023, Vivendi a annoncé avoir obtenu de la Commission européenne l'autorisation relative à son projet de rapprochement avec le groupe Lagardère, subordonnée à la réalisation des deux engagements proposés par Vivendi, à savoir la cession de 100 % du capital d'Editis et la cession du magazine *Gala*. Le 21 novembre 2023, Vivendi a annoncé avoir finalisé l'opération de rapprochement avec le groupe Lagardère à la suite de la finalisation de la cession de 100 % du capital d'Editis à International Media Invest, intervenue le 14 novembre, et celle du magazine *Gala* au groupe Figaro, intervenue le 21 novembre 2023.

Au 30 novembre 2023, Vivendi détenait 84 326 511 actions Lagardère, représentant 59,75 % du capital de Lagardère, pour un décaissement total de 1 723 millions d'euros, correspondant aux opérations suivantes :

- les achats d'actions Lagardère sur le marché pour 597 millions d'euros, dont 595 millions d'euros en 2020 ;
- l'achat d'un bloc d'actions Lagardère auprès d'Amber Capital au second semestre 2021 pour 611 millions d'euros ;
- l'offre publique d'achat au deuxième trimestre 2022 pour 433 millions d'euros ;
- l'exercice de 3 382 743 droits de cession d'actions Lagardère, représentant un décaissement de 82 millions d'euros, dont 71 millions d'euros en 2023.

À cet égard, au 30 novembre 2023, 27 756 538 droits de cession étaient exerçables, représentant un engagement financier de 669 millions d'euros et portant sur 19,67 % du capital de Lagardère. Par ailleurs, l'Assemblée générale des bénéficiaires de droits de cession d'actions Lagardère, réunie le 11 décembre 2023, a approuvé l'extension de la période d'exercice des droits de cession jusqu'au 15 juin 2025. Les autres termes et conditions des droits de cession restent inchangés, notamment leur prix d'exercice de 24,10 euros.

Au 31 décembre 2023, compte tenu de l'exercice de droits de cession depuis le 30 novembre 2023, Vivendi détenait 84 399 064 actions Lagardère, représentant 59,80 % du capital et 50,62 % des droits de votes. À cette date, 27 683 985 droits de cession étaient exerçables, représentant un engagement financier de 667 millions d'euros et portant sur 19,62 % du capital de Lagardère, comptabilisé au bilan comme un passif financier.

Consolidation de Lagardère par Vivendi

À compter du 1^{er} décembre 2023, Vivendi consolide Lagardère par intégration globale. Dans le bilan consolidé, Vivendi a comptabilisé un écart d'acquisition provisoire (2 401 millions d'euros) à hauteur de sa quote-part dans l'actif net consolidé de Lagardère au 1^{er} décembre 2023, conformément à la norme IFRS 3, et a imputé le passif financier correspondant aux droits de cession sur les capitaux propres part de groupe (669 millions d'euros).

Le prix d'acquisition et son affectation seront finalisés dans le délai de douze mois à compter de la date d'acquisition prescrit par les normes comptables. Au 31 décembre 2023, Vivendi n'a procédé à aucune affectation préliminaire du prix d'acquisition. L'écart d'acquisition définitif pourrait différer de manière significative du montant présenté dans le tableau ci-après.

(en millions d'euros)

Investissement en numéraire au 30 novembre 2023	1 723
Impact de la mise en équivalence à compter du 1 ^{er} juillet 2021 au 30 novembre 2023	326
Valeur nette comptable des titres mise en équivalence au 30 novembre 2023	2 049
Réévaluation IFRS 3 lors de l'intégration globale au 1 ^{er} décembre 2023 (a)	(17)
Juste valeur de la participation (59,75 %) au 1^{er} décembre 2023	2 032
Situation nette part du groupe Lagardère à 100 %	919
Retraitements de première consolidation (principalement l'annulation des écarts d'acquisition)	(1 537)
Actif net consolidé de Lagardère à 100 % au 30 novembre 2023	(618)
Écart d'acquisition partiel (59,75 %) provisoire au 1^{er} décembre 2023	2 401

(a) Vivendi a retenu le prix d'exercice des droits de cession d'actions Lagardère comme cours de référence pour la valorisation du prix d'acquisition de 59,75 % de Lagardère, soit 24,10 euros par action.

Information pro forma relative au rapprochement avec Lagardère

Une information financière pro forma non audité relative au rapprochement avec Lagardère est présentée dans la section IV du chapitre 5 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023.

Si Lagardère avait été consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} janvier 2023, le chiffre d'affaires pro forma de Vivendi pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 se serait élevé à 17 921 millions d'euros et le résultat net part du groupe pro forma se serait élevé à 446 millions d'euros.

Dans le compte de résultat consolidé de Vivendi pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, la contribution de Lagardère s'établit comme suit :

- Au titre de la comptabilisation par mise en équivalence du 1^{er} janvier au 30 novembre 2023, une quote-part de résultat de 125 millions d'euros ;
- Au titre de la consolidation par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023, un chiffre d'affaires de 670 millions d'euros et un résultat net part du groupe de -18 millions d'euros.

2.3. CESSIION D'EDITIS PAR VIVENDI

Le 14 novembre 2023, Vivendi a annoncé avoir finalisé l'opération de cession d'Editis à International Media Invest (IMI), filiale du groupe CMI, fondé par Daniel Kretinsky. Cette finalisation fait suite aux décisions de la Commission européenne d'accorder, d'une part, à IMI son autorisation de concentration pour le rachat d'Editis et d'autre part, d'agréer cette société comme acheteur approprié d'Editis.

Le montant total des sommes perçues par Vivendi s'élève à 654 millions d'euros, incluant le remboursement à Vivendi de la dette d'Editis à la réalisation de l'opération.

Pour mémoire, le 16 juin 2023, Vivendi avait annoncé avoir conclu le contrat de cession de 100 % du capital d'Editis avec le groupe IMI à la suite à l'avis des instances représentatives du personnel des sociétés Vivendi et Editis. Le 21 juin 2023, la Commission européenne avait approuvé la désignation du mandataire et son contrat de mission. À cette date, Vivendi avait donc transféré au mandataire le pouvoir de diriger les politiques opérationnelles et financières d'Editis, notamment en se retirant de la gestion directe d'Editis et en donnant pouvoir au mandataire d'exercer ses droits de vote sur 100 % du capital d'Editis. À compter de cette date, conformément à la norme IFRS 10, Vivendi a cessé de consolider Editis.

Jusqu'au 21 juin 2023, la contribution d'Editis à l'activité du groupe est présentée sur la ligne « résultat net des activités cédées ou en cours de cession » conformément à la norme IFRS 5. Sur l'exercice 2023, le résultat net des activités cédées ou en cours de cession est une perte de -32 millions d'euros, qui comprend les éléments suivants : la contribution d'Editis au résultat net (avant intérêts minoritaires) jusqu'au 21 juin 2023 (-14 millions d'euros, contre 2 millions d'euros sur l'exercice 2022) ; l'arrêt des amortissements de l'actif immobilisé d'Editis (+32 millions d'euros), conformément à la norme IFRS 5 ; le résultat de déconsolidation d'Editis (-50 millions d'euros), reflétant les termes de la promesse d'achat conclue avec International Media Invest a.s. (IMI) le 23 avril 2023.

Pour mémoire, au 31 décembre 2022, Vivendi avait examiné la valeur de l'écart d'acquisition sur Editis. Conformément à la norme IFRS 5, la valeur recouvrable d'Editis a été déterminée au plus faible de sa valeur comptable et de sa juste valeur diminuée des coûts de la vente, en pratique, sur la base de la valeur indicative de cession d'Editis à un repreneur potentiel, au vu des offres reçues par Vivendi. Sur cette base, la Direction de Vivendi a conclu que la valeur recouvrable d'Editis était inférieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2022, ce qui a conduit à comptabiliser une dépréciation de l'écart d'acquisition y afférent à hauteur de 300 millions d'euros.

2.4. CESSIION DE GALA PAR PRISMA MEDIA

Le 4 juillet 2023, Vivendi a annoncé que Prisma Media est entré en négociations exclusives avec le groupe Figaro pour la cession du magazine *Gala*. Ce projet de cession a fait l'objet des procédures d'information-consultation des instances représentatives du personnel concernées.

Le 14 novembre 2023, Vivendi a annoncé avoir obtenu de la Commission européenne l'agrément du groupe Figaro en qualité d'acheteur approprié du magazine *Gala*.

Le 21 novembre 2023, Vivendi a finalisé la cession du magazine *Gala* au groupe Figaro.

Pour rappel, le 21 juin 2023, la Commission européenne avait approuvé la désignation du mandataire concernant le processus de cession de *Gala*. Considérée comme une cession d'actif, cette opération a été comptabilisée à sa réalisation effective le 21 novembre 2023.

2.5. ACQUISITION PAR GROUPE CANAL+ D'UNE PARTICIPATION DANS VIU

Le 21 juin 2023, Groupe Canal+ et PCCW Limited ont annoncé la signature d'un partenariat stratégique afin d'accélérer le développement de Viu, plateforme de streaming leader en Asie.

À l'issue de la transaction, Groupe Canal+ devient un actionnaire minoritaire important dans Viu grâce à un investissement échelonné de 300 millions de dollars, dont un premier versement de 200 millions de dollars (186 millions d'euros) qui a permis à Groupe Canal+ de prendre une participation de 27,32 % dans Viu. Groupe Canal+ exerce une influence notable dans Viu, qui est comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence à compter du 21 juin 2023.

Au 31 décembre 2023, Groupe Canal+ détenait 27,32 % du capital de Viu.

Le 26 février 2024, Groupe Canal+ a annoncé détenir 30 % du capital de Viu. Groupe Canal+ dispose d'une option d'achat pour lui permettre de porter sa participation dans Viu à 51 %.

2.6. AUTRES ÉVÉNEMENTS

- Le 20 juillet 2023, Groupe Canal+ a annoncé avoir pris une participation de 12 % dans le Groupe Viaplay, leader de la télévision payante dans les pays nordiques. Groupe Canal+ a annoncé fin 2023 sa volonté de participer à la recapitalisation de Viaplay. Ce plan s'est accompagné d'une restructuration approuvée le 10 janvier 2024 par l'Assemblée générale extraordinaire. Le 9 février 2024, à l'issue de cette recapitalisation, Groupe Canal+ a annoncé porter sa participation de 12 % à 29,33 % dans le Groupe Viaplay et confirme sa position de premier actionnaire.
- Le 17 août 2023, Groupe Canal+ a finalisé l'acquisition des 30 % restants du capital de SPI International, permettant à Groupe Canal+ de détenir désormais la totalité du capital.

NOTE 3. PERSPECTIVES DU GROUPE AU REGARD DES INCERTITUDES LIÉES À LA CONJONCTURE

Vivendi observe que les incertitudes macroéconomiques actuelles ont d'importantes répercussions sur les marchés financiers et les prix de certaines matières premières, qui affectent les perspectives de l'ensemble de l'économie mondiale. Au mieux des analyses actuelles, Vivendi a pris en compte les conséquences indirectes de ces facteurs dans la détermination de la valeur de ses activités au 31 décembre 2023 et reste confiant quant à la capacité de résilience de ses principaux métiers.

3.1. SITUATION DE LIQUIDITÉ

Au cours de l'exercice 2023, l'endettement financier net de Vivendi a augmenté de 1 979 millions d'euros, passant de 860 millions d'euros au 31 décembre 2022 à 2 839 millions au 31 décembre 2023, notamment du fait de l'intégration de l'endettement financier net de Lagardère net de la trésorerie acquise et des investissements réalisés au cours de l'exercice 2023. Vivendi dispose par ailleurs de capacités de financement importantes. Au 31 décembre 2023, les lignes de crédit confirmées du groupe Vivendi étaient disponibles à hauteur de 3,2 milliards d'euros.

Au 31 décembre 2023, la durée moyenne « économique » de la dette brute financière du groupe, calculée en considérant que les lignes de crédit à moyen terme disponibles dans le groupe peuvent être utilisées pour rembourser les emprunts les plus courts existant dans le groupe, est de 2,8 années (contre 4,1 années au 31 décembre 2022).

Pour une information détaillée des emprunts et autres passifs financiers, se reporter à la note 23.

3.2. ENJEUX LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les conséquences du changement climatique ainsi que les engagements pris par Vivendi n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (se reporter à la note 1.3.2.).

NOTE 4. INFORMATION SECTORIELLE

La Direction évalue la performance de ces secteurs opérationnels et leur alloue des ressources nécessaires à leur développement en fonction de certains indicateurs de performance opérationnelle (résultat sectoriel et flux de trésorerie opérationnels). Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) correspond au résultat sectoriel de chaque métier.

Les secteurs opérationnels présentés ci-après correspondent strictement à ceux figurant dans l'information fournie au Directoire de Vivendi.

Les principales activités des métiers de Vivendi sont regroupées au sein des secteurs opérationnels suivants :

- **Groupe Canal+** : édition et distribution de chaînes de télévision payantes, premium et thématiques, ainsi que gratuites en France, au Benelux, en Pologne, Europe centrale, Afrique et en Asie, et production, vente et distribution de films et de séries TV.
- **Lagardère** : groupe d'éditions, de médias et commerces de détail en zones de transport de voyageurs.
- **Havas** : groupe de communication couvrant l'ensemble des métiers du secteur (créativité, expertise média et santé/bien-être).
- **Prisma Media** : groupe leader en France de presse magazine, de la vidéo en ligne et de l'audience digitale quotidienne.

- **Gameloft** : conception et édition des jeux vidéo téléchargeables sur toutes les plateformes console-PC-mobile, tablettes tactiles, boxes *triple-play* et télévisions connectées.

- **Vivendi Village** : Vivendi Ticketing (billetterie) en Europe, au Royaume-Uni et aux États-Unis à travers See Tickets, et le *live* à travers Olympia Production, Festival Production, des salles de spectacles à Paris (l'Olympia et le Théâtre de l'Œuvre).

- **Nouvelles Initiatives** : essentiellement Dailymotion (plateforme d'agrégation et de diffusion de contenus vidéo) et Group Vivendi Africa (développement de l'accès Internet très haut débit en Afrique).

- **Générosité et Solidarité** : CanalOlympia et la Fondation Vivendi intégrant le programme de solidarité *Vivendi Create Joy* qui soutient des projets d'initiation et de formation professionnelle aux métiers du groupe Vivendi.

- **Corporate** : services centraux.

Les opérations commerciales intersegment sont réalisées sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties.

4.1. COMPTE DE RÉSULTAT PAR MÉTIER

Exercice clos le 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Groupe Canal+	Lagardère	Havas	Prisma Media	Gameloft	Vivendi Village	Nouvelles Initiatives	Générosité et solidarité	Corporate	Éliminations et autres	Total Vivendi
Chiffre d'affaires	6 058	670	2 872	309	311	180	152	3	-	(45)	10 510
Charges d'exploitation hors amortissements et dépréciations des immobilisations et hors charges relatives aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(5 213)	(622)	(2 407)	(270)	(285)	(153)	(174)	(12)	(114)	45	(9 205)
Charges relatives aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(2)	(1)	(3)	(1)	(1)	-	-	-	(3)	-	(11)
EBITDA (*)	843	47	462	38	25	27	(22)	(9)	(117)	-	1 294
Charges de restructuration	(5)	(2)	(33)	(1)	(5)	(1)	-	-	(3)	-	(50)
Résultat de cession d'actifs corporels et incorporels	(1)	-	(5)	-	-	-	-	-	-	-	(6)
Amortissements d'immobilisations corporelles	(141)	(14)	(49)	(1)	(2)	(3)	(16)	(2)	(2)	-	(230)
Amortissements d'immobilisations incorporelles hors ceux liés aux regroupements d'entreprises	(131)	(3)	(5)	(2)	(6)	(2)	(3)	-	-	-	(152)
Amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	(39)	(7)	(65)	(6)	(6)	(3)	(2)	(1)	(7)	-	(136)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(1)	(1)	1	-	-	-	-	-	-	219	218
<i>dont Universal Music Group</i>										94	94
<i>Lagardère (jusqu'au 30 novembre 2023)</i>										125	125
Autres charges et produits opérationnels	-	-	4	-	(1)	(5)	-	(1)	(1)	-	(4)
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (*)	525	20	310	28	5	13	(43)	(13)	(130)	219	934
Amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(44)	(10)	-	(3)	(1)	-	-	-	-	(27)	(85)
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(1)	-	-	-	-	-	(1)	-	-	-	(2)
Résultat opérationnel (EBIT)											847
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles											(103)
Coût du financement											13
Produits perçus des investissements financiers											81
Autres charges et produits financiers											(158)
Résultat des activités avant impôt											680
Impôt sur les résultats											(190)
Résultat net des activités poursuivies											490
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession											(32)
Résultat net											458
<i>Dont</i>											
Résultat net, part du groupe											405
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe											437
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du groupe											(32)
Intérêts minoritaires											53

(*) Mesures à caractère non strictement comptable.

Exercice clos le 31 décembre 2022

(en millions d'euros)	Groupe Canal+	Havas	Prisma Media	Gameloft	Vivendi Village	Nouvelles Initiatives	Générosité et solidarité	Corporate	Éliminations et autres	Total Vivendi
Chiffre d'affaires	5 870	2 765	320	321	238	122	3	-	(44)	9 595
Charges d'exploitation hors amortissements et dépréciations des immobilisations et hors charges relatives aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(5 056)	(2 322)	(276)	(292)	(232)	(161)	(12)	(110)	44	(8 417)
Charges relatives aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(4)	(4)	-	(2)	-	-	-	(4)	-	(14)
EBITDA (*)	810	439	44	27	6	(39)	(9)	(114)	-	1 164
Charges de restructuration	(12)	(14)	(4)	-	(4)	-	-	(10)	-	(44)
Résultat de cession d'actifs corporels et incorporels	(2)	(2)	-	-	-	-	-	-	-	(4)
Amortissements d'immobilisations corporelles	(140)	(42)	(2)	(3)	(2)	(12)	(2)	(3)	-	(206)
Amortissements d'immobilisations incorporelles hors ceux liés aux regroupements d'entreprises	(113)	(6)	(3)	(5)	(1)	(6)	-	(1)	-	(135)
Amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	(32)	(95)	(4)	(6)	(3)	(2)	(1)	(6)	-	(149)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	4	1	-	-	(1)	13	-	-	222	239
<i>dont Universal Music Group</i>									124	124
<i>Lagardère</i>									98	98
Autres charges et produits opérationnels	-	5	-	(1)	(1)	-	(1)	1	-	3
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (*)	515	286	31	12	(6)	(46)	(13)	(133)	222	868
Amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(64)	-	(4)	(1)	-	(1)	-	-	(27)	(97)
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(2)	-	-	-	(8)	-	-	-	-	(10)
Résultat opérationnel (EBIT)										761
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles										(393)
Coût du financement										(14)
Produits perçus des investissements financiers										50
Autres charges et produits financiers										(952)
Résultat des activités avant impôt										(548)
Impôt sur les résultats										(99)
Résultat net des activités poursuivies										(647)
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession										(298)
Résultat net										(945)
<i>Dont</i>										
Résultat net, part du groupe										(1 010)
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe										(712)
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du groupe										(298)
Intérêts minoritaires										65

(*) Mesures à caractère non strictement comptable.

4.1.1. Chiffre d'affaires

Par nature

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Service d'abonnements	5 336	5 223
Publicité	3 370	3 273
Licence de propriété intellectuelle	945	667
Commerce en zone de transport	434	na
Merchandising et autres	470	476
Éliminations des opérations intersegment	(45)	(44)
Chiffre d'affaires	10 510	9 595

na : non applicable

Par zone géographique

Le chiffre d'affaires est présenté sur la base de la localisation géographique des clients.

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre			
	2023		2022	
France	4 642	44 %	4 413	46 %
Reste de l'Europe	2 657	25 %	2 352	24 %
Amériques	1 678	16 %	1 410	15 %
Afrique	990	10 %	945	10 %
Asie/Océanie	543	5 %	475	5 %
Chiffre d'affaires	10 510	100 %	9 595	100 %

4.2. BILAN PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

Actifs et passifs sectoriels

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Actifs sectoriels (a)		
Groupe Canal+	11 372	11 107
Lagardère	9 552	-
Havas	6 275	6 143
Prisma Media	360	356
Gameloft	544	555
Vivendi Village	30	311
Nouvelles Initiatives	918	971
Générosité et Solidarité	23	24
Corporate et autres	6 068	8 324
<i>Dont participations mises en équivalence</i>	<i>4 259</i>	<i>6 202</i>
<i>participations cotées</i>	<i>1 635</i>	<i>1 278</i>
Total Vivendi	35 142	27 791
Billetterie et festivals (b)	na	(251)
	35 142	27 540
Passifs sectoriels (c)		
Groupe Canal+	3 149	3 336
Lagardère	5 517	-
Havas	4 567	4 619
Prisma Media	156	156
Gameloft	97	110
Vivendi Village	30	219
Nouvelles Initiatives	100	99
Générosité et Solidarité	17	18
Corporate	307	353
Total Vivendi	13 940	8 910
Billetterie et festivals (b)	na	(186)
	13 940	8 724

na : non applicable.

(a) Les actifs sectoriels comprennent les écarts d'acquisition, les actifs de contenus, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, les participations mises en équivalence, les actifs financiers, les stocks et les créances d'exploitation et autres.

(b) À compter du 31 décembre 2023 et en application de la norme IFRS 5, les activités de billetterie et festivals au sein de Vivendi Village sont comptabilisées comme des activités en cours de cession au bilan consolidé.

(c) Les passifs sectoriels comprennent les provisions, les autres passifs non courants, les dettes locatives à court et long terme et les dettes d'exploitation et autres.

En outre, des informations par secteur opérationnel sont présentées dans les notes suivantes : note 10, Écarts d'acquisition, et note 11, Actifs et obligations contractuelles de contenus.

Actifs sectoriels par zone géographique

(en millions d'euros)	31/12/2023		31/12/2022	
France	15 762	45 %	14 415	52 %
Reste de l'Europe	13 627	39 %	10 399	37 %
Amériques	3 288	9 %	1 274	5 %
Afrique	1 419	4 %	1 324	5 %
Asie/Océanie	1 046	3 %	379	1 %
Actifs sectoriels	35 142	100 %	27 791	100 %

Investissements et augmentation des immobilisations corporelles et incorporelles et droits d'utilisation

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Investissements industriels, nets (capex, net) (a)		
Groupe Canal+	234	273
Lagardère (b)	44	na
Havas	35	36
Prisma Media	3	3
Gameloft	3	3
Vivendi Village	7	5
Nouvelles Initiatives	59	55
Générosité et Solidarité	1	1
Corporate	1	1
	387	377
Augmentation des immobilisations corporelles et incorporelles et droits d'utilisation relatifs aux contrats de location		
Groupe Canal+	235	284
Lagardère (b)	54	na
Havas	74	107
Prisma Media	3	4
Gameloft	7	2
Vivendi Village	8	5
Nouvelles Initiatives	61	68
Générosité et Solidarité	1	3
Corporate	1	1
	444	474

na : non applicable.

(a) Correspondent aux sorties nettes de trésorerie liées aux acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

(b) Vivendi consolide Lagardère par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023.

NOTE 5. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

5.1. FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIF MOYEN

(en millions d'euros)	Note	2023	2022
Traitement et salaires		2 320	2 113
Charges sociales		558	499
Frais de personnel capitalisés		(31)	(30)
Salaires et charges		2 847	2 582
Rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	22	11	14
Régimes d'avantages au personnel	21	59	54
Autres		54	47
Frais de personnel		2 971	2 697
<i>Effectif moyen annuel en milliers d'équivalents temps plein</i>		<i>39,2</i>	<i>35,0</i>

5.2. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES RELATIVES AUX CHARGES OPÉRATIONNELLES

Les frais de publicité se sont élevés à 295 millions d'euros sur l'exercice 2023 (contre 285 millions d'euros en 2022).

La charge enregistrée au compte de résultat au titre des contrats de services de capacités satellitaires s'est élevée à 119 millions d'euros sur l'exercice 2023 (contre 125 millions d'euros en 2022).

Les frais de recherche et développement comptabilisés représentent une charge nette de 127 millions d'euros sur l'exercice 2023 (contre 125 millions d'euros en 2022).

5.3. IMPÔTS SUR LA PRODUCTION

Les impôts sur la production se sont élevés à 145 millions d'euros en 2023 (contre 120 millions d'euros en 2022).

NOTE 6. CHARGES ET PRODUITS DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES

6.1. COÛT DU FINANCEMENT

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2023	2022
(Charge)/produit			
Charges d'intérêts sur les emprunts	23	(52)	(31)
Produits d'intérêts de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements		62	13
Produits d'intérêts sur les financements intragroupe accordés à Editis		3	4
Coût du financement		13	(14)
<i>Frais et primes sur émissions d'emprunts et lignes de crédit</i>		<i>(2)</i>	<i>(2)</i>
		11	(16)

6.2. AUTRES CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Plus-value et réévaluation liées aux investissements financiers	2	(a) 564
Effet de désactualisation des actifs (b)	-	-
Rendement attendu des actifs de couverture relatifs aux régimes d'avantages au personnel	12	8
Gains de change	1	5
Variation de valeur des instruments dérivés	-	-
Autres	48	11
Autres produits financiers	63	588
Mise à la juste valeur des titres Telecom Italia	na	(c) (1 347)
Moins-value ou dépréciation d'investissements financiers (c)	(43)	(29)
Effet de désactualisation des passifs (b)	(3)	(3)
Effet de désactualisation des passifs actuariels relatifs aux régimes d'avantages au personnel	(25)	(14)
Frais et primes sur émissions d'emprunts et lignes de crédit	(2)	(2)
Charges d'intérêts sur obligations locatives	(28)	(20)
Pertes de change	(19)	(12)
Autres	(d) (101)	(113)
Autres charges financières	(221)	(1 540)
Total net	(158)	(952)

na : non applicable

- (a) Sur l'exercice 2022, correspondait à la plus-value de cession (515 millions d'euros) sur l'apport de la participation de 32,86 % dans Banijay Group Holding à FL Entertainment le 30 juin 2022 et à l'incidence de la mise à la juste valeur (49 millions d'euros) de l'obligation (ORAN 2) souscrite par Vivendi en 2016 dans le cadre de son investissement dans Banijay Group Holding et remboursée le 5 juillet 2022 à la valeur nominale plus intérêts.
- (b) Conformément aux normes comptables, lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, les actifs et les passifs sont initialement comptabilisés au bilan pour la valeur actualisée des recettes et des dépenses attendues. À chaque clôture ultérieure, la valeur actualisée de l'actif et du passif est ajustée afin de tenir compte du passage du temps.
- (c) Sur l'exercice 2023, ce montant comprend notamment la perte de dilution encourue sur une participation mise en équivalence (-19 millions d'euros). Au 31 décembre 2022, Vivendi a cessé de comptabiliser Telecom Italia comme une participation mise en équivalence et, de ce fait, conformément à la norme IAS 28 – *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises*, Vivendi a comptabilisé dans le résultat de l'exercice 2022 la différence entre la valeur comptable de sa participation dans Telecom Italia au 31 décembre 2022 (0,5864 euro par action) et la juste valeur calculée sur la base du cours de Bourse à cette date (0,2163 euro par action), soit une mise à la juste valeur entraînant une charge de -1 347 millions d'euros. En outre, conformément à la norme IAS 28, Vivendi a comptabilisé dans le résultat de l'exercice 2022 le solde des montants préalablement comptabilisés dans les autres éléments recyclables du résultat global au titre de la participation dans Telecom Italia, soit une charge nette de -22 millions d'euros.
- (d) Comprend notamment la perte liée à la mise à la juste valeur d'un engagement de rachat d'intérêts minoritaires (-12 millions d'euros), les charges encourues par Vivendi dans le cadre de la prise de contrôle de Lagardère (-34 millions d'euros).

NOTE 7. IMPÔT

7.1. RÉGIMES DE L'INTÉGRATION FISCALE ET DU BÉNÉFICE MONDIAL CONSOLIDÉ

Vivendi SE bénéficie du régime de l'intégration fiscale et a bénéficié, jusqu'au 31 décembre 2011 inclus, du régime dit du « bénéfice mondial consolidé » prévu à l'article 209 quinquiés du Code général des impôts. À compter du 1^{er} janvier 2012, Vivendi SE bénéficie du seul régime de l'intégration fiscale.

- Le régime de l'intégration fiscale permet à Vivendi de consolider fiscalement les pertes et profits des sociétés françaises contrôlées directement ou indirectement à 95 % au moins, soit au 31 décembre 2023, principalement les entités de Groupe Canal+, de Havas, de Prisma Media et de Gameloft en France, ainsi que les sociétés portant les projets de développement du groupe en France (Vivendi Village, Dailymotion, etc.).
- Jusqu'au 31 décembre 2011, le régime fiscal du bénéfice mondial consolidé accordé sur agrément a permis à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés du groupe contrôlées directement ou indirectement à 50 % au moins, situées tant en France qu'à l'étranger. Cet agrément lui avait été accordé pour une première période de cinq ans, soit du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2008, puis a été renouvelé le 19 mai 2008 pour une période de trois ans, soit du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2011. Pour mémoire, le 6 juillet 2011, Vivendi avait sollicité auprès du ministère des Finances le renouvellement de son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé pour une période de trois ans courant du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2014.
- Les modifications de la législation fiscale en France en 2011 ont mis fin au régime du bénéfice mondial consolidé pour les entreprises clôturant leur exercice à compter du 6 septembre 2011 et ont plafonné l'imputation des déficits fiscaux reportés à hauteur de 60 % du bénéfice imposable. Depuis 2012, l'imputation des déficits fiscaux reportés est plafonnée à 50 % du bénéfice imposable.

Les régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice mondial consolidé ont les incidences suivantes sur la valorisation des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables de Vivendi :

- Vivendi considérant que son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé produisait ses effets jusqu'au terme de l'agrément accordé par le ministère des Finances, soit jusqu'au 31 décembre 2011, a demandé en 2012 par voie contentieuse le remboursement d'une somme de 366 millions d'euros au titre de l'exercice 2011. Au terme de la procédure menée devant les juridictions administratives, le Conseil d'État a, par sa décision du 25 octobre 2017, reconnu le droit pour Vivendi de se prévaloir d'une espérance légitime l'autorisant à escompter l'application du régime du bénéfice consolidé, sur l'ensemble de la période couverte par l'agrément, y compris donc l'exercice clos le 31 décembre 2011.
- Vivendi considérant que les créances d'impôt étranger dont elle dispose en sortie de régime de bénéfice mondial consolidé sont reportables à l'expiration de l'agrément, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt payé au titre de son exercice clos le 31 décembre 2012. Au terme de la procédure menée devant les juridictions administratives, le Conseil d'État a, par sa décision du 19 décembre 2019, reconnu le droit pour Vivendi d'utiliser les créances d'impôt étranger en sortie de régime du

bénéfice mondial consolidé. Par ailleurs, fort de la décision de première instance dans son contentieux portant sur l'année 2012, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt dû au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015. La décision du Conseil d'État du 19 décembre 2019 a conduit les autorités fiscales à prononcer le remboursement de l'impôt acquitté par Vivendi au titre de l'année 2012 et à dégrever d'office l'impôt acquitté par Vivendi au titre de l'année 2015.

- Après avoir obtenu gain de cause devant le Conseil d'État qui a reconnu à Vivendi (i) le droit à l'application du régime de consolidation jusqu'au terme de l'agrément dont elle était titulaire (décision du Conseil du 25 octobre 2017 n° 403320 au titre de l'exercice 2011) et (ii) le droit à l'imputation des créances d'impôts étrangers en sortie de régime conformément aux dispositions de l'article 122 bis du CGI, soit sur cinq années (décision du Conseil du 19 décembre 2019 n° 426730 au titre de l'exercice 2012), Vivendi a engagé un contentieux portant sur l'opposabilité de la règle de limitation du report à cinq ans. L'objet de ce contentieux est de rétablir au profit de Vivendi le droit à imputer les créances d'impôt restant disponibles, en sortie du régime du bénéfice mondial consolidé, soit 793 millions d'euros. Vivendi a en outre sollicité des autorités fiscales, par voie de réclamation contentieuse, le remboursement de l'impôt payé au titre des exercices clos le 31 décembre 2017, 2018, 2019 et 2020 pour un montant de 46 millions d'euros. Le stock de créances d'impôts reportables au 31 décembre 2023 s'élève ainsi à 747 millions d'euros. Les procédures se poursuivent devant les juridictions administratives et Vivendi déposera au cours de l'année 2024 une réclamation visant à demander l'imputation complémentaire de ses créances d'impôt étranger encore disponibles sur l'impôt acquitté en 2021.
- Pour rappel, après prise en compte des conséquences des contrôles fiscaux en cours sur le montant des déficits admis par les autorités fiscales, Vivendi SE reportait 201 millions d'euros de déficits au 1^{er} janvier 2021, imputés en totalité pour le calcul de l'impôt sur les sociétés de l'exercice 2021 ; Vivendi SE ne reportait donc plus de déficits au 31 décembre 2021. Compte tenu du résultat fiscal déclaré au titre des exercices 2022 et 2023, Vivendi reporte au 31 décembre 2023 un déficit évalué à 119 millions d'euros. Ce montant de déficit ne prend pas en compte le montant de déficit qui pourrait être rétabli au bénéfice de Vivendi SE dans le cadre du contentieux NBC Universal en cours, au titre duquel Vivendi SE demande le rétablissement de 2,4 milliards d'euros de déficits à son profit (se reporter à la note 7.5.).
- Le Conseil de surveillance de Vivendi a autorisé, dans ses séances du 13 décembre 2023 et du 30 janvier 2024, sur proposition du Directoire, la possibilité d'étudier la faisabilité d'un projet de scission de Vivendi en plusieurs entités, qui seraient chacune cotées en Bourse, structurée autour de Groupe Canal+, de Havas, de la participation majoritaire de Vivendi dans le groupe Lagardère et de sa participation de 100 % dans Prisma Media qui seraient regroupées au sein d'une société nouvellement créée, ainsi que d'une société d'investissement qui détiendrait des participations financières cotées et non cotées dans les secteurs de la culture, des médias et du divertissement. Dans ce contexte, eu égard à l'incertitude pesant sur le groupe d'intégration fiscale de Vivendi SE, aucun actif d'impôt différé n'a été constaté au 31 décembre 2023 au titre du montant de déficits reportés par Vivendi SE.

7.2. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS ET IMPÔT PAYÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Impôt sur les résultats

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
<i>(Charge)/produit d'impôt</i>		
Courant		
France	(46)	(31)
Reste de l'Europe	(33)	(32)
Afrique	(43)	(41)
États-Unis	(23)	(31)
Reste du monde	(27)	(26)
	(172)	(161)
Différé		
France (a)	(39)	31
Reste de l'Europe	22	14
Afrique	1	(2)
États-Unis	(8)	12
Reste du monde	6	7
	(18)	62
Impôt sur les résultats	(190)	(99)

(a) Inclus une charge de 41 millions d'euros en 2023, contre un produit de 41 millions d'euros en 2022 correspondant à la variation de l'actif d'impôt différé afférent à l'économie d'impôt liée au régime de l'intégration fiscale de Vivendi en France.

Impôt payé

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
France	(16)	(36)
Reste de l'Europe	(40)	(33)
Afrique	(50)	(48)
États-Unis	(39)	(31)
Reste du monde	(29)	(27)
Impôt (payé)/encaissé	(174)	(175)

7.3. TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION

(en millions d'euros, hors pourcentage)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Résultat net des activités poursuivies	490	(647)
<i>Neutralisations</i>		
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(115)	154
Impôt sur les résultats	190	99
Résultat des activités poursuivies avant impôt et quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	565	(394)
Taux d'imposition légal en France	25,83 %	25,83 %
Impôt théorique calculé sur la base du taux d'imposition en vigueur en France	(146)	102
Réconciliation de l'impôt théorique à l'impôt réel		
Différences de taux de l'impôt sur les résultats	(3)	4
Effets des variations des taux d'imposition	(1)	1
Utilisation ou reconnaissance de pertes fiscales	147	169
Dépréciations ou non reconnaissance de pertes fiscales	(123)	(84)
Variation de l'actif d'impôt différé afférent au régime de l'intégration fiscale de Vivendi SE	(41)	41
Corrections de la charge d'impôt des exercices antérieurs	34	(2)
Plus-value d'apport Banijay Group Holding	na	116
Mise à la juste valeur des titres Telecom Italia	na	(348)
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises	(6)	(11)
Retenues à la source	(45)	(38)
Autres	(6)	(49)
Impôt sur les résultats	(190)	(99)
Taux effectif d'imposition	33,6 %	-25,1 %

na : non applicable.

7.4. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ

Évolution des actifs/(passifs) d'impôt différé, nets

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Actifs/(passifs) d'impôt différé, nets en début de période	(169)	(161)
Produits/(charges) du compte de résultat	(18)	61
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	7	(6)
Regroupements d'entreprises	(a) (76)	(72)
Cession d'Editis	-	10
Variation des écarts de conversion et autres	7	(1)
Actifs/(passifs) d'impôt différé, nets en fin de période	(249)	(169)

(a) Correspond essentiellement à Lagardère, consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023 (se reporter à la note 2.2.).

Composantes des actifs et passifs d'impôt différé

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Actifs d'impôt différé		
<i>Impôts différés activables</i>		
Déficits et créances d'impôt du groupe d'intégration fiscale de Vivendi SE (a) (b)	31	41
Déficits et crédits d'impôt reportables du groupe Havas (a)	228	240
Déficits et crédits d'impôt reportables du groupe Lagardère (a)	324	-
Déficits et crédits d'impôt reportables des autres entités du groupe (a)	250	246
Autres	470	312
<i>Dont provisions non déductibles</i>	99	44
<i>avantages au personnel</i>	112	107
<i>besoins en fonds de roulement</i>	86	14
Total impôts différés bruts	1 303	839
Impôts différés non reconnus		
Déficits et créances d'impôt du groupe d'intégration fiscale de Vivendi SE (a) (b)	(31)	-
Déficits et crédits d'impôt reportables du groupe Havas (a)	(223)	(225)
Déficits et crédits d'impôt reportables du groupe Lagardère (a)	(243)	-
Déficits et crédits d'impôt reportables des autres entités du groupe (a)	(204)	(223)
Autres	(139)	(97)
Total des impôts différés actifs non reconnus	(840)	(545)
Actifs d'impôt différé comptabilisés	463	294
Passifs d'impôt différé		
Réévaluations d'actifs (c)	(365)	(138)
Autres	(347)	(325)
Passifs d'impôt différé comptabilisés	(712)	(463)
Actifs/(passifs) d'impôt différé, nets	(249)	(169)

(a) Les montants des déficits et créances d'impôt reportés dans ce tableau sont ceux estimés à la clôture des exercices considérés. Les montants des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportés dans ce tableau et ceux effectivement déclarés aux autorités fiscales peuvent être différents. Le cas échéant, les écarts entre les montants reportés et les montants déclarés sont ajustés dans le tableau à la clôture de l'exercice suivant.

(b) Correspondait aux impôts différés activables liés aux déficits et créances d'impôt de Vivendi SE en tant que société mère du groupe d'intégration fiscale pour 41 millions d'euros au 31 décembre 2022 (se reporter à la note 7.1.).

(c) Ces passifs d'impôt générés par la réévaluation d'actifs dans le cadre de l'affectation du prix d'acquisition de sociétés acquises par le groupe s'annulent lors de l'amortissement ou de la vente des actifs afférents et ne génèrent jamais de charge d'impôt courant. En 2023, la variation correspond principalement à l'incidence de la consolidation de Lagardère.

7.5. LITIGES FISCAUX

Dans le cours normal de ses activités, Vivendi SE et ses filiales font l'objet de contrôles conduits par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles exercent ou ont exercé une activité. Différentes autorités fiscales ont proposé des rectifications des résultats déclarés par Vivendi et ses filiales au titre des exercices 2021 et antérieurs, dans les limites des prescriptions acquises à Vivendi et à ses filiales. Dans les situations de litige, Vivendi a pour politique d'acquiescer les impositions qu'il entend contester, et d'en demander le remboursement par la mise en œuvre de toute procédure contentieuse appropriée. S'agissant des contrôles en cours à la clôture, et lorsqu'il n'est pas possible d'évaluer précisément l'incidence qui pourrait résulter d'une issue défavorable, aucune provision n'est constituée. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal de l'ensemble de ses filiales. La Direction de Vivendi considère par conséquent que l'issue des contrôles fiscaux en cours ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la situation financière ou la liquidité de la société.

S'agissant du contrôle fiscal des années 2008 à 2012, la société Vivendi SE fait l'objet d'une procédure de rectification au titre de laquelle les autorités fiscales contestent le traitement comptable et fiscal des titres NBC Universal reçus en paiement lors de la cession en 2004 des titres de la société Vivendi Universal Entertainment et contestent la déduction de la perte de 2,4 milliards d'euros réalisée à l'occasion de la cession de ces titres. La Commission nationale des impôts directs saisie de ce litige a rendu son avis le 9 décembre 2016 dans lequel elle se prononce pour l'abandon des redressements proposés par les autorités fiscales. Le désaccord trouvant en outre son fondement dans une doctrine administrative, Vivendi en a demandé l'annulation au motif qu'elle ajoutait à la loi. Le 29 mai 2017, le Conseil d'État a accueilli favorablement le recours de Vivendi pour excès de pouvoir. Par lettre du 1^{er} avril 2019 et au terme de différents recours, les autorités fiscales ont confirmé le maintien du rappel. Le 18 juin 2019, Vivendi a en conséquence engagé une procédure contentieuse devant le service à l'origine de l'imposition. À défaut de réponse de l'administration fiscale, Vivendi a introduit le 30 décembre 2019 une requête devant le Tribunal administratif de Montreuil. Par décision en date du 2 décembre 2021, le Tribunal administratif de Montreuil a rejeté la requête de Vivendi. Le 9 février 2022, Vivendi a déposé une requête introductive d'appel devant la Cour administrative d'appel de Paris. Cette Cour a rendu son arrêt, défavorable pour Vivendi, le 13 décembre 2023. Vivendi a déféré en février 2024 cet arrêt devant le Conseil d'État pour censure et cassation.

S'agissant du contrôle fiscal des années 2013 à 2017 au titre du résultat d'ensemble du groupe, Vivendi SE a reçu une proposition de rectification le 14 juin 2021. Cette procédure est toujours en cours au 31 décembre 2023, en attente d'une réponse après saisine du Service de la sécurité juridique et du Contrôle fiscal de la DGFiP en date du 15 mars 2022.

S'agissant du contrôle fiscal du résultat propre de Vivendi au titre des exercices 2013 à 2016, les autorités fiscales ont proposé le 4 juin 2020 un ensemble de rectifications pour un montant de 33 millions d'euros (en base) pour ces quatre exercices. Cette proposition conduira à rectifier le montant des déficits reportables de Vivendi et ne se traduira par aucune charge d'impôt courant, car tout impôt réclamé sera acquitté au moyen de créances d'impôt étranger. Pour mémoire, la décision du Conseil d'État du 19 décembre 2019 permet à Vivendi de demander le remboursement de tout paiement complémentaire d'impôt sur les sociétés déjà acquitté au titre de la période 2012-2016. Après réponse de Vivendi le 21 juillet 2020, l'administration a confirmé sa position le 14 septembre 2020. Vivendi ne partage pas intégralement les positions du service de contrôle mais n'entend pas, compte tenu des enjeux, les contester.

S'agissant du contrôle fiscal de la société Vivendi SE au titre des exercices clos de 2018 à 2021, une proposition de rectification a été reçue le 15 décembre 2023 qui n'engendre pas de conséquences financières significatives. Vivendi a adressé une réponse à cette proposition en date du 13 février 2024 et la procédure suit son cours.

S'agissant du contentieux portant sur le droit à reporter ses créances d'impôt étranger en sortie du régime de bénéfice mondial consolidé sans limitation dans le temps, le tribunal administratif de Montreuil a rendu un premier jugement défavorable à Vivendi le 21 décembre 2023 au titre de l'exercice 2017 et un second jugement défavorable à Vivendi le 15 février 2024, au titre de l'exercice 2018. Vivendi a fait appel conjoint de ces deux jugements, rendus dans les mêmes termes, devant la Cour administrative d'appel de Paris par requête déposée le 21 février 2024. Pour les exercices 2018 et 2019, les procédures sont toujours à l'instruction devant le tribunal administratif de Montreuil.

S'agissant de Canal+, par proposition de rectifications en date des 4 juin et 7 juin 2021, les autorités fiscales françaises ont contesté le droit pour Canal+ de ventiler, par nature de service et par taux de TVA, le chiffre d'affaires des offres composites comprenant des services relevant, s'ils étaient commercialisés séparément, de taux de TVA différents. Les autorités fiscales n'ont toutefois pas tenu compte des cas où, par sa méthode de ventilation, Canal+ a majoré sa TVA due au Trésor. De même elles n'ont pas tenu compte du caractère déductible de l'assiette de l'impôt sur les sociétés de la TVA dont elles attendraient le paiement pour les années 2016 à 2019. Les autorités fiscales entendent de plus assortir ces rappels de pénalités pour manquements délibérés quand bien même Canal+ peut démontrer que sa pratique est le résultat de prises de position formelles de l'administration fiscale tant dans le cadre de réponses directes qui ont pu lui être faites que dans le cadre de contrôles fiscaux antérieurs ou de contentieux engagés antérieurement par les sociétés vérifiées. Par lettre en date du 3 août 2021, Canal+ a formellement contesté ces rappels. Par courriers en date des 29 mars et 20 avril 2022, les rappels notifiés à Canal+ ont été confirmés. À la suite d'un recours hiérarchique en date des 28 et 29 juin 2022, les rappels ont à nouveau été confirmés. Canal+ a donc sollicité l'intervention de l'interlocuteur départemental afin de soumettre les différends l'opposant aux services vérificateurs dans le cadre d'un ultime recours. Par courrier en date du 8 décembre 2022, l'interlocuteur départemental a sollicité l'intervention des services centraux de la Direction générale des finances publiques compte tenu des effets des rappels proposés. La procédure de contrôle fiscal au titre des années 2016 à 2019 se poursuit. Aucune mise en recouvrement n'est intervenue à ce jour. S'agissant des années 2020 et 2021, une procédure de contrôle a été engagée en 2023. Dans le cadre de ces contrôles, les autorités fiscales considèrent que Canal+ ne commercialise pas de services de télévision et refusent en conséquence l'application du taux de TVA de 10 % propre auxdits services et proposent d'appliquer le taux normal de 20 % à la totalité du chiffre d'affaires de Canal+. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la liquidation de la TVA de ses filiales. La Direction de Vivendi considère par conséquent que l'issue des contrôles fiscaux en cours ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la situation financière ou la liquidité de la société.

S'agissant de Havas, Havas SA a réclamé par voie contentieuse le remboursement du précompte mobilier acquitté par la société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes en provenance de filiales européennes. Après saisine du tribunal administratif puis de la Cour d'appel, le Conseil d'État a refusé le 28 juillet 2017 l'admission du pourvoi en cassation exercé par la société Havas contre la décision de la Cour d'appel de Versailles. Cette décision met fin irrévocablement au contentieux fiscal et prive Havas d'obtenir le remboursement du précompte.

Toutefois pour rétablir Havas dans son droit à indemnisation trois actions combinées ont été mises en œuvre : (i) une plainte devant la Commission européenne, (ii) une saisine de la Cour européenne des Droits de l'homme et (iii) une action indemnitaire en engagement de la responsabilité de l'État. Par décision en date du 19 mai 2022, la Cour européenne des Droits de l'homme a finalement jugé la requête irrecevable. Par requête déposée le 29 mai 2018 au Tribunal administratif de Cergy-Pontoise, Havas a demandé la réparation du préjudice qu'elle a subi du fait de la décision de non-admission de son pourvoi en cassation. Il s'agit du seul contentieux de Havas concernant le précompte qui est donc aujourd'hui toujours pendant. Le préjudice dont elle demande réparation s'élève à la somme de 59 millions d'euros (montant du précompte acquitté assorti des intérêts de retard qu'elle aurait dû percevoir). Le 28 mars 2023, le tribunal a débouté Havas de ses demandes. Le 26 mai 2023, Havas a introduit

une requête introductive d'instance devant la cour administrative d'appel de Versailles afin d'annuler le jugement du tribunal administratif et de condamner l'État à réparer le préjudice subi.

Enfin, lors de la cession en mai 2015 à Telefónica Brasil de GVT, Vivendi a réalisé une plus-value qui a fait l'objet d'une retenue à la source au Brésil. Le 2 mars 2020, l'administration fiscale brésilienne a remis en cause les modalités de calcul de cette plus-value et demande à Vivendi le paiement d'une somme de 1,2 milliard de BRL (soit environ 226 millions d'euros) en droits, intérêts de retard et pénalités. Ce rappel d'impôt ainsi que le refus de prendre en compte la réduction de la plus-value résultant d'ajustements de prix ont été contestés sans succès devant les instances administratives. Vivendi a saisi les tribunaux afin de faire valoir ses droits, et estime avoir de fortes chances de succès. En conséquence, ce rappel ne fait pas l'objet de provision dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2023.

NOTE 8. RÉSULTAT PAR ACTION

	Exercices clos le 31 décembre			
	2023		2022	
	De base	Dilué	De base	Dilué
Résultat (en millions d'euros)				
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe	437	437	(712)	(712)
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du groupe	(32)	(32)	(298)	(298)
Résultat net, part du groupe	405	405	(1 010)	(1 010)
Nombre d'actions (en millions)				
Nombre d'actions moyen pondéré en circulation (a)	1 024,6	1 024,6	1 031,7	1 031,7
Effet dilutif potentiel lié aux rémunérations payées en actions	-	2,4	-	2,5
Nombre d'actions moyen pondéré ajusté	1 024,6	1 027,0	1 031,7	1 034,2
Résultat par action (en euros)				
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe par action	0,43	0,42	(0,69)	(0,69)
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du groupe par action	(0,03)	(0,03)	(0,29)	(0,29)
Résultat net, part du groupe par action	0,40	0,39	(0,98)	(0,98)

(a) Net du nombre moyen pondéré de titres d'autocontrôle (39,9 millions de titres sur l'exercice 2023, comparé à 76,9 millions de titres sur l'exercice 2022).

NOTE 9. CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

9.1. DÉTAIL DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES LIÉES AUX AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	Éléments non reclassés ultérieurement en compte de résultat		Éléments reclassés ultérieurement en compte de résultat		Quote-part des sociétés mises en équivalence	Autres éléments du résultat global
	Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraites à prestations définies (a)	Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Gains/(pertes) latents	Écarts de conversion		
Solde au 31 décembre 2021	(298)	(525)	(3)	(1 028)	(170)	(2 024)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	105	(431)	-	30	198	(98)
Effet d'impôts	(8)	3	-	-	-	(5)
Solde au 31 décembre 2022	(201)	(953)	(3)	(998)	28	(2 127)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	(30)	231	3	17	(4)	217
Effet d'impôts	7	1	(1)	-	-	7
Solde au 31 décembre 2023	(224)	(721)	(1)	(981)	24	(1 903)

(a) Se reporter à la note 21.

(b) Se reporter à la note 23.7.

NOTE 10. ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Écarts d'acquisition, bruts	17 754	15 389
Pertes de valeur	(6 505)	(6 570)
Écarts d'acquisition	11 249	8 819

10.1. VARIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	31/12/2022	Pertes de valeur	Regroupements d'entreprises	Cessions réalisées ou en cours	Variation des écarts de conversion et autres	31/12/2023
Groupe Canal+	5 814	(1)	(1)	-	12	5 824
Lagardère	-	-	(a) 2 401	-	-	2 401
Havas	2 274	-	181	-	(26)	2 429
Prisma Media	170	-	29	(b) (22)	-	177
Gameloft	399	-	-	-	-	399
Vivendi Village	159	-	1	(c) (147)	-	13
Nouvelles Initiatives	3	-	4	-	(1)	6
Générosité et Solidarité	-	-	-	-	-	-
Total	8 819	(1)	2 615	(169)	(15)	11 249

(en millions d'euros)	31/12/2021	Pertes de valeur	Regroupements d'entreprises	Cessions réalisées ou en cours	Variation des écarts de conversion et autres	31/12/2022
Groupe Canal+	5 705	-	112	-	(3)	5 814
Havas	2 116	-	100	-	58	2 274
Prisma Media	224	-	(54)	-	-	170
Gameloft	399	-	-	-	-	399
Vivendi Village	162	(3)	2	-	(2)	159
Nouvelles Initiatives	3	-	-	-	-	3
Générosité et Solidarité	-	-	-	-	-	-
Editis	838	(d) (302)	10	(546)	-	-
Total	9 447	(305)	170	(546)	53	8 819

- (a) Comprend essentiellement l'écart d'acquisition provisoire constaté du fait de la prise de contrôle de Lagardère le 21 novembre 2023 (se reporter à la note 2.2.).
- (b) Le 21 novembre 2023, Vivendi a finalisé la cession du magazine *Gala* au groupe Figaro. Au 31 décembre 2023, une fraction de l'écart d'acquisition comptabilisé sur Prisma Média a été allouée à *Gala* dans le cadre de sa cession, évaluée en fonction des valeurs relatives de *Gala* et de Prisma Média conservée.
- (c) Compte tenu du projet de cession des activités Billetterie et festivals, celles-ci sont considérées comme des activités en cours de cession au 31 décembre 2023.
- (d) Au 31 décembre 2022, la Direction de Vivendi a conclu que la valeur recouvrable d'Editis était inférieure à sa valeur comptable, ce qui avait conduit à déprécier l'écart d'acquisition y afférent à hauteur de 300 millions d'euros.

10.2. TEST DE DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

Le Conseil de surveillance de Vivendi a autorisé, dans ses séances du 13 décembre 2023 et du 30 janvier 2024, sur proposition du Directoire, la possibilité d'étudier la faisabilité d'un projet de scission de Vivendi en plusieurs entités, qui seraient chacune cotées en Bourse, structurée autour de Groupe Canal+, de Havas et de la participation majoritaire de Vivendi dans le groupe Lagardère et celle de 100 % dans Prisma Media qui seraient regroupées au sein d'une société nouvellement créée, ainsi que d'une société d'investissement qui détiendrait des participations financières cotées et non cotées dans les secteurs de la culture, des médias et du divertissement (se reporter à la note 2.1.).

Dans ce contexte, sans modification des méthodes d'évaluation utilisées chaque année, Vivendi a réexaminé la valeur des écarts d'acquisition associés à ses unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT, tels que présentés dans la note 10.2.1. ci-après, en s'assurant que la valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT testés était au moins égale à leur valeur nette comptable au 31 décembre 2023, y inclus les écarts d'acquisition.

La description des méthodes utilisées pour la réalisation des tests de dépréciation des écarts d'acquisition figure dans la note 1.3.6.8. Les UGT ou groupes d'UGT de Vivendi ainsi que les hypothèses clés utilisées sont présentés dans les tableaux de la note 10.2.2. ci-après.

Au cours du quatrième trimestre 2023, le test a été mis en œuvre par Vivendi sur chaque UGT ou groupe d'UGT sur la base de valeurs recouvrables déterminées en interne ou avec l'aide d'évaluateurs indépendants. À l'issue de cet examen et nonobstant les incertitudes macroéconomiques actuelles décrites ci-après, la Direction de Vivendi a conclu que la valeur recouvrable de chaque UGT ou groupe d'UGT testés était au moins égale à sa valeur comptable au 31 décembre 2023.

À cet égard, sur la base des valeurs recouvrables déterminées pour chaque UGT ou groupes d'UGT dans le cadre du test de dépréciation des écarts d'acquisition au 31 décembre 2023 :

- une variation de la valeur recouvrable de Groupe Canal+ de 10 % n'entraînerait pas de dépréciation ;
- une variation de la valeur recouvrable de Havas de 30 % n'entraînerait pas de dépréciation ;

- compte tenu du caractère récent de l'acquisition de Prisma Media, la valeur recouvrable de Prisma Media est considérée égale à la valeur comptable ;
- compte tenu de la dépréciation de l'écart d'acquisition relatif à Gameloft au 31 décembre 2021, la valeur recouvrable de Gameloft est considérée égale à la valeur comptable ;
- enfin, aucun test de dépréciation de l'écart d'acquisition relatif à Lagardère n'a été mis en œuvre au 31 décembre 2023 compte tenu de la proximité entre la date de prise de contrôle (21 novembre 2023 ; se reporter à la note 2.2.) et la date de clôture de l'exercice.

Prise en compte des incertitudes macroéconomiques

Vivendi observe que les incertitudes macroéconomiques actuelles ont d'importantes répercussions sur les marchés financiers et les prix de certaines matières premières, qui affectent les perspectives de l'ensemble de l'économie mondiale. Au mieux des analyses actuelles, Vivendi a pris en compte les conséquences indirectes de ces facteurs dans la détermination de la valeur de ses activités au 31 décembre 2023 et reste confiant quant à la capacité de résilience de ses principaux métiers.

Concernant en particulier l'hypothèse de taux d'actualisation, la reprise économique au sortir de la crise sanitaire ainsi que les conséquences de l'invasion de l'Ukraine par la Russie ont provoqué le retour d'une inflation sensiblement plus élevée, moins transitoire que prévu, engendrant une hausse de la composante de taux d'inflation. Dans un contexte de volatilité des taux d'intérêt et constatant que, malgré la hausse observée depuis le début de l'année 2022, les taux réels servis par les obligations d'État à dix ans de la zone euro demeurent proches de zéro, la Direction de Vivendi considère qu'à ce jour la composante de taux d'intérêt réel n'est pas remise en cause.

Prise en compte des enjeux liés au changement climatique

L'établissement des états financiers suppose la prise en compte des enjeux liés au changement climatique, en particulier dans le contexte de l'information présentée dans le chapitre 2 « Performance extra-financière » du Document d'enregistrement universel et à ce jour, Vivendi considère que les conséquences du changement climatique ainsi que les engagements pris par Vivendi décrits dans ce chapitre ne devraient pas avoir d'incidence significative sur les états financiers consolidés au 31 décembre 2023.

La Direction de Vivendi s'est assurée que les hypothèses utilisées dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition intègrent les effets futurs jugés les plus probables relatifs aux enjeux liés au changement climatique. À ce jour, Vivendi considère que les conséquences du changement climatique ainsi que les engagements pris par le groupe ne devraient pas avoir d'incidence significative sur ses activités à moyen terme.

10.2.1. Présentation des UGT ou groupes d'UGT

Secteurs opérationnels	Unités génératrices de trésorerie (UGT)	UGT ou groupes d'UGT testés
Groupe Canal+	Télévision payante en France métropolitaine	Groupe Canal+ hors Studiocanal (b)
	Canal+ International (a)	
	Platforma Canal+ (Pologne)	
	M7 (Europe Centrale et Benelux)	
	Télévision gratuite en France	
	Studiocanal (b)	Studiocanal
Lagardère	(c)	(c)
Havas	Havas Creative	Havas (d)
	Havas Health & You	
	Havas Media	
Prisma Media	Prisma Media	Prisma Media
Gameloft	Gameloft	Gameloft
Vivendi Village	Salles de spectacles en France	Salles de spectacles en France
Nouvelles Initiatives	Dailymotion	Dailymotion
	Group Vivendi Africa	Group Vivendi Africa

(a) Correspond aux activités de télévision payante en France ultramarine, Afrique et Asie.

(b) À compter de 2023, la licence Paddington est exploitée par Studiocanal.

(c) Aucun test de dépréciation de l'écart d'acquisition relatif à Lagardère n'a été mis en œuvre au 31 décembre 2023 compte tenu de la proximité entre la date de prise de contrôle et la date de clôture de l'exercice (se reporter à la note 2.2.).

(d) Correspond au niveau de suivi du retour sur ces investissements.

10.2.2. Présentation des hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

La valeur d'utilité de chaque UGT ou groupe d'UGT est généralement déterminée par actualisation de ses flux de trésorerie futurs, en utilisant des prévisions de flux de trésorerie cohérents avec le budget 2024 et les prévisions les plus récentes préparées par les secteurs opérationnels. Ces prévisions sont établies en s'appuyant sur leurs objectifs financiers et les principales hypothèses clés suivantes : taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, EBITA tel que défini dans la note 1.2.3., dépenses d'investissements, environnement concurrentiel, environnement réglementaire,

évolution des technologies et niveaux des dépenses commerciales. Lorsque le plan d'affaires d'une UGT ou d'un groupe d'UGT n'est pas disponible au moment du réexamen de la valeur des écarts d'acquisition, Vivendi s'assure que la valeur recouvrable est au moins égale à la valeur comptable à partir des seuls éléments de marché. La valeur recouvrable retenue pour les UGT ou groupes d'UGT concernés a été déterminée par référence à la valeur d'utilité, selon les principales hypothèses présentées ci-après.

Secteurs opérationnels	UGT ou groupes d'UGT testés	Méthode d'évaluation		Taux d'actualisation (a)		Taux de croissance à l'infini	
		2023	2022	2023	2022	2023	2022
Groupe Canal+	Groupe Canal+ hors Studiocanal (b)	Comparables	Comparables	na	na	na	na
	Studiocanal	DCF	DCF	7,45 %	7,60 %	1,00 %	1,00 %
Havas	Havas	DCF & comparables	DCF & comparables	8,75 %	8,60 %	2,25 %	2,25 %
Prisma Media	Prisma Media	DCF & comparables	DCF & comparables	9,93 %	19,00 %	2,25 %	0,90 %
Gameloft	Gameloft	DCF & comparables	DCF & comparables	8,48 %	10,50 %	2,25 %	2,00 %
Vivendi Village	Spectacles vivants en France	(c)	DCF	(c)	10,09 %	(c)	2,25 %
	Spectacles vivants au Royaume-Uni	(c)	DCF	(c)	9,40 %	(c)	2,25 %
	Salles de spectacles en France	DCF	DCF	8,69 %	8,20 %	2,25 %	2,25 %
	Billetterie (Vivendi Ticketing)	(c)	DCF	(c)	8,70 %	(c)	2,25 %

DCF: actualisation des flux de trésorerie futurs, méthode dite des "Discounted Cash Flows" ou "DCF".

na : non applicable.

- (a) L'utilisation de taux après impôt appliqués à des flux de trésorerie fiscalisés aboutit à la détermination de valeurs recouvrables cohérentes avec celles qui auraient été obtenues en utilisant des taux avant impôt avec des flux de trésorerie non fiscalisés.
- (b) La valeur recouvrable de Groupe Canal+ hors Studiocanal a été déterminée au moyen des multiples de valorisation, observés sur les marchés boursiers ou lors d'opérations de fusion/acquisition récentes d'une vingtaine de sociétés similaires, en utilisant des paramètres financiers cohérents avec ceux des exercices précédents, qui s'établissent comme suit : un multiple d'EBITDA pour la télévision payante et un multiple de chiffre d'affaires pour la télévision gratuite. Sur la base de ces multiples de valorisation, au 31 décembre 2023, Vivendi considère que la valeur recouvrable de Groupe Canal+ est au moins égale à sa valeur nette comptable.
- (c) Compte tenu du projet de cession en cours des UGT Billetterie et spectacles vivants en France et au Royaume-Uni, ces UGT sont considérées comme des activités en cours de cession au 31 décembre 2023. Conformément à la norme IFRS 5, leur valeur recouvrable a été déterminée au plus faible de la valeur comptable et de la juste valeur diminuée des coûts de la vente, en pratique, sur la base de leur prix de cession estimé au vu des offres reçues par Vivendi à ce jour.

10.2.3. Sensibilité des valeurs recouvrables des UGTs ou groupes d'UGT dont la valeur d'utilité est notamment déterminée par la méthode du DCF

	31/12/2022				Flux de trésorerie actualisés
	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini		
	Taux retenu (en %)	Augmentation du taux d'actualisation nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable (en nombre de points)	Taux retenu (en %)	Diminution du taux de croissance à l'infini nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable (en nombre de points)	Diminution des flux de trésorerie actualisés nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable (en %)
Groupe Canal+					
Studiocanal	7,60 %	+4,92 pts	1,00 %	-11,10 pts	-47 %
Havas	8,60 %	+12,94 pts	2,25 %	-61,98 pts	-65 %
Prisma Media	19,00 %	+11,51 pts	0,90 %	-7,84 pts	-7,59 %
Gameloft	10,50 %	+21,65 pts	2,00 %	-30,86 pts	-26,46 %

NOTE 11. ACTIFS ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES DE CONTENUS

11.1. ACTIFS DE CONTENUS

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Coût des films et des programmes télévisuels	825	719
Droits de diffusion d'événements sportifs	621	647
Créations éditoriales	5	na
Autres	(a) 418	16
Actifs de contenus	1 869	1 382
Déduction des actifs de contenus courants	(1 276)	(973)
Actifs de contenus non courants	593	409

na : non applicable

(a) Comprend notamment les avances aux auteurs de Lagardère, consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023.

Variation des actifs de contenus

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Solde en début de période	1 382	1 197
Amortissements des actifs de contenus hors ceux liés aux regroupements d'entreprises	(29)	(74)
Amortissements des actifs de contenus liés aux regroupements d'entreprises	(7)	(8)
Dépréciations des actifs de contenus liés aux regroupements d'entreprises	-	-
Augmentations	2 046	2 106
Diminutions	(1 905)	(1 841)
Regroupements d'entreprises	426	49
Cessions en cours ou réalisées	-	(47)
Écarts de conversion et autres	(44)	-
Solde en fin de période	1 869	1 382

11.2. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES DE CONTENUS

Engagements donnés enregistrés au bilan : passifs de contenus

Les passifs de contenus sont principalement enregistrés en « dettes d'exploitation et autres » ou en « autres passifs non courants » selon qu'ils sont classés parmi les passifs courants ou non courants.

(en millions d'euros)	Paiements futurs minimums au 31/12/2023				Paiements futurs minimums totaux au 31/12/2022
	Total	Échéance			
		2024	2025-2028	Après 2028	
Droits de diffusion de films et programmes	213	213	-	-	183
Droits de diffusion d'événements sportifs	476	476	-	-	520
Autres	(a) 319	319	-	-	15
Passifs de contenus	1 008	1 008	-	-	718

(a) Comprend notamment Lagardère, consolidé par Vivendi par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023.

Engagements donnés/(reçus) non enregistrés au bilan

(en millions d'euros)	Paiements futurs minimums au 31/12/2023				Paiements futurs minimums totaux au 31/12/2022
	Total	Échéances			
		2024	2025-2028	Après 2028	
Droits de diffusion de films et programmes (a)	2 761	1 241	1 505	15	3 234
Droits de diffusion d'événements sportifs (b)	3 217	841	2 248	128	3 912
Autres	-	-	-	-	5
Engagements donnés	5 978	2 082	3 753	143	7 151
Droits de diffusion de films et programmes (a)	(248)	(159)	(89)	-	(204)
Droits de diffusion d'événements sportifs	(81)	(75)	(6)	-	(224)
Autres	-	-	-	-	-
Engagements reçus	(329)	(234)	(95)	-	(428)
Total net	5 649	1 848	3 658	143	6 723

(a) Comprennent principalement des contrats pluriannuels relatifs aux droits de diffusion de productions cinématographiques et télévisuelles (pour l'essentiel sous la forme de contrats d'exclusivité avec les principaux studios américains), aux préachats dans le cinéma français, aux engagements de productions et coproductions de films de Studiocanal (donnés et reçus) et aux droits de diffusion des chaînes thématiques sur les bouquets numériques de Groupe Canal+. Ils sont comptabilisés en actifs de contenus lorsque le programme est disponible pour sa diffusion initiale ou dès le premier paiement significatif. Au 31 décembre 2023, ces engagements font l'objet de provisions pour un montant de 56 millions d'euros (inchangé au 31 décembre 2022).

Par ailleurs, ces montants ne comprennent pas les engagements au titre des contrats de droits de diffusion de chaînes et de distribution non exclusive de chaîne pour lesquels Groupe Canal+ n'a pas accordé ou obtenu de minimum garanti. Le montant variable de ces engagements, qui ne peut pas être déterminé de manière fiable, n'est pas enregistré au bilan et n'est pas présenté parmi les engagements. Il est comptabilisé en charges et produits de la période durant laquelle ils sont encourus. Sur la base d'une estimation du nombre futur d'abonnés chez Groupe Canal+, les engagements nets à recevoir représentent un montant de 75 millions d'euros au 31 décembre 2023, comparé à 32 millions d'euros d'engagements nets donnés au 31 décembre 2022. Ces montants comprennent notamment l'accord de distribution signé avec beIN Sports pour la période du 1^{er} juin 2020 au 31 mai 2025.

Le 2 décembre 2021, Groupe Canal+ et les organisations du cinéma, représentées par le BLIC, le BLOC et l'ARP, ont annoncé la signature d'un nouvel accord qui s'est substitué à l'accord de 2018, prolongeant jusqu'à la fin 2024 au moins le partenariat entre Canal+ et le cinéma français.

Cet accord, dont l'entrée en vigueur était conditionnée à l'adoption d'une nouvelle chronologie des médias proposés par les organisations du cinéma et à un aménagement de la réglementation par les pouvoirs publics, dont les nouveaux décrets TNT et CABSAT, prévoit notamment :

- un investissement garanti de plus de 600 millions d'euros pour les trois prochaines années dans le cinéma français et européen pour Canal+ et Ciné+ ;
- un avancement de la fenêtre de Canal+ dans la chronologie des médias six mois après la sortie en salles, conforme à son statut renouvelé de premier contributeur du cinéma français et européen ;
- une fenêtre de droits exclusifs pour Canal+ de neuf mois au minimum, pouvant aller jusqu'à seize mois avec la deuxième fenêtre ;
- une meilleure capacité d'exposition et de circulation des œuvres sur les antennes cinéma de Groupe Canal+ comme sur myCanal.

S'agissant des obligations d'investissement dans la production audiovisuelle, la chaîne Canal+ doit, au titre du décret n° 2021-1926 du 30 décembre 2021, consacrer chaque année au moins 4,2 % de ses ressources totales nettes de l'exercice précédent à des dépenses dans des œuvres patrimoniales (des œuvres de fiction, d'animation, de documentaires de création, de vidéo de musique et de captation ou de récréation de spectacles vivants). Une part de ces dépenses (au moins 2,8 % des ressources) est consacrée au développement de la production indépendante.

Seuls les films pour lesquels un accord de principe a été donné aux producteurs sont valorisés dans les engagements hors bilan, l'estimation totale et future des engagements au titre des accords avec les organisations professionnelles du cinéma et les organisations de producteurs et d'auteurs n'étant pas connue.

(b) Comprend principalement les droits de diffusion de Groupe Canal+ pour les événements sportifs suivants :

- compétitions européennes de football (UEFA) : Ligue des champions, Europa League et Europa Conference League, pour les saisons 2024-2025 à 2026-2027. Pour mémoire, Groupe Canal+ détenait les droits de la Ligue des champions en exclusivité pour les deux lots premium jusqu'à la saison 2023-2024, dont Groupe Canal+ avait consenti des droits de codiffusion exclusive au groupe Altice par le biais d'un accord de sous licence ;
- le 21 septembre 2023, Groupe Canal+ a annoncé le renouvellement de l'intégralité de la Premier League anglaise de football jusqu'à la saison 2027-2028 en France ainsi qu'en République tchèque et Slovaquie, et au Vietnam ;
- lot 3 du Championnat de France de football de Ligue 1 : jusqu'à la saison 2023-2024 via l'accord de sous licence signé avec beIN Sports le 12 février 2020 ;
- Championnat de France de rugby (Top 14) : en exclusivité jusqu'à la saison 2026-2027 ;
- Formule 1 : en exclusivité jusqu'à la saison 2029 ;
- MotoGP™ : en exclusivité jusqu'à la saison 2029.

Ces engagements sont comptabilisés au bilan à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de chaque saison ou dès le premier paiement significatif.

NOTE 12. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

12.1. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	31/12/2023		
	Autres immobilisations incorporelles, brutes	Amortissements cumulés et pertes de valeur	Autres immobilisations incorporelles, nettes
Contrats de concession (a)	1 445	(750)	695
Clients et Marques	1 001	(504)	497
Logiciels	629	(446)	183
Autres	818	(442)	376
Total	3 893	(2 142)	1 751

(en millions d'euros)	31/12/2022		
	Autres immobilisations incorporelles, brutes	Amortissements cumulés et pertes de valeur	Autres immobilisations incorporelles, nettes
Clients et Marques	831	(470)	361
Logiciels	409	(274)	135
Autres	643	(348)	295
Total	1 883	(1 092)	791

(a) Vivendi consolide Lagardère par intégration globale depuis le 1^{er} décembre 2023. Au 31 décembre 2023, Vivendi n'a procédé à aucune affectation préliminaire du prix d'acquisition (se reporter à la note 2.2.).

12.2. VARIATION DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Solde en début de période	791	777
Dotations aux amortissements et dépréciations	(172)	(181)
Acquisitions	135	144
Augmentation liée aux développements internes	18	25
Diminutions	(21)	(4)
Regroupements d'entreprises	(a) 996	99
Cession d'Editis	-	(73)
Autres cessions en cours ou réalisées	(11)	-
Écarts de conversion et autres	15	4
Solde en fin de période	1 751	791

(a) Correspond essentiellement à Lagardère, consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023 (se reporter à la note 2.2.).

NOTE 13. IMMOBILISATIONS CORPORELLES**13.1. IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

(en millions d'euros)	31/12/2023		
	Immobilisations corporelles, brutes	Amortissements cumulés et pertes de valeur	Immobilisations corporelles, nettes
Décodeurs	1 139	(853)	286
Installations techniques	1 756	(1 279)	477
Constructions	1 309	(784)	525
Terrains	115	-	115
Immobilisations en cours	158	(3)	155
Autres	562	(436)	126
Total	5 039	(3 355)	1 684

(en millions d'euros)	31/12/2022		
	Immobilisations corporelles, brutes	Amortissements cumulés et pertes de valeur	Immobilisations corporelles, nettes
Décodeurs	1 117	(808)	309
Installations techniques	887	(629)	258
Constructions	451	(192)	259
Terrains	64	-	64
Immobilisations en cours	51	-	51
Autres	231	(197)	34
Total	2 801	(1 826)	975

13.2. VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Solde en début de période	975	961
Dotations aux amortissements et dépréciations	(229)	(211)
Acquisitions	233	243
Diminutions	(11)	(8)
Regroupements d'entreprises	(a) 721	4
Cession d'Editis	-	(35)
Autres cessions en cours ou réalisées	(4)	(12)
Écarts de conversion et autres	(1)	33
Solde en fin de période	1 684	975

(a) Correspond essentiellement à Lagardère, consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023 (se reporter à la note 2.2.).

NOTE 14. CONTRATS DE LOCATION

Lorsqu'une entité est preneuse, les engagements de loyers fixes ou fixes en substance actualisés des contrats de concessions en zones de transport et hôpitaux et des contrats de location immobilière sont comptabilisés en dette de location en contrepartie d'un droit d'utilisation des actifs loués.

La part variable des loyers des contrats de concessions, basée sur les flux de passagers ou le chiffre d'affaires des points de vente, est maintenue en résultat opérationnel ajusté (EBITA).

À la suite de la prise de contrôle de Lagardère par Vivendi en date du 21 novembre 2023, Lagardère est consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023. Les impacts des contrats de location ont été déterminés comme si les contrats de location acquis étaient des nouveaux contrats de location à la date de prise de contrôle :

- le montant des dettes locatives est évalué à la valeur actualisée, au taux d'actualisation en vigueur à cette date, des paiements de loyers fixes et minima garantis restants ;
- le montant des droits d'utilisation est évalué au montant des dettes locatives, ajusté de manière à refléter le caractère favorable ou défavorable des conditions des contrats de location par rapport à celles du marché.

14.1. DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION

(en millions d'euros)	31/12/2023		
	Droits d'utilisation, bruts	Amortissements cumulés et pertes de valeur	Droits d'utilisation, nets
Contrats de concession	2 035	(34)	2 001
Immobilier et autres	1 642	(725)	917
Total	3 677	(759)	2 918

(en millions d'euros)	31/12/2022		
	Droits d'utilisation, bruts	Amortissements cumulés et pertes de valeur	Droits d'utilisation, nets
Contrats de concession	na	na	na
Immobilier et autres	1 240	(635)	605
Total	1 240	(635)	605

na : non applicable.

Variation des droits d'utilisation

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Solde en début de période	605	766
Dotations aux amortissements	(170)	(159)
Acquisitions/augmentations	58	92
Cessions/diminutions	-	(2)
Regroupements d'entreprises	(a) 2 417	(8)
Cessions en cours ou réalisées	(4)	(81)
Écarts de conversion et autres	12	(3)
Solde en fin de période	2 918	605

(a) Comprend essentiellement Lagardère, consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023 (se reporter à la note 2.2.).

14.2. DETTES LOCATIVES

(en millions d'euros)	31/12/2023		Total
	Dettes de location non courantes	Dettes de location courantes	
Contrats de concession	1 659	354	2 013
Immobilier et autres	839	216	1 055
Total	2 498	570	3 068

(en millions d'euros)	31/12/2022		Total
	Dettes de location non courantes	Dettes de location courantes	
Contrats de concession	na	na	na
Immobilier et autres	622	117	739
Total	622	117	739

na : non applicable.

Variation des dettes locatives

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Solde en début de période	739	883
Paiement des loyers	(197)	(155)
Charge d'intérêts	28	22
Acquisitions/augmentations	57	89
Cessions/diminutions	-	-
Regroupements d'entreprises	(a) 2 437	-
Cessions en cours ou réalisées	(3)	(107)
Écarts de conversion et autres	7	7
Solde en fin de période	3 068	739

(a) Comprend essentiellement Lagardère, consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023 (se reporter à la note 2.2.).

Maturité des dettes locatives

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
< 1 an	570	117
Entre 1 et 5 ans	1 715	460
> 5 ans	783	162
Dettes locatives	3 068	739

Échéancier des loyers non actualisés

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
< 1 an	671	140
Entre 1 et 5 ans	1 973	569
> 5 ans	902	180
Dettes locatives	3 546	889

14.3. CHARGES SUR OBLIGATIONS LOCATIVES

La charge sur obligation locative enregistrée au compte de résultat s'est élevée à 199 millions d'euros sur l'exercice 2023, contre 170 millions d'euros sur l'exercice 2022.

Les contrats dont le loyer est variable ne font pas l'objet de la reconnaissance d'un droit d'utilisation et d'une dette de location. Les charges de loyers correspondantes s'élèvent à 57 millions d'euros au 31 décembre 2023 et sont maintenues en résultat opérationnel ajusté (EBITA).

NOTE 15. PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

15.1. PRINCIPALES PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

Au 31 décembre 2023, les principales sociétés comptabilisées par Vivendi comme des sociétés mises en équivalence sont :

- Universal Music Group (UMG) : leader mondial de la musique enregistrée, l'édition musicale et le merchandising, dont le siège social est situé à Hilversum (Pays-Bas) ;
- MultiChoice Group : leader en Afrique subsaharienne de l'édition et la distribution de chaînes de télévision payantes, premium et thématiques, ainsi que gratuites, dont le siège social est situé à Randburg (Afrique du Sud).

Pour mémoire, lorsque les entreprises sous influence notable ont une nature opérationnelle dans le prolongement des activités du groupe, la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence est classée au sein du « résultat opérationnel ajusté (EBITA) ».

(en millions d'euros)	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Valeur nette comptable des sociétés mises en équivalence	
	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2022
Universal Music Group (a)	9,98 %	10,02 %	9,98 %	10,02 %	4 259	4 237
Lagardère (b)	na	57,66 %	na	22,81 %	na	1 965
MultiChoice Group	33,76 %	29,13 %	(c)	(c)	899	875
Viu (d)	27,32 %	na	27,32 %	na	171	na
Autres					207	55
					5 536	7 132

na : non applicable.

(a) Au 31 décembre 2023, Vivendi détient 181,8 millions d'actions Universal Music Group (UMG), représentant 9,98 % du capital et des droits de vote d'UMG (contre 10,02 % au 31 décembre 2022).

(b) À compter du 1^{er} décembre 2023, Vivendi consolide Lagardère par intégration globale. Pour rappel, jusqu'à cette date, Lagardère était comptabilisé par Vivendi comme une société mise en équivalence opérationnelle (se reporter à la note 2.2.).

(c) Au 31 décembre 2023, Groupe Canal+ détient 149,4 millions d'actions MultiChoice Group Ltd (« MultiChoice Group »), représentant 33,76 % du capital. La réglementation sud-africaine interdit à tout investisseur étranger (hors pays de l'Union Africaine ayant conclu des accords bilatéraux) de détenir un intérêt financier direct ou indirect de plus de 20 % des droits de vote ou de contrôler une société détentrice d'une licence de télédiffusion commerciale. Les statuts de MultiChoice Group limitent à 20 % les droits de votes de l'ensemble des actionnaires étrangers avec, le cas échéant, une réduction de leurs droits de vote à due proportion (mécanisme dit de « scale back »). Pour rappel, Groupe Canal+ est le premier actionnaire de MultiChoice Group, qualifié d'actionnaire significatif (« material shareholder ») par MultiChoice Group, qui est comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence par Groupe Canal+ depuis le 1^{er} janvier 2022.

Le 1^{er} février 2024, Groupe Canal+ ayant franchi le seuil des 35 % du capital de MultiChoice Group, a annoncé avoir soumis au Conseil d'administration de MultiChoice Group une offre indicative non contraignante en vue d'acquérir la totalité des actions ordinaires émises de MultiChoice Group qu'il ne détient pas encore. Cette offre a été rejetée par le Conseil d'administration de MultiChoice Group le 5 février 2024.

Le 28 février 2024, le TRP (*Takeover Regulation Panel*), comité de réglementation des offres publiques d'achat en Afrique du Sud, a considéré que Groupe Canal+ a l'obligation de lancer une offre publique d'achat sur la totalité des actions de MultiChoice Group qu'il ne détient pas encore.

(d) Le 21 juin 2023, Groupe Canal+ a annoncé l'investissement de 200 millions de dollars (186 millions d'euros) dans Viu, plateforme de streaming leader en Asie (se reporter à la note 2.5.).

Variation de la valeur des participations mises en équivalence

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2023	2022
Solde en début de période		7 132	8 398
Reclassement de la juste valeur de Lagardère	2.2	(2 032)	na
Acquisitions/augmentations		534	1 362
Reclassement en actifs financiers		-	(a) (1 078)
Cessions/diminutions		-	-
Mise à la juste valeur des titres Telecom Italia		na	(1 347)
Quote-part dans le résultat net de la période (b)		115	(156)
Variation des autres éléments du résultat global		(1)	160
Dividendes perçus		(201)	(149)
Cession des activités cédées ou en cours de cession		-	(18)
Autres		(11)	(40)
Solde en fin de période		5 536	7 132

na : non applicable.

(a) Pour mémoire, Vivendi a cessé de comptabiliser comme une participation mise en équivalence Telecom Italia au 31 décembre 2022 et Banijay Group Holding au 30 juin 2022. Ces reclassements ont été compensés par MultiChoice Group, comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence à compter du 1^{er} janvier 2022.

(b) Sur l'exercice 2023, comprend principalement la quote-part dans le résultat net d'Universal Music Group et de MultiChoice Group ainsi que la quote-part dans le résultat net de Lagardère jusqu'au 30 novembre 2023. Sur l'exercice 2022, il comprenait également la quote-part dans le résultat net de Telecom Italia.

15.2. DONNÉES RELATIVES AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES

Au 31 décembre 2023, les principaux agrégats des états financiers consolidés, tels que publiés par Universal Music Group et MultiChoice Group sont les suivants :

(en millions d'euros)	Universal Music Group	MultiChoice Group
Bilan	30/06/2023 (a)	30/09/2023 (b)
	<i>Date de publication :</i> 26 juillet 2023	15 novembre 2023
Actifs non courants	8 590	1 224
Actifs courants	3 861	1 189
Total actif	12 451	2 413
Capitaux propres	2 559	38
Passifs non courants	3 676	1 108
Passifs courants	6 216	1 267
Total passif	12 451	2 413
<i>Dont position/(dette) financière nette (c)</i>	<i>(2 300)</i>	<i>nd</i>

(en millions d'euros)	Universal Music Group	MultiChoice Group
Compte de résultat	Comptes de l'exercice clos le 31/12/2023	Comptes semestriels au 30/09/2023 (b)
	<i>Date de publication :</i> 28 février 2024 (d)	15 novembre 2023
Chiffre d'affaires	11 108	1 407
EBITDA (c)	1 808	330
Résultat net, part du groupe	1 259	(66)
<i>dont activités poursuivies</i>	1 259	(66)
<i>activités cédées ou en cours de cession</i>	-	-
Quote-part Vivendi dans le résultat net (e)	(f) 67	(89)
Résultat global	68	(6)
Dividendes versés à Vivendi SE	(93)	-

nd : non défini.

- (a)** Afin de mettre en équivalence Universal Music Group, Vivendi s'appuie sur les informations financières qu'UMG a publiées. Au 4 mars 2024, à la date du Directoire de Vivendi arrêtant les états financiers consolidés de l'exercice 2023, Universal Music Group a publié son compte de résultat le 28 février 2024, mais n'a pas publié son bilan. Dans l'attente de la publication de ses états financiers consolidés complets, Vivendi présente le bilan d'Universal Music Group arrêté au 30 juin 2023, dernier bilan publié.
- (b)** Compte tenu des dates respectives de publication des comptes de Vivendi et de MultiChoice Group, Vivendi, à travers sa filiale Groupe Canal+, comptabilise sa quote-part dans le résultat net de MultiChoice Group avec un semestre de décalage.
- (c)** Mesures à caractère non strictement comptable, y compris l'EBITDA tel que publiées par Universal Music Group et MultiChoice Group, utilisées comme indicateurs de performance.
- (d)** Les informations financières publiées par Universal Music Group sont non auditées, le rapport d'audit relatif à la certification étant en cours.
- (e)** Comprend l'amortissement des actifs liés à l'allocation du prix d'acquisition.
- (f)** Comprend l'élimination des pertes ou profits liés à la réévaluation des investissements dans Spotify et Tencent Music Entertainment, classés parmi les « autres éléments du résultat global », conformément à la norme IFRS 9.

Au 31 décembre 2022, les principaux agrégats des états financiers consolidés, tels que publiés par Universal Music Group, Lagardère et MultiChoice Group sont les suivants :

(en millions d'euros)	Universal Music Group	Lagardère	MultiChoice Group
Bilan	31/12/2022	31/12/2022	30/09/2022 (a)
	<i>Date de publication :</i>	<i>2 mars 2023</i>	<i>15 février 2023</i>
			<i>10 novembre 2022</i>
Actifs non courants	8 035	5 503	1 515
Actifs courants	3 604	3 481	1 414
Total actif	11 639	8 984	2 929
Capitaux propres	2 352	1 030	404
Passifs non courants	2 767	3 791	806
Passifs courants	6 520	4 163	1 719
Total passif	11 639	8 984	2 929
<i>Dont position/(dette) financière nette (b)</i>	<i>(1 810)</i>	<i>(1 713)</i>	<i>nc</i>

(en millions d'euros)	Universal Music Group	Lagardère	MultiChoice Group
Compte de résultat	Comptes de l'exercice clos le 31/12/2022		Comptes semestriels au 30/09/2022 (a)
	<i>Date de publication :</i>	<i>2 mars 2023</i>	<i>15 février 2023</i>
			<i>10 novembre 2022</i>
Chiffre d'affaires	10 340	6 929	1 683
EBITDA/Resop (b)	2 028	438	458
Résultat net, part du groupe	782	161	(15)
<i>dont activités poursuivies</i>	<i>782</i>	<i>126</i>	<i>(15)</i>
<i>activités cédées ou en cours de cession</i>	<i>-</i>	<i>35</i>	<i>-</i>

nc : non communiqué

(a) Compte tenu des dates respectives de publication des comptes de Vivendi et de MultiChoice Group, Vivendi, à travers sa filiale Groupe Canal+, comptabilise sa quote-part dans le résultat net de MultiChoice Group avec un semestre de décalage.

(b) Mesures à caractère non strictement comptable, y compris l'EBITDA tel que publiées par Universal Music Group et MultiChoice Group, ainsi que le Resop (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées) tel que publié par Lagardère, utilisées comme indicateurs de performance.

NOTE 16. ACTIFS FINANCIERS

(en millions d'euros)	31/12/2023			31/12/2022		
	Total	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net						
Dépôts à terme (a)	-	-	-	75	75	-
Niveau 1						
Participations cotées	-	-	-	-	-	-
Niveau 2						
Participations non cotées	-	-	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	26	25	1	37	5	32
Autres actifs financiers (a)	-	-	-	51	51	-
Niveau 3 – Autres actifs financiers	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global						
Niveau 1 – Participations cotées	2 322	-	2 322	2 048	-	2 048
Niveau 2 – Participations non cotées	40	1	39	10	1	9
Niveau 3 – Participations non cotées	44	-	44	9	-	9
Actifs financiers évalués au coût amorti	451	16	435	231	14	217
Comptes courant Groupe Bolloré – Compagnie de l'Odet (a)	20	20	-	500	500	-
Actifs financiers	2 903	62	2 841	2 961	646	2 315

Les trois niveaux de classification de la juste valeur des actifs financiers sont définis dans la note 1.3.1.

(a) Correspondent aux actifs financiers de gestion de trésorerie, inclus dans la trésorerie disponible : se reporter à la note 18.

16.1. PORTEFEUILLE DE PARTICIPATIONS ET ACTIFS FINANCIERS COTÉS

31/12/2023								
Nombre d'actions détenues	Pourcentage d'intérêt	Coût moyen d'achat (a)	Cours de Bourse	Valeur comptable	Variation de valeur sur l'exercice	Plus/(moins) value latente cumulée	Sensibilité à +/-10 pts	
(en milliers)		(en euros/action)		(en millions d'euros)				
Telecom Italia	3 640 110	17,04 %	1,08	0,29	1 071	283	(2 858)	+107/-107
MediaForEurope (b)	112 419	19,79 %	9,25	na	316	57	(723)	+32/-32
<i>dont Actions A</i>	56 210		9,25	2,36	132	31	(387)	+13/-13
<i>Actions B</i>	56 209		9,25	3,27	184	26	(336)	+18/-18
FL Entertainment	81 330	19,21 %	10,00	8,45	687	(83)	(126)	+69/-69
Telefónica	59 003	1,03 %	6,23	3,53	208	9	(159)	+21/-21
PRISA	118 913	11,79 %	0,71	0,29	35	(3)	(50)	
Autres (c)					5	(38)	(38)	
Total					2 322	225	(3 954)	

31/12/2022								
Nombre d'actions détenues	Pourcentage d'intérêt	Coût moyen d'achat (a)	Cours de Bourse	Valeur comptable	Variation de valeur sur l'exercice	Plus/(moins) value latente cumulée	Sensibilité à +/-10 pts	
(en milliers)		(en euros/action)		(en millions d'euros)				
Telecom Italia	3 640 110	17,04 %	1,08	0,22	787	(793)	(3 141)	+79/-79
MediaForEurope	562 096	20,76 %	1,85	na	259	(342)	(780)	+26/-26
<i>dont Actions A</i>	281 052		1,85	0,36	101	(150)	(418)	+10/-10
<i>Actions B</i>	281 044		1,85	0,56	158	(192)	(362)	+16/-16
FL Entertainment	81 330	19,76 %	10,00	9,48	771	(43)	(43)	+77/-77
Telefónica	59 003	1,02 %	6,23	3,39	200	(28)	(168)	+20/-20
PRISA	70 410	9,51 %	0,95	0,28	20	(20)	(47)	
Autres					11	(2)	(9)	
Total					2 048	(1 228)	(4 188)	

na : non applicable.

(a) Ces montants incluent les frais et taxes d'acquisition.

(b) Le 23 octobre 2023, dans le cadre d'une opération de regroupement d'actions, MediaForEurope a procédé aux regroupements suivants : (i) 5 actions ordinaires de catégorie « A » ont été regroupées en 1 action ordinaire de catégorie « A » et (ii) 5 actions ordinaires de catégorie « B » ont été regroupées en 1 action ordinaire de catégorie « B », tout en réduisant simultanément son capital social afin de maintenir la valeur nominale de chaque action ordinaire.

(c) Comprend essentiellement la participation au 31 décembre 2023 de 12 % de Groupe Canal+ dans Viaplay (se reporter à la note 2.6.).

16.2. RISQUE DE VALEUR DE MARCHÉ DES PARTICIPATIONS

Dans le cadre d'une stratégie d'investissement durable, Vivendi a constitué un portefeuille de participations dans des sociétés françaises ou européennes, cotées ou non cotées, des secteurs des télécommunications et des médias qui sont des leaders de la production et de la distribution de contenus.

Au 31 décembre 2023, Vivendi détient un portefeuille de participations minoritaires cotées (y compris Universal Music Group, MultiChoice Group, Telecom Italia et FL Entertainment) qui représente une valeur de marché cumulée de l'ordre de 7,6 milliards d'euros (avant impôts). Vivendi est exposé au risque de fluctuation de la valeur de ces participations : au 31 décembre 2023, les plus ou moins-values latentes afférentes représentent une moins-value nette s'élevant à environ 3,8 milliards d'euros (avant impôts). Une baisse uniforme de 10 % de la valeur du portefeuille de ces participations, valorisées au 31 décembre 2023, aurait une incidence cumulée négative d'environ 0,8 milliard d'euros sur la situation financière de Vivendi.

NOTE 17. ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

17.1. VARIATION NETTE DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

(en millions d'euros)	31/12/2022	Variation du BFR opérationnel (a)	Regroupements d'entreprises (b)	Cessions réalisées ou en cours	Variation des écarts de conversion	Autres (c)	31/12/2023
Stocks	240	(45)	871	-	(3)	(35)	1 028
Créances d'exploitation et autres	4 886	(126)	1 668	(97)	(35)	(92)	6 204
<i>Dont créances clients</i>	3 606	(79)	1 318	(38)	(30)	9	(d) 4 786
<i>dépréciation des créances clients</i>	(185)	(20)	(106)	1	(1)	5	(306)
Éléments d'actif	5 126	(171)	2 539	(97)	(38)	(127)	7 232
Dettes d'exploitation et autres	7 148	(59)	2 859	(192)	(54)	(78)	9 624
Autres passifs non courants	37	9	60	-	-	(22)	84
Éléments de passif	7 185	(50)	2 919	(192)	(54)	(100)	9 708
BFR net	(2 059)	(121)	(380)	95	16	(27)	(2 476)

(en millions d'euros)	31/12/2021	Variation du BFR opérationnel (a)	Regroupements d'entreprises	Cessions réalisées ou en cours	Variation des écarts de conversion	Autres (c)	31/12/2022
Stocks	256	41	-	(67)	5	5	240
Créances d'exploitation et autres	5 039	(11)	76	(247)	42	(13)	4 886
<i>Dont créances clients</i>	3 729	2	45	(203)	38	(5)	(d) 3 606
<i>dépréciation des créances clients</i>	(179)	(7)	(2)	4	(1)	-	(185)
Éléments d'actif	5 295	30	76	(314)	47	(8)	5 126
Dettes d'exploitation et autres	7 363	89	90	(412)	70	(52)	7 148
Autres passifs non courants	47	2	-	-	1	(13)	37
Éléments de passif	7 410	91	90	(412)	71	(65)	7 185
BFR net	(2 115)	(61)	(14)	98	(24)	57	(2 059)

(a) Hors achats de contenus.

(b) Correspond essentiellement à Lagardère, consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023.

(c) Comprend principalement les variations de BFR relatives aux achats de contenus, aux investissements industriels et autres.

(d) Dont (i) 3 923 millions d'euros de créances non échues au 31 décembre 2023 (contre 2 988 millions d'euros au 31 décembre 2022) ; (ii) 641 millions d'euros de créances clients échues de moins de six mois au 31 décembre 2023 (contre 417 millions d'euros au 31 décembre 2022) ; et (iii) 222 millions d'euros de créances clients échues de plus de six mois au 31 décembre 2023 (contre 201 millions d'euros au 31 décembre 2022).

17.2. CRÉANCES D'EXPLOITATION ET AUTRES

Risque de crédit

Vivendi estime qu'il n'y a pas de risque significatif de recouvrement des créances d'exploitation pour les activités du groupe : le nombre élevé de clients individuels, la diversité de la clientèle et des marchés, ainsi que la répartition géographique des activités du groupe permettent de minimiser le risque de concentration du crédit afférent aux créances clients.

Les filiales opérationnelles de Vivendi ont mis en place des procédures et des systèmes de suivi de leurs créances clients et de relance des impayés. En outre, Havas assure ses principaux risques clients dans le monde auprès d'un assureur-crédit de premier plan.

Affacturage et cessions de créances commerciales chez Lagardère

Au 31 décembre 2023, le montant des créances cédées et déconsolidées au titre des contrats d'affacturage et d'escompte chez Lagardère s'élève à 262 millions d'euros.

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 millions d'euros au 31 décembre 2023.

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 millions d'euros au 31 décembre 2023.

17.3. DETTES D'EXPLOITATION ET AUTRES

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Dettes fournisseurs	6 328	5 083
Autres	3 296	2 065
Dettes d'exploitation et autres	(a) 9 624	7 148

(a) Comprennent notamment Lagardère, consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023.

NOTE 18. TRÉSORERIE DISPONIBLE

La trésorerie disponible de Vivendi correspond à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie ainsi qu'aux actifs financiers de gestion de trésorerie classés en actifs financiers courants. Selon la définition de Vivendi, les actifs financiers de gestion de trésorerie correspondent aux placements ne satisfaisant pas aux critères de classement en équivalents de trésorerie au regard des dispositions de la norme IAS 7 ainsi que, concernant les OPCVM monétaires, aux attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018.

(en millions d'euros)	31/12/2023			31/12/2022		
	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau (a)	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau (a)
Dépôts à terme	-	na	na	75	na	na
Comptes courants Groupe Bolloré – Compagnie de l'Odéon	20	na	na	500	na	na
Autres actifs financiers	-	-	-	51	51	2
Actifs financiers de gestion de trésorerie	20			626		
Trésorerie	675	na	na	436	na	na
Dépôts à terme et comptes courants	1 483	na	na	1 262	na	na
OPCVM monétaires	-	na	na	210	na	na
Autres actifs financiers	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 158			1 908		
Trésorerie disponible	2 178			2 534		

na : non applicable.

(a) Les niveaux de classification de la juste valeur des actifs financiers sont définis dans la note 1.3.1.

Sur l'exercice 2023, le taux moyen de rémunération des placements de Vivendi s'est élevé à un taux de placement de +2,69 % (contre un taux de placement de +0,43 % en 2022).

18.1. RISQUE DES PLACEMENTS ET RISQUE DE CONTREPARTIE

Vivendi SE centralise les excédents de trésorerie (« cash pooling ») de toutes les entités contrôlées qui (i) ne sont pas soumises aux réglementations locales qui restreignent le transfert des actifs financiers ou (ii) ne sont pas soumises à d'autres engagements contractuels.

Au 31 décembre 2023, la trésorerie disponible du groupe s'élève à 2 178 millions d'euros (contre 2 534 millions d'euros au 31 décembre 2022), dont 1 046 millions d'euros détenus par Vivendi SE (contre 1 863 millions d'euros au 31 décembre 2022).

La politique de gestion des placements de Vivendi a pour objectif principal de minimiser son exposition au risque de contrepartie. Pour ce faire, Vivendi place une partie des fonds disponibles auprès de fonds communs de placement qui bénéficient d'une note élevée (1 ou 2) dans l'échelle de l'indicateur synthétique de risque (SRI) qui comprend sept niveaux, et auprès d'établissements bancaires disposant d'une bonne/excellente qualité de crédit. Par ailleurs, Vivendi répartit les placements dans un certain nombre d'établissements de crédit qu'il a sélectionnés et limite le montant du placement par support.

18.2. RISQUE DE LIQUIDITÉ

En dehors du projet de scission dont la faisabilité est à l'étude (se reporter à la note 2.1.), Vivendi estime que les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles, ses excédents de trésorerie nets des sommes utilisées pour réduire sa dette, ainsi que les fonds disponibles via les lignes de crédit bancaire non utilisées (se reporter à la note 23.3.) seront suffisants pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de sa dette, le paiement des impôts, la distribution de dividendes, les rachats éventuels d'actions dans le cadre des autorisations ordinaires existantes, ainsi que ses projets d'investissements au cours des douze prochains mois.

En outre, au 31 décembre 2023, Vivendi détient un portefeuille de participations minoritaires cotées (y compris Universal Music Group, MultiChoice Group, Telecom Italia et FL Entertainment) pour une valeur de marché cumulée de l'ordre de 7,6 milliards d'euros (avant impôts), contre 8,6 milliards d'euros au 31 décembre 2022, qui comprenait Lagardère. Au 4 mars 2024, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023, Vivendi détient un portefeuille de participations minoritaires cotées pour une valeur de marché cumulée d'environ 8 milliards d'euros.

NOTE 19. CAPITAUX PROPRES

19.1. ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL DE VIVENDI SE

(en milliers)	31/12/2023	31/12/2022
Nombre d'actions composant le capital social (valeur nominale : 5,5 euros par action)	1 029 918	1 108 562
Titres d'autocontrôle	(5 205)	(83 880)
Nombre net d'actions	1 024 713	1 024 682
Nombre brut de droits de vote	1 060 088	1 139 051
Titres d'autocontrôle	(5 205)	(83 880)
Nombre net de droits de vote	1 054 883	1 055 171

Au 31 décembre 2023, le capital social de Vivendi SE s'élève à 5 665 millions d'euros, divisé en 1 029 918 milliers d'actions.

Au 31 décembre 2023, Vivendi détient 5 205 milliers d'actions d'autocontrôle, représentant 0,51 % du capital, dont 1 643 milliers d'actions adossées aux opérations d'actionariat salarié et 3 562 milliers d'actions adossées à la couverture de plans d'actions de performance.

19.2. RACHAT ET ANNULATION D' ACTIONS

Rachat d'actions

Le 24 avril 2023, l'Assemblée générale des actionnaires a adopté les deux résolutions suivantes concernant les rachats d'actions :

- le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire de procéder à des rachats d'actions à un prix maximum de 16 euros par action, dans la limite de 10 % du capital social (programme 2023-2024), et d'annuler dans la limite maximum de 10 % du capital les actions acquises ;
- le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire de procéder à une offre publique de rachat d'actions (OPRA) à un prix maximum de 16 euros par action, dans la limite de 50 % du capital social (ou 40 %, en fonction des rachats effectués dans le cadre du programme 2023-2024, qui s'imputent sur ce plafond de 50 %), et d'annuler les actions acquises.

Dans le cadre de ces résolutions, Vivendi SE a racheté 3 millions de ses propres actions pour un montant de 29 millions d'euros sur l'exercice 2023, adossées aux opérations d'actionariat salarié (se reporter à la note 22.1.2.).

Pour rappel, sur l'exercice 2022, Vivendi SE a racheté 30 494 milliers de ses propres actions pour un montant global de 325 millions d'euros hors frais et taxes pour un montant de 1 million d'euros.

Annulation d'actions

Le 16 janvier 2023, le Directoire de Vivendi a procédé à l'annulation de 5 687 milliers d'actions autodétenues, représentant à cette date 0,51 % du capital social, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 25 avril 2022.

Conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023, le Directoire de Vivendi a annulé 72 957 milliers d'actions sur l'exercice 2023 en décidant les annulations d'actions autodétenues suivantes :

- 25 938 milliers annulées le 7 juin 2023, soit 2,35 % du capital social ;
- 35 165 milliers annulées le 19 juin 2023, soit 3,27 % du capital social ;
- 11 854 milliers annulées le 27 juillet 2023, soit 1,14 % du capital social.

19.3. DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE ORDINAIRE EN NUMÉRAIRE AUX ACTIONNAIRES

Dans le cadre de l'arrêté des comptes de l'exercice 2023 et de l'affectation du résultat de l'exercice, le Directoire de Vivendi, dans sa réunion du 4 mars 2024, a décidé de proposer aux actionnaires de mettre en paiement un dividende ordinaire en numéraire de 0,25 euro par action représentant un montant total distribué de 256 millions d'euros. Cette

proposition a été portée à la connaissance du Conseil de surveillance du 7 mars 2024 qui l'a approuvée, et sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2024.

Le 27 avril 2023, au titre de l'exercice 2022, un dividende ordinaire de 0,25 euro par action a été versé (après détachement du coupon le 25 avril 2023), représentant un montant total distribué de 256 millions d'euros.

NOTE 20. PROVISIONS

(en millions d'euros)	Note	31/12/2023	31/12/2022
Avantages au personnel (a)		420	344
Coûts de restructuration (b)		55	30
Litiges	27	327	433
Pertes sur contrats long terme		64	64
Autres provisions (c)		298	114
Provisions		1 164	985
Déduction des provisions courantes		(381)	(343)
Provisions non courantes		783	642

- (a) Comprennent les rémunérations différées ainsi que les provisions au titre des régimes d'avantages au personnel à prestations définies mais ne comprennent pas les indemnités de départ qui sont provisionnées dans les coûts de restructuration.
- (b) Comprennent essentiellement les provisions pour restructuration de Lagardère pour 32 millions d'euros au 31 décembre 2023, de Groupe Canal+ (17 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 20 millions d'euros au 31 décembre 2022) et de Prisma Media (4 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 8 millions d'euros au 31 décembre 2022).
- (c) Comprennent notamment des provisions pour litiges dont le montant et la nature ne sont pas détaillés car leur divulgation pourrait être de nature à porter préjudice à Vivendi.

Variation des provisions

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Solde en début de période	985	1 145
Dotations	119	161
Utilisations	(89)	(119)
Reprises	(194)	(112)
Regroupements d'entreprises	(a) 317	15
Cession d'Editis	-	(27)
Variation des écarts de conversion et autres	26	(78)
Solde en fin de période	1 164	985

- (a) Comprend essentiellement Lagardère, consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023 (se reporter à la note 2.2.).

NOTE 21. RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL

21.1. ANALYSE DE LA CHARGE RELATIVE AUX RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL

Le tableau ci-dessous présente le coût des régimes d'avantages au personnel hors composante financière. Le coût total des régimes d'avantages au personnel à prestations définies est présenté dans la note 20.2.2., infra.

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2023	2022
Régimes à cotisations définies		42	38
Régimes à prestations définies	21.2.2	17	16
Régimes d'avantages au personnel		59	54

21.2. RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

21.2.1. Hypothèses utilisées pour l'évaluation et analyse de sensibilité

Taux d'actualisation, taux de rendement attendu des placements et taux d'augmentation des salaires

Les hypothèses prises en compte pour l'évaluation des régimes à prestations définies ont été déterminées conformément aux principes comptables présentés dans la note 1.3.9. et ont été utilisées de façon permanente depuis de nombreuses années. Les hypothèses démographiques (taux d'augmentation des salaires notamment) sont spécifiques à chaque société. Les hypothèses financières (taux d'actualisation notamment) sont

déterminées par des actuaires et autres conseils indépendants, et revues par la Direction financière de Vivendi. Le taux d'actualisation est ainsi déterminé pour chaque pays, par référence au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie de notation financière AA et de maturité équivalente à la durée des régimes évalués, généralement fondé sur des indices représentatifs. Les taux retenus sont ainsi utilisés, à la date de clôture, pour déterminer la meilleure estimation par la Direction financière de Vivendi de l'évolution attendue des paiements futurs à compter de la date de début du versement des prestations.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 19, le rendement attendu des placements de l'exercice est évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements à la clôture de l'exercice précédent.

En moyenne pondérée

	Prestations de retraite		Prestations complémentaires	
	2023	2022	2023	2022
Taux d'actualisation (a)	4,0 %	4,3 %	4,9 %	4,9 %
Taux d'augmentation des salaires	1,3 %	1,6 %	na	na
Duration des engagements (en années)	12,0	10,9	7,1	6,8

na : non applicable.

(a) Une hausse de 50 points du taux d'actualisation (respectivement une baisse de 50 points) se serait traduite en 2023 par une diminution des engagements de prestations de retraite et prestations complémentaires de 48 millions d'euros (respectivement augmenter ces engagements de 51 millions d'euros).

Hypothèses par pays utilisées pour la comptabilisation des prestations de retraite

	États-Unis		Royaume-Uni		France		Canada	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Taux d'actualisation (moyenne pondérée)	5,00 %	5,00 %	4,46 %	4,75 %	3,24%	3,75 %	4,55%	4,50 %
Taux d'augmentation des salaires (moyenne pondérée)	na	na	na	na	na	3,70 %	na	na

na : non applicable.

Hypothèses par pays utilisées pour la comptabilisation des prestations complémentaires

	États-Unis		Canada	
	2023	2022	2023	2022
Taux d'actualisation	5,00 %	5,00 %	4,50 %	4,50 %
Taux d'augmentation des salaires (moyenne pondérée)	na	na	na	na

na : non applicable.

Répartition des actifs de couverture

	31/12/2023	31/12/2022
Actions	5 %	9 %
Obligations	41 %	34 %
Fonds diversifiés	20 %	18 %
Contrats d'assurance	11 %	14 %
Instruments dérivés	12 %	16 %
Immobilier	2 %	3 %
Disponibilités et autres	9 %	6 %
Total	100 %	100 %

Les actifs de couverture sont pour l'essentiel des actifs financiers négociés activement sur les marchés financiers organisés.

Ces actifs ne comprennent aucun immeuble occupé ou actif utilisé par le groupe et aucune action ou instrument de dette du groupe Vivendi.

Évolution des coûts des plans de prestations complémentaires

Aux fins d'évaluation des engagements au titre des plans de prestations complémentaires, Vivendi a pris pour hypothèse un recul graduel de la croissance annuelle par tête du coût des prestations de prévoyance/santé couvertes de 6,8 % pour les catégories avant et après 65 ans en 2023, jusqu'à 4,6 % pour ces catégories d'ici à 2032. En 2023, une progression d'un point de pourcentage du taux d'évolution des coûts aurait fait

augmenter les engagements des plans de prestations complémentaires de 2,2 millions d'euros et progresser la charge avant impôts de 0,1 million d'euros. À l'inverse, un recul d'un point de pourcentage du taux d'évolution des coûts aurait fait baisser les engagements des plans de prestations complémentaires de 2,0 millions d'euros et diminuer la charge avant impôts de 0,1 million d'euros.

21.2. Analyse de la charge comptabilisée et montant des prestations payées

(en millions d'euros)	Prestations de retraite		Prestations complémentaires		Total	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Coût des services rendus	21	23	-	-	21	23
Coût des services passés	(5)	(8)	-	-	(5)	(8)
(Gains)/pertes sur liquidation	-	-	-	-	-	-
Autres	1	1	-	-	1	1
Incidence sur les charges administratives et commerciales	17	16	-	-	17	16
Effet de désactualisation des passifs actuariels (a)	21	13	4	2	25	15
Rendement attendu des actifs de couverture	(12)	(9)	-	-	(12)	(9)
Incidence sur les autres charges et produits financiers	9	4	4	2	13	6
Charge de la période comptabilisée en résultat	26	20	4	2	30	22

(a) Conséquence de la hausse des taux d'actualisation constatée en 2022.

La réforme des retraites ayant été promulguée en avril 2023 (loi n° 2023-270 de financement rectificative de la Sécurité sociale de 2023), Vivendi a évalué l'incidence du recul de l'âge de départ à la retraite à 64 ans minimum qui s'est traduite par une diminution non significative de ses engagements de retraite en France à cette date comptabilisée en coût des services passés.

En 2023, le montant des prestations payées s'élevait à 52 millions d'euros au titre des retraites (62 millions d'euros en 2022) et à 8 millions d'euros au titre des prestations complémentaires (8 millions d'euros en 2022). Dans ce montant, 36 millions d'euros sont payés par les fonds de couverture (44 millions d'euros en 2022), dont 28 millions d'euros au titre des régimes de retraite additifs et différentiel à prestations définies de Vivendi SE (31 millions d'euros en 2022).

21.2.3. Analyse des engagements nets au titre des retraites et des prestations complémentaires

Variation de la valeur des engagements, de la juste valeur des actifs de couverture et de la couverture financière

(en millions d'euros)	Note	Régimes à prestations définies		
		Exercice clos le 31/12/2023		
		Valeur des engagements	Juste valeur des actifs de couverture	(Provisions)/ actifs nets comptabilisés au bilan
	(A)	(B)	(B)-(A)	
Solde en début de période		668	337	(331)
Coût des services rendus		21	-	(21)
Coût des services passés		(5)	-	5
(Gains)/pertes sur liquidation		-	-	-
Autres		1		(1)
Incidence sur les charges administratives et commerciales				(17)
Effet de désactualisation des passifs actuariels		25	-	(25)
Rendement attendu des actifs de couverture		-	12	12
Incidence sur les autres charges et produits financiers				(13)
Charge de la période comptabilisée en résultat (a)				(30)
Écarts actuariels d'expérience (b)		1	1	-
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques		(7)	-	7
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses financières (c)		35	-	(35)
Ajustement lié au plafonnement de l'actif			-	-
Pertes et gains actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global				(28)
Cotisations salariales		2	2	-
Cotisations patronales		-	50	50
Prestations payées par le fonds		(36)	(36)	-
Prestations payées par l'employeur		(24)	(24)	-
Regroupements d'entreprises (d)		243	167	(76)
Cessions d'activités		-	-	-
Transferts		-	-	-
Écarts de conversion et autres		(9)	(4)	5
Reclassements en activités destinées à être cédées (e)		(4)	(3)	1
Solde en fin de période		911	502	(409)
<i>Dont engagements couverts totalement ou partiellement</i>		<i>674</i>		
<i>engagements non couverts (f)</i>		<i>237</i>		
<i>Dont actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel</i>				<i>4</i>
<i>provisions au titre des régimes d'avantages au personnel (g)</i>	20			<i>(413)</i>

(en millions d'euros)	Note	Régimes à prestations définies		
		Exercice clos le 31/12/2022		
		Valeur des engagements	Juste valeur des actifs de couverture	(Provisions)/ actifs nets comptabilisés au bilan
	(A)	(B)	(B)-(A)	
Solde en début de période		949	483	(466)
Coût des services rendus		25	-	(25)
Coût des services passés		(8)	-	8
(Gains)/pertes sur liquidation		-	-	-
Autres		(1)	(1)	-
Incidence sur les charges administratives et commerciales				(17)
Effet de désactualisation des passifs actuariels		15	-	(15)
Rendement attendu des actifs de couverture		-	9	9
Incidence sur les autres charges et produits financiers				(6)
Charge de la période comptabilisée en résultat (a)				(23)
Écarts actuariels d'expérience (b)		17	(131)	(148)
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques		1	-	(1)
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses financières (c)		(255)	-	255
Ajustement lié au plafonnement de l'actif		-	-	-
Pertes et gains actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global				106
Cotisations salariales		2	2	-
Cotisations patronales		-	48	48
Prestations payées par le fonds		(44)	(44)	-
Prestations payées par l'employeur		(27)	(27)	-
Regroupements d'entreprises		5	5	-
Cessions d'activités		-	-	-
Transferts		-	-	-
Écarts de conversion et autres		2	(7)	(9)
Reclassements en activités destinées à être cédées (e)		(13)	-	13
Solde en fin de période		668	337	(331)
<i>Dont engagements couverts totalement ou partiellement</i>		<i>481</i>		
<i>engagements non couverts (f)</i>		<i>187</i>		
<i>Dont actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel</i>				<i>7</i>
<i>provisions au titre des régimes d'avantages au personnel (g)</i>	20			<i>(338)</i>

- (a) Comprend la charge relative aux régimes d'avantages au personnel au titre des plans à prestations définies de Lagardère entre la date de prise de contrôle par Vivendi et la date de clôture de l'exercice.
- (b) Correspond à l'incidence sur les engagements de l'écart entre les hypothèses actuarielles à la clôture précédente et les réalisations effectives sur l'exercice, ainsi qu'à la différence entre le rendement attendu des actifs de couverture à la clôture précédente et le rendement réalisé des actifs de couverture sur l'exercice. Correspond principalement en 2022 (130 millions d'euros), à la différence entre le rendement réel et le rendement attendu des actifs de couverture au Royaume-Uni.
- (c) Correspond en 2023 à la variation à la baisse des hypothèses financières au Royaume-Uni principalement (-25 millions d'euros) et en Zone euro (-7 millions d'euros). Correspondaient en 2022 à la variation à la hausse des hypothèses financières principalement au Royaume-Uni (+130 millions d'euros), en Zone euro (+96 millions d'euros) et aux États-Unis (+22 millions d'euros).
- (d) Correspond à l'impact de la prise de contrôle de Lagardère sur la valeur des engagements, la valeur des actifs de couverture et de la provision nette.
- (e) En 2022, correspondait à l'impact du reclassement d'Editis en activité destinée à être cédée, en application de la norme IFRS 5.
- (f) Certains plans, en accord avec la législation locale ou la pratique locale, ne sont pas couverts par des actifs de couverture. Aux 31 décembre 2023 et 31 décembre 2022, il s'agit principalement des indemnités de fin de carrière, des plans de retraite supplémentaires et des plans de prestations complémentaires aux États-Unis.
- (g) Dont provision courante de 69 millions d'euros au 31 décembre 2023 (contre 71 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Valeur des engagements et juste valeur des actifs de couverture des plans détaillés par pays

(en millions d'euros)	Prestations de retraite (a)		Prestations complémentaires (b)		Total	
	31 décembre		31 décembre		31 décembre	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Valeur des engagements						
Sociétés établies aux États-Unis	75	85	66	71	141	156
Sociétés établies au Royaume-Uni	397	221	-	-	397	221
Sociétés établies en France	296	247	2	2	298	249
Sociétés établies au Canada	30	16	7	8	37	24
Autres	38	18	-	-	38	18
	836	587	75	81	911	668
Juste valeur des actifs de couverture						
Sociétés établies aux États-Unis	35	42	-	-	35	42
Sociétés établies au Royaume-Uni	347	201	-	-	347	201
Sociétés établies en France	92	87	-	-	92	87
Sociétés établies au Canada	11	-	-	-	11	-
Autres	17	7	-	-	17	7
	502	337	-	-	502	337
Provision nette						
Sociétés établies aux États-Unis	(40)	(43)	(66)	(71)	(106)	(114)
Sociétés établies au Royaume-Uni	(50)	(20)	-	-	(50)	(20)
Sociétés établies en France	(204)	(160)	(2)	(2)	(206)	(162)
Sociétés établies au Canada	(19)	(16)	(7)	(8)	(26)	(24)
Autres	(21)	(11)	-	-	(21)	(11)
	(334)	(250)	(75)	(81)	(409)	(331)

(a) Aucun des régimes de retraite à prestations définies n'excède individuellement 10 % de la valeur totale des engagements et de la provision nette de ces régimes.

(b) Concernent essentiellement le plan de couverture médicale (hospitalisation, interventions chirurgicales, visites chez le médecin, prescriptions de médicaments) postérieure au départ en retraite et d'assurance-vie mis en place pour certains salariés et retraités aux États-Unis. En application de la réglementation en vigueur s'agissant de la politique de financement de ce type de régime, ce plan est non financé. Les principaux risques associés pour le groupe concernent l'évolution des taux d'actualisation, ainsi que l'augmentation des coûts des prestations (se reporter à l'analyse de sensibilité décrite en note 20.2.1.).

21.2.4. Estimation des contributions et paiements futurs

Pour 2024, les contributions aux fonds de couverture et les paiements aux ayants droit par Vivendi sont estimés à 33 millions d'euros au titre des retraites, dont 15 millions d'euros aux fonds de couverture, et 7 millions d'euros au titre des prestations complémentaires.

Les estimations des prestations à payer aux participants par les fonds de retraite ou par Vivendi (en valeur nominale sur les dix prochaines années) sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Prestations de retraite	Prestations complémentaires
2024	61	8
2025	49	8
2026	42	7
2027	41	7
2028	46	7
2029-2033	285	29

NOTE 22. RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES

22.1. PLANS ATTRIBUÉS PAR VIVENDI SE

22.1.1. Instruments dénoués par remise d'actions

Les opérations sur les instruments en cours intervenues au cours des exercices 2022 et 2023 sont les suivantes :

	Actions de performance
	Nombre d'actions en cours (en milliers)
Solde au 31 décembre 2021	3 760
Attribuées	1 900
Inscrites en compte	(1 376)
Annulées	(a) 58
Solde au 31 décembre 2022	4 226
Attribuées	1 915
Inscrites en compte	(1 434)
Annulées	(a) (97)
Ajustées	(b) 57
Solde au 31 décembre 2023	(c) 4 667
Droits acquis au 31 décembre 2023	897

(a) Le Conseil de surveillance a arrêté, dans sa séance du 8 mars 2023, après examen par le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le niveau d'atteinte des objectifs sur les exercices cumulés 2020, 2021 et 2022 pour les plans d'actions de performance attribués en 2020. Le Conseil de surveillance a décidé de confirmer l'attribution définitive de ces actions de performance à hauteur de 100 % de l'attribution initiale. Pour rappel, dans sa séance du 9 mars 2022, le Conseil de surveillance a arrêté, après examen par le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le niveau d'atteinte des objectifs sur les exercices cumulés 2019, 2020 et 2021 pour les plans d'actions de performance attribués en 2019. Le Conseil de surveillance a décidé de confirmer l'attribution définitive de ces actions de performance à hauteur de 100 % de l'attribution initiale.

En outre, 96 523 droits en cours d'acquisition ont été annulés en 2023 à la suite du départ de certains bénéficiaires, comparé à 57 562 droits annulés en 2022.

(b) Le Directoire a décidé le 13 novembre 2023 de procéder à un ajustement du nombre de droits à actions de performance en cours d'acquisition, en application des dispositions des articles L. 228-99 et R. 228-91 du Code de commerce, pour tenir compte de l'incidence de la distribution du dividende ordinaire en numéraire au titre de l'exercice 2022 par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale. Cet ajustement n'a pas d'incidence sur le calcul de la charge comptable relative aux actions de performance concernées.

(c) La durée résiduelle moyenne avant livraison des actions de performance est de 2,0 années.

Pour rappel, sur l'exercice 2022, l'ensemble des 52 milliers d'options de souscription d'actions ont été soit exercées ou échues.

Plan d'attribution d'actions de performance

Le 8 mars 2023, Vivendi SE a attribué à des salariés et dirigeants 1 915 milliers d'actions de performance, dont 247 500 aux membres du Directoire. Le 28 juillet 2022, Vivendi SE avait attribué à des salariés et dirigeants 1 900 milliers d'actions de performance, dont 247 500 aux membres du Directoire.

Au 8 mars 2023, le cours de l'action s'établissait à 9,75 euros et le taux de dividendes était estimé à 2,56 % (contre 10,06 euros et 2,49 % respectivement au 28 juillet 2022). La juste valeur de l'action de performance attribuée était estimée à 8,60 euros, soit une juste valeur globale du plan de 16 millions d'euros (contre 8,76 euros, soit une juste valeur globale du plan de 17 millions d'euros au 28 juillet 2022).

Sous réserve du respect des conditions de performance, les droits sont acquis définitivement par l'inscription en compte à l'issue d'une période de trois ans sous condition de présence (période d'acquisition des droits), et les actions doivent être conservées par les bénéficiaires pendant une période complémentaire de deux ans (période de conservation des actions). La comptabilisation de la charge est étalée linéairement sur la période d'acquisition des droits. Par ailleurs, certains salariés non-résidents en France ne reçoivent les actions de performance qu'au terme d'une période de cinq ans selon les réglementations fiscales locales. Les

principes retenus pour l'estimation et la comptabilisation de la valeur des instruments attribués sont décrits dans la note 1.3.11.

La réalisation des objectifs qui conditionnent l'attribution définitive est appréciée sur les trois exercices consécutifs en fonction des critères de performance suivants :

- indicateurs internes (pondération de 80 %, contre 70 % pour le plan attribué le 28 juillet 2022) :
 - résultat net ajusté par action (50 %, contre 40 % pour le plan attribué le 28 juillet 2022),
 - flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts – CFAIT (20 %) apprécié au niveau du groupe,
 - réduction de l'empreinte carbone de Vivendi (10 %) apprécié au niveau du groupe ;
- indicateurs externes (pondération de 20 %, contre 30 % pour le plan attribué le 28 juillet 2022) liés à l'évolution de l'action Vivendi au regard de l'indice Stoxx® Europe Media (10 %, contre 20 % pour le plan attribué le 28 juillet 2022) et du CAC 40 (10 %).

Sur l'exercice 2023, la charge afférente à l'ensemble des plans d'action de performance attribués par Vivendi SE s'élève à 11 millions d'euros, comparé à 12 millions d'euros en 2022.

22.1.2. Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier

Le 20 juillet 2023, une opération d'actionnariat salarié par voie de cession d'actions autodétenues a été réalisée réservée aux salariés des filiales françaises adhérents au Plan d'épargne groupe ainsi que les mandataires sociaux du groupe. Les actions ont été préalablement rachetées par Vivendi SE dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023 (se reporter à la note 15.2.).

Pour mémoire, le 26 juillet 2022, une opération d'actionnariat salarié par voie de cession d'actions autodétenues avait été réalisée dans le cadre d'un plan d'épargne groupe et d'un plan à effet de levier réservés aux salariés, retraités ainsi que les mandataires sociaux du groupe. Les

actions avaient été préalablement rachetées par Vivendi SE dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020 et du 15 avril 2019.

Ces actions, soumises à certaines restrictions concernant leur cession ou leur transfert durant une période de cinq ans, sont acquises par les bénéficiaires susvisés avec une décote d'un montant maximal de 15 % par rapport à la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 jours de Bourse précédant la date de fixation par le Directoire du prix d'acquisition des actions. La différence entre le prix d'acquisition des actions et le cours de l'action à cette date constitue l'avantage accordé aux bénéficiaires. La valeur des actions acquises est estimée et figée à la date de fixation du prix d'acquisition des actions.

Les principales hypothèses de valorisation retenues sont les suivantes :

	2023	2022
Date d'octroi des droits	15 juin	20 juin
<i>Données à la date d'octroi :</i>		
Cours de l'action (en euros)	8,26	10,47
Taux de dividendes estimé	3,03 %	2,39 %
Taux d'intérêt sans risque	2,92 %	1,82 %
Taux d'emprunt 5 ans in fine	5,64 %	3,66 %

Pour le Plan d'épargne groupe (PEG), 1 597 milliers d'actions ont été acquises en 2023 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 8,171 euros, contre 1 394 milliers d'actions acquises en 2022 à 9,298 euros. En 2023, aucune charge n'a été comptabilisée au titre du Plan d'épargne groupe, comparé à 0,3 million d'euros en 2022 (hors Editis classée en activité en cours de cession conformément à la norme IFRS5).

Pour le plan à effet de levier, 7 000 milliers d'actions avaient été acquises en 2022 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 9,298 euros. Le plan à effet de levier avait permis aux salariés, retraités et mandataires sociaux bénéficiaires de Vivendi SE et de ses filiales françaises et étrangères d'acquérir des actions Vivendi en bénéficiant d'une décote et in fine de la plus-value (déterminée selon les modalités prévues au règlement du plan) attachée à 10 actions pour une action acquise. Un établissement financier mandaté par Vivendi avait assuré la couverture de cette opération. En 2022, la charge comptabilisée au titre du plan à effet de levier s'est élevée à 1,2 million d'euros (hors Editis classée en activité en cours de cession conformément à la norme IFRS5).

22.2. PLAN D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME DAILYMOTION

Certains dirigeants de Dailymotion, dont M. Maxime Saada (membre du Directoire de Vivendi à compter du 24 juin 2022, Président du Directoire de Groupe Canal+ et Président-Directeur général de Dailymotion), bénéficient d'un plan d'intéressement à long terme, portant sur une période allant jusqu'au 30 juin 2026, indexé sur l'accroissement de la valeur de Dailymotion par rapport à son prix d'acquisition au 30 juin 2015, telle qu'elle ressortirait lors de la cession d'au moins 10 % du capital de la société ou sur la base d'une expertise indépendante réalisée à l'échéance du plan. Dans l'hypothèse d'une progression de la valeur de Dailymotion, le montant de la rémunération au titre du plan d'intéressement serait calculé sur la base d'un pourcentage, selon les bénéficiaires, de cette progression. En application de la norme IFRS 2, une charge représentative de cette rémunération doit être estimée et comptabilisée à chaque clôture jusqu'à la date de paiement.

NOTE 23. EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

(en millions d'euros)	Note	31/12/2023			31/12/2022		
		Total	Long terme	Court terme	Total	Long terme	Court terme
Emprunts obligataires	23.2	4 050	1 900	(a) 2 150	3 350	2 750	600
Emprunts bancaires	23.3	14	-	14	18	-	18
Titres négociables à court terme		561	-	561	-	-	-
Emprunts Schuldschein		(a) 226	35	191	na	na	na
Découverts bancaires		63	-	63	5	-	5
Intérêts courus à payer		19	-	19	12	-	12
Effet cumulé du coût amorti	23.1	(7)	(6)	(1)	(9)	(9)	-
Autres		98	19	79	18	14	4
Emprunts évalués au coût amorti		5 024	1 948	3 076	3 394	2 755	639
Engagements d'achat d'intérêts minoritaires		1 015	271	(b) 744	235	196	39
Instruments financiers dérivés		24	14	10	60	2	58
Emprunts et autres passifs financiers		6 063	2 233	3 830	3 689	2 953	736
Dettes locatives	14.2	3 068	2 498	570	739	622	117
Total		9 131	4 731	4 400	4 428	3 575	853

na : non applicable.

- (a) Le 21 novembre 2023, la prise de contrôle de Lagardère SA par Vivendi SE a entraîné l'activation des clauses de changement de contrôle des emprunts obligataires et des emprunts Schuldschein de Lagardère SA, permettant aux prêteurs de demander le remboursement des emprunts obligataires (montant nominal de 1 300 millions d'euros ; se reporter à la note 23.2.), et des emprunts Schuldschein (montant nominal de 253 millions d'euros). Le 27 décembre 2023, l'activation des clauses de changement de contrôle sur les emprunts Schuldschein a engendré le remboursement anticipé de 27 millions d'euros. Au 31 décembre 2023, le solde des emprunts Schuldschein s'élève à 226 millions d'euros, dont 191 millions d'euros à échéance juin 2024 et 35 millions d'euros à échéance juin 2026. Le 12 janvier 2024, l'activation des clauses de changement de contrôle sur les emprunts obligataires a engendré le remboursement anticipé de 1 203 millions d'euros. À cette date, le solde des emprunts obligataires s'élève à 97 millions d'euros, dont 40 millions d'euros à échéance juin 2024, 49 millions d'euros à échéance octobre 2026 et 8 millions d'euros à échéance octobre 2027. Le 12 décembre 2023, afin de permettre à Lagardère SA d'honorer les remboursements engendrés par l'activation des clauses de changement de contrôle, Vivendi SE a accordé à Lagardère SA un prêt, pour un montant maximal de 1 900 millions d'euros à échéance 31 mars 2025. Au 31 décembre 2023, le montant tiré s'élève à 270 millions d'euros. Au 4 mars 2024, le montant tiré s'élève à 1 520 millions d'euros. À cette date, le solde non tiré s'élève donc à 380 millions d'euros.
- (b) Comprend les droits de cession d'actions Lagardère. Pour rappel, dans le cadre de l'offre publique d'achat sur Lagardère, Vivendi a attribué 31 139 281 droits de cession d'actions Lagardère, exerçables à tout moment jusqu'au 15 juin 2025, au prix unitaire de 24,10 euros. Au 31 décembre 2023, 27 683 985 droits de cession d'actions Lagardère sont exerçables, représentant un passif financier de 667 millions d'euros (se reporter à la note 2.2.).

23.1. JUSTE VALEUR DE MARCHÉ DES EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS

(en millions d'euros)	31/12/2023			31/12/2022		
	Valeur comptable	Juste valeur de marché	Niveau (a)	Valeur comptable	Juste valeur de marché	Niveau (a)
Valeur de remboursement des emprunts	5 021			3 403		
Effet cumulé du coût amorti	(7)			(9)		
Instruments financiers dérivés au passif	10			-		
Emprunts évalués au coût amorti	5 024	4 933	na	3 394	3 158	na
Engagements d'achat d'intérêts minoritaires	1 015	1 015	3	235	235	3
Instruments financiers dérivés	24	24	2	60	60	2-3
Emprunts et autres passifs financiers	6 063	5 972		3 689	3 453	

na : non applicable.

- (a) Les trois niveaux de classification de la juste valeur des passifs financiers sont définis dans la note 1.3.1.

23.2. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt (%)		Échéance	31/12/2023	31/12/2022
	nominal	effectif			
Emprunts obligataires émis par Vivendi SE					
700 millions d'euros (juin 2019)	0,625 %	0,67 %	Juin 2025	700	700
700 millions d'euros (juin 2019)	1,125 %	1,27 %	Décembre 2028	700	700
850 millions d'euros (septembre 2017)	0,875 %	0,99 %	Septembre 2024	850	850
600 millions d'euros (novembre 2016)	1,125 %	1,18 %	Novembre 2023	(a) -	600
500 millions d'euros (mai 2016)	1,875 %	1,93 %	Mai 2026	500	500
Emprunts obligataires émis par Lagardère SA					
500 millions d'euros (octobre 2021)	1,750%	1,96 %	Octobre 2027	(b) 500	na
500 millions d'euros (octobre 2019)	2,125%	2,26 %	Octobre 2026	(b) 500	na
300 millions d'euros (juin 2017)	1,625%	1,81 %	Juin 2024	(b) 300	na
Valeur de remboursement des emprunts obligataires				4 050	3 350

na : non applicable.

(a) Cet emprunt obligataire a été intégralement remboursé par Vivendi SE le 24 novembre 2023.

(b) Le 12 janvier 2024, l'activation des clauses de changement de contrôle sur les emprunts obligataires a engendré le remboursement anticipé de 1 203 millions d'euros (se reporter supra).

Les emprunts obligataires émis par Vivendi SE contiennent des clauses habituelles de cas de défaut, d'engagement de ne pas constituer de sûretés au titre d'une quelconque dette obligataire (negative pledge) et en matière de rang (clause de pari passu). Ils contiennent également une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (1) qui s'appliquerait si, à la suite d'un tel événement, la note long terme de Vivendi SE était dégradée en dessous du niveau Baa3.

(1) Cette clause exclut le changement de contrôle au bénéfice du Groupe Bolloré.

23.3. EMPRUNTS BANCAIRES

Vivendi SE

Vivendi SE dispose d'une ligne de crédit syndiquée de 1,5 milliard d'euros à échéance janvier 2026, ainsi que huit lignes de crédit bilatérales pour un montant global de 800 millions d'euros à échéance décembre 2027.

L'ensemble de ces lignes de crédit n'est pas soumis au respect de ratios financiers et elles contiennent les clauses usuelles présentes dans les financements non sécurisés.

Au 31 décembre 2023, l'ensemble des lignes de crédit de Vivendi SE étaient disponibles à hauteur d'un montant de 2,3 milliards d'euros.

Au 4 mars 2024, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023, et compte tenu de l'encours des titres négociables à court terme émis à cette date à hauteur de 585 millions d'euros, l'ensemble des lignes de crédit de Vivendi SE étaient disponibles à hauteur de 1,7 milliards d'euros.

Lagardère SA

Lagardère SA dispose d'une ligne de crédit syndiquée de 982 millions d'euros à échéance avril 2025. Compte tenu des titres négociables à court terme émis pour un montant de 561 millions d'euros, cette ligne était disponible à hauteur de 421 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Au 4 mars 2024, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023, et compte tenu de l'encours des titres négociables à court terme émis à cette date à hauteur de 510 millions d'euros, cette ligne de crédit était disponible à hauteur de 472 millions d'euros.

Havas SA

Havas SA dispose de lignes de crédit confirmées, non tirées au 31 décembre 2023, auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 510 millions d'euros, dont 80 millions d'euros à échéance 2025, 30 millions d'euros à échéance 2026, 100 millions à échéance 2027 et 300 millions d'euros à échéance 2028. L'ensemble de ces lignes de crédit n'est pas soumis au respect de ratios financiers. L'ensemble de ces lignes de crédit n'est pas soumis au respect de ratios financiers et elles contiennent les clauses usuelles présentes dans les financements non sécurisés.

Au 4 mars 2024, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023, compte tenu des titres négociables à court terme émis pour un montant de 85 millions d'euros, les lignes de crédit Havas SA étaient disponibles à hauteur de 425 millions d'euros.

Groupe Vivendi

Au 31 décembre 2023, les lignes de crédit confirmées du groupe Vivendi étaient disponibles à hauteur de 3,2 milliards d'euros.

Au 4 mars 2024, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023, compte tenu des titres négociables à court terme émis pour un montant de 1,2 milliard d'euros, les lignes de crédit du groupe Vivendi étaient disponibles à hauteur de près de 2,6 milliards d'euros.

23.4. MATURITÉ DES EMPRUNTS

(en millions d'euros)	31/12/2023		31/12/2022	
Maturité				
< 1 an (a)	3 070	61 %	640	19 %
Entre 1 et 2 ans	709	14 %	860	25 %
Entre 2 et 3 ans	537	11 %	701	20 %
Entre 3 et 4 ans	2	-	501	15 %
Entre 4 et 5 ans	701	14 %	1	-
> 5 ans	2	-	700	21 %
Valeur de remboursement des emprunts	5 021	100 %	3 403	100 %

(a) Comprennent principalement les emprunts obligataires de Lagardère SA pour 1 300 millions d'euros dont 1 203 millions d'euros remboursés le 12 janvier 2024 (se reporter *supra*), ainsi que l'emprunt obligataire de Vivendi SE à échéance septembre 2024 pour 850 millions d'euros. Au 31 décembre 2022, ils comprenaient principalement l'emprunt obligataire de Vivendi SE remboursé le 24 novembre 2023 pour 600 millions d'euros.

La durée moyenne « économique » de la dette brute financière du groupe, calculée en considérant que les lignes de crédit à moyen terme disponibles dans le groupe peuvent être utilisées pour rembourser les emprunts les plus courts existant dans le groupe, est de 2,8 années au 31 décembre 2023 (contre 4,1 années au 31 décembre 2022).

Au 31 décembre 2023, les flux de trésorerie futurs non actualisés relatifs aux emprunts et autres passifs financiers s'élèvent à 6 151 millions d'euros (contre 3 797 millions d'euros au 31 décembre 2022) pour une valeur comptable de 6 063 millions d'euros (contre 3 689 millions d'euros au 31 décembre 2022) et sont présentés au sein de l'échéancier contractuel des paiements futurs minimums du groupe de la note 26.1.

23.5. GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

La gestion du risque de taux d'intérêt de Vivendi vise à réduire son exposition nette à la hausse des taux d'intérêt. Pour ce faire, Vivendi utilise, le cas échéant, des contrats de swaps de taux d'intérêt. Ces instruments permettent ainsi de gérer et réduire la volatilité des flux de trésorerie futurs liés aux paiements d'intérêts relatifs aux emprunts.

Au 31 décembre 2023, la valeur de remboursement des emprunts à taux d'intérêt fixe s'élève à 4 772 millions d'euros (contre 3 371 millions d'euros au 31 décembre 2022) et la valeur de remboursement des emprunts à taux d'intérêt variable s'élève à 249 millions d'euros (contre 32 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022, Vivendi n'a souscrit à aucun contrat de swaps de taux d'intérêt.

23.6. GESTION DU RISQUE DE CHANGE

Emprunts par devises

(en millions d'euros)	31/12/2023		31/12/2022	
Euros – EUR	4 883	97 %	3 375	99 %
Dollars US – USD	55	1 %	-	-
Autres	83	2 %	28	1 %
Valeur de remboursement des emprunts avant couverture	5 021	100 %	3 403	100 %
<i>Swaps de change USD</i>	<i>698</i>		<i>890</i>	
<i>Autres swaps de change</i>	<i>(262)</i>		<i>207</i>	
Total net des instruments de couverture (a)	436		1 097	
Euros – EUR	5 319	106 %	4 472	131 %
Dollars US – USD	(643)	-13 %	(890)	-26 %
Autres	345	7 %	(179)	-5 %
Valeur de remboursement des emprunts après couverture	5 021	100 %	3 403	100 %

(a) Montants notionnels des instruments de couverture convertis en euros aux taux de clôture.

Risque de change

La gestion du risque de change du groupe est centralisée auprès de la Direction des financements et de la trésorerie de Vivendi SE pour l'ensemble des filiales contrôlées, hormis Havas et Lagardère qui gèrent à leur niveau ce risque. Cette politique vise essentiellement à couvrir les expositions budgétaires de l'année suivante liées aux flux monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro, ainsi que les engagements fermes externes contractés dans le cadre de l'acquisition de contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques, etc.) et de certains investissements industriels (décodeurs, par

exemple) réalisées dans des devises autres que l'euro. Les instruments de couverture sont des contrats de swaps de change, d'achat ou de vente à terme dont les échéances sont majoritairement à moins d'un an. Compte tenu des couvertures de change mises en place, une évolution défavorable et uniforme de 1 % de l'euro contre chacune des devises en position à fin décembre 2023 aurait une incidence sur le résultat net non significative. En outre, le groupe peut être conduit à couvrir le risque de change d'actifs et de passifs financiers émis en devises.

Les tableaux infra présentent les instruments de gestion du risque de change utilisés par le groupe ; les montants positifs représentent les devises à recevoir, les montants négatifs représentent les devises à livrer aux taux de change contractuels.

Ventilation par devise

(en millions d'euros)	31/12/2023						
	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	USD	PLN	GBP	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euro	(1 324)	(749)	(151)	(82)	(342)	13	14
Achats contre euro	1 772	1 419	133	98	122	13	18
Autres	-	(13)	(7)	8	12	1	1
	448	657	(25)	24	(208)	27	33

(en millions d'euros)	31/12/2022						
	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	USD	PLN	GBP	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euro	(275)	(97)	(35)	(9)	(134)	5	2
Achats contre euro	1 340	932	114	188	106	33	11
Autres	-	24	(18)	(1)	(5)	1	1
	1 065	859	61	178	(33)	39	14

Ventilation par catégorie comptable

(en millions d'euros)	31/12/2023			31/12/2022		
	Montants notionnels	Juste valeur		Montants notionnels	Juste valeur	
		Actif	Passif		Actif	Passif
Couverture de juste valeur	545	25	20	840	2	3
Couverture économique	95	1	-	180	1	-
Couverture de flux de trésorerie	44	1	5	45	36	11
Couverture d'investissement net	(236)	-	8	-	-	-
	448	27	33	1 065	39	14

23.7. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS**Valeur au bilan**

(en millions d'euros)	Note	31/12/2023		31/12/2022	
		Actif	Passif	Actif	Passif
Gestion du risque de taux d'intérêt	23.5	-	-	-	-
Gestion du risque de change	23.6	27	33	39	14
Autres		-	-	-	46
Instruments financiers dérivés		27	33	39	60
Déduction des instruments dérivés courants		(26)	(17)	(7)	(58)
Instruments financiers dérivés non courants		1	16	32	2

Gains et pertes latents directement enregistrés en capitaux propres

(en millions d'euros)	Couverture de flux de trésorerie			Total
	Gestion du risque de taux d'intérêt	Gestion du risque de change	Couverture d'un investissement net	
Solde au 31 décembre 2021	-	(1)	(2)	(3)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-	-
Recyclage dans le résultat de la période	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2022	-	(1)	(2)	(3)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	3	-	3
Recyclage dans le résultat de la période	-	-	-	-
Effet d'impôts	-	(1)	-	(1)
Solde au 31 décembre 2023	-	1	(2)	(1)

23.8. NOTATION DE LA DETTE FINANCIÈRE

La notation de Vivendi SE au 4 mars 2024, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023, est la suivante :

Agence de notation	Type de dette	Notation	
Moody's	Dettes long terme senior non garantie (<i>unsecured</i>)	Baa2	Perspective Stable (1)

(1) Objectif de maintenir un ratio d'endettement financier net ajusté sur EBITDA inférieur à 2,5. « L'endettement financier net ajusté » correspond à l'endettement financier net retraité pour tenir compte des passifs financiers afférents aux contrats de location conformément à la norme IFRS 16.

NOTE 24. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS**24.1. RETRAITEMENTS**

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2023	2022
Éléments relatifs aux activités d'exploitation sans incidence sur la trésorerie			
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	4	639	597
Variation des provisions, nettes		(90)	(63)
Autres éléments du résultat opérationnel sans incidence sur la trésorerie		3	(1)
Autres			
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles		(218)	(239)
Résultat sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		6	4
Retraitements		340	298

24.2. ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE

En 2023 et 2022, il n'y a pas eu d'activité significative d'investissement et de financement sans incidence sur la trésorerie.

NOTE 25. PARTIES LIÉES

Les parties liées de Vivendi sont les mandataires sociaux, à savoir les membres du Conseil de surveillance et du Directoire de Vivendi, ainsi que les autres parties liées, qui comprennent :

- les sociétés consolidées par intégration globale. Les opérations entre ces sociétés sont éliminées pour l'établissement des comptes consolidés de Vivendi ;
- les entreprises sur lesquelles Vivendi exerce une influence notable et comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence ;
- l'ensemble des sociétés dans lesquelles les mandataires sociaux ou leur famille proche détiennent un droit de vote significatif ;
- les actionnaires minoritaires qui exercent une influence notable sur les filiales du groupe ;
- les parties liées du Groupe Bolloré, du fait de la consolidation par intégration globale de Vivendi par le Groupe Bolloré depuis le 26 avril 2017.

25.1. MANDATAIRES SOCIAUX

Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est actuellement composé de 13 membres, dont un membre représentant les actionnaires salariés et 2 membres représentant les salariés. Il compte 7 femmes et 6 membres indépendants, soit un taux de 55 % sur 11 membres, hors prise en compte des 2 membres représentant les salariés. Au cours des exercices 2023 et 2022, la composition du Conseil de surveillance a été modifiée comme suit :

- dans sa séance du 21 septembre 2023, le Conseil de surveillance a pris acte de la nomination par le Comité de la société européenne, de M^{me} Lucie Strnadova en tant que membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, pour une durée de trois ans à compter du 23 septembre 2023, soit jusqu'au 22 septembre 2026 ;
- Le Conseil de surveillance a pris par ailleurs acte du renouvellement par le Comité social et économique, à compter du 19 octobre 2023, de M. Paulo Cardoso, dont le mandat est arrivé à échéance le 18 octobre 2023, en tant que membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, pour une durée de trois ans, soit jusqu'au 18 octobre 2026 ;
- l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi SE du 24 avril 2023 a nommé M. Sébastien Bolloré en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans, et a renouvelé le mandat de M. Cyrille Bolloré en qualité de membre du Conseil de surveillance pour la même durée. À cette même date, le mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Dominique Delpont est arrivé à échéance ;
- l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi SE du 25 avril 2022 a nommé M^{me} Maud Fontenoy en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans, et a renouvelé les mandats de M. Philippe Bénacin, M^{mes} Cathia Lawson-Hall, Michèle Reiser et Katie Stanton en qualité de membres du Conseil de surveillance. À cette même date, le mandat de membre du Conseil de surveillance de M^{me} Aliza Jabès est arrivé à échéance.

Directoire

Le Directoire est composé de six membres.

Pour mémoire, le 19 mai 2022, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération avait décidé de renouveler ou de nommer les membres suivants en qualité de membres du Directoire pour une durée de quatre années à compter du 24 juin 2022, soit jusqu'au 23 juin 2026 :

- M. Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire ;
- M. Frédéric Crépin, Secrétaire général de Vivendi ;
- M. François Laroze, Directeur financier de Vivendi ;

- M^{me} Claire Léost, Présidente de Prisma Media ;
- M^{me} Céline Merle-Béral, Directrice de la stratégie ressources humaines et culture d'entreprise de Vivendi ;
- M. Maxime Saada, Président du Directoire de Groupe Canal+ et Président-Directeur général de Dailymotion.

La rémunération de M. Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire, demeure inchangée. Concernant les membres du Directoire, un contrat de travail les lie au titre de leurs fonctions au sein du groupe. Le bénéficiaire d'aucune indemnité de départ ne leur est reconnu au titre de leur mandat social.

Au cours de l'exercice 2023, le montant des rémunérations brutes versées par le groupe Vivendi aux membres du Directoire s'élève à 12,1 millions d'euros (contre 17,4 millions d'euros versés en 2022, au prorata de la durée du mandat des membres du Directoire). Ce montant comprend :

- la rémunération fixe à hauteur de 4,0 millions d'euros (contre 5,5 millions d'euros en 2022) ;
- la rémunération variable à hauteur de 2,9 millions d'euros, versée en 2023 au titre de l'exercice 2022 (contre 5,6 millions d'euros versés en 2022 au titre de l'exercice 2021) ;
- le versement en numéraire au titre de la non-éligibilité des droits à actions de performance 2019 et 2020 à la distribution exceptionnelle de 59,87 % du capital d'Universal Music Group à hauteur de 0,8 million d'euros en 2023 (4,7 millions d'euros en 2022 compte tenu de l'absence d'attribution d'actions de performance 2021) ;
- les autres rémunérations versées ou allouées par les filiales contrôlées ;
- et les avantages en nature.

La charge constatée par Vivendi au titre des rémunérations fondées sur les instruments de capitaux propres attribuées aux membres du Directoire et au responsable de haut niveau s'est élevée à 1,4 million d'euros en 2023 (contre 1,6 million d'euros en 2022, au prorata de la durée de leur mandat).

M^{mes} Claire Léost et Céline Merle-Béral ainsi que MM. Frédéric Crépin, François Laroze et Maxime Saada bénéficient contractuellement d'une indemnité de départ en cas de rupture de leur contrat de travail à l'initiative de la société. Cette indemnité est plafonnée à dix-huit mois de rémunération (fixe + bonus cible).

Le régime collectif de retraite additif est décrit dans la politique de rémunération du Président et des membres du Directoire pour l'exercice 2023, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 24 avril 2023, et qui figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, visé aux articles L. 22-10-20 et L. 225-68 du Code de commerce, à la section 2 du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2022.

Le 7 mars 2024 et le 8 mars 2023, le Conseil de surveillance a constaté l'atteinte d'un des critères de performance qui s'appliquent au taux d'accroissement au titre de l'exercice 2023 et 2022 des droits au titre du régime collectif de retraite additif. La charge constatée par Vivendi au titre des engagements de retraite des membres du Directoire et du responsable de haut niveau s'élève à 5,6 millions d'euros en 2023 (4,9 millions d'euros en 2022 au prorata de la durée de leur mandat). Le montant des engagements nets de retraite concernant les six membres du Directoire en fonction au 31 décembre 2023 et le responsable de haut niveau au titre des régimes collectifs de retraite additifs s'élève à un montant global de 11,1 millions d'euros au 31 décembre 2023 (12,5 millions d'euros au 31 décembre 2022). Conformément à l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les éléments d'information sur les engagements au titre des régimes de retraite additifs figurent dans les éléments de rémunération du Président et des membres du Directoire, à la section 2 du Chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023.

Le Président du Directoire, M. Arnaud de Puyfontaine, a renoncé au bénéfice de son contrat de travail. Conformément aux dispositions approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires de la société du 17 avril 2015, il bénéficie de l'attribution d'une indemnité en cas de départ contraint, soumise à la réalisation de conditions de performance et plafonnée à dix-huit mois de rémunération (fixe + bonus cible). Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, avait décidé de :

- renforcer de 80 % à 90 % le niveau d'atteinte des critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité ;
- supprimer la faculté de maintenir l'ensemble des droits à actions de performance. Ces droits pourront être maintenus, le cas échéant, au prorata de la durée de sa présence au cours de la période d'acquisition, sous réserve de la réalisation des conditions de performance les concernant.

Le 8 mars 2023, le Président du Directoire a bénéficié d'une attribution de 65 000 actions de performance Vivendi SE (valorisation comptable : 8,60 euros par action), sous réserve du respect des conditions de performance, telles que décrites dans la note 22.1.1. Conformément à l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, le versement de ce montant a été approuvé par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 24 avril 2023. Pour rappel, le 28 juillet 2022, 65 000 actions de performance Vivendi SE avaient été attribuées (valorisation comptable : 8,76 euros par action). Conformément à l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, le versement de ce montant avait été approuvé par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 25 avril 2022.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui figure au sein du Chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023 contiendra une description détaillée de la politique de rémunération des mandataires sociaux de la société pour l'exercice 2023. De même y figurera le détail des éléments fixes et variables composant leur rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice.

Autre responsable de haut niveau

Le 14 avril 2023, M. Vincent Bolloré n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat de Censeur, qui est arrivé à échéance à cette date. Pour rappel, le Conseil de surveillance, réuni à l'issue de l'Assemblée générale, dans sa séance du 15 avril 2019, avait décidé à l'unanimité, sur proposition du Président du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, de nommer M. Vincent Bolloré en qualité de Censeur, pour une durée de quatre ans, et de Conseiller du Président du Directoire. En sa qualité de Censeur, M. Vincent Bolloré ne percevait aucune rémunération.

Au titre de son contrat de travail en sa qualité de Conseiller du Président du Directoire, M. Vincent Bolloré a perçu une rémunération, ainsi que des avantages en nature, s'élevant à un montant global de 1 548 372 euros bruts en 2023 (dont un versement de 140 000 euros bruts correspondant à 7 euros pour chacune des 20 000 actions de performance Vivendi SE acquises en 2023 au titre du plan 2020 et une part variable de 637 500 euros bruts versée en 2023 au titre de l'exercice 2022), contre 1 370 851,80 euros bruts en 2022 (dont une part variable de 600 000 euros bruts versée en 2022 au titre de l'exercice 2021). En 2023 et 2022, le Conseiller du Président du Directoire n'avait bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance Vivendi SE.

25.2. GROUPE BOLLORÉ – COMPAGNIE DE L'ODET

Au regard de l'analyse menée, consécutivement à l'Assemblée générale de Vivendi du 25 avril 2017, par le Groupe Bolloré des autres faits et circonstances qui indiquent sa capacité de diriger les activités pertinentes de Vivendi, le Groupe Bolloré a considéré que les conditions du contrôle au sens d'IFRS 10 étaient remplies. La participation dans Vivendi, préalablement mise en équivalence par le Groupe Bolloré depuis le 7 octobre 2016, a été consolidée par intégration globale à compter du 26 avril 2017.

Au 31 décembre 2022, M. Vincent Bolloré, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés Compagnie de l'Odét et Compagnie de Cornouaille qu'il contrôle, détient 326 575 048 actions Vivendi SE, auxquelles sont attachés 335 168 809 droits de vote, soit 29,46 % du capital et 29,43 % des droits de vote bruts de Vivendi SE.

Le 27 avril 2023, dans le cadre du versement par Vivendi SE du dividende au titre de l'exercice 2022 à ses actionnaires, le Groupe Bolloré a reçu un dividende de 82 millions d'euros (contre un dividende inchangé au titre de l'exercice 2021, versé en 2022).

Au 31 décembre 2023, M. Vincent Bolloré, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés Compagnie de l'Odét et Compagnie de Cornouaille qu'il contrôle, détient 307 960 865 actions Vivendi SE, auxquelles sont attachés 316 551 626 droits de vote, soit 29,90 % du capital et 29,86 % des droits de vote bruts de Vivendi SE.

25.2.1. Conventions de trésorerie entre Vivendi SE, Bolloré SE et Compagnie de l'Odét

Vivendi SE a mis en place des conventions de gestion de trésorerie intragroupe, à des conditions de marché, avec Bolloré SE le 20 mars 2020 et Compagnie de l'Odét le 26 octobre 2021, afin d'optimiser leurs capacités de placement et de financement, conformément à l'article L. 511-7 du Code monétaire et financier. Au 31 décembre 2023, l'encours de ces placements, remboursables à première demande de Vivendi SE, s'élève respectivement à 10 millions d'euros avec Bolloré SE (comparé à 400 millions d'euros au 31 décembre 2022) et 10 millions d'euros avec Compagnie de l'Odét (comparé à 100 millions d'euros au 31 décembre 2022).

25.2.2. Convention réglementée entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odét concernant Mediaset et Fininvest

Le 4 mai 2021, Vivendi SE et Compagnie de l'Odét ont signé un accord dans le cadre des négociations transactionnelles entre Vivendi SE et les sociétés Mediaset et Fininvest. Les sociétés Mediaset et Fininvest ont en effet souhaité que Compagnie de l'Odét, agissant tant pour elle-même que pour ses filiales, souscrive pour une durée de cinq ans, aux côtés de Vivendi SE, un engagement de « standstill » concernant le capital des sociétés Mediaset et Mediaset España ainsi que celui de toute société détenant une participation supérieure à 3 % dans le capital de l'une ou de l'autre. Cet engagement est assorti, entre autres, d'obligations de désinvestissement et de pénalités, et de l'interdiction d'exercer les droits attachés aux actions concernées.

Compagnie de l'Odét a accepté de souscrire, pour une durée de cinq ans, aux côtés de Vivendi SE, l'engagement de « standstill » susvisé. En contrepartie, Vivendi SE, s'est engagée à prendre en charge, sans limitation de montant ni de durée, la totalité des conséquences, préjudices, frais et coûts que pourrait emporter pour Compagnie de l'Odét ou ses filiales la violation avérée ou alléguée, des obligations souscrites par Vivendi SE aux termes de cet engagement de « standstill », et ceci sans que Compagnie de l'Odét perde pour autant la maîtrise des contentieux dont elle ferait le cas échéant l'objet.

La signature de cet accord entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odet, le 4 mai 2021, permet à cette dernière de prendre l'engagement demandé et satisfait ainsi une condition nécessaire à la conclusion de la transaction envisagée avec les sociétés Mediaset et Fininvest, après plusieurs années de contentieux.

Le prix de cet accord pour Vivendi SE ne peut toutefois être quantifié puisqu'il dépend d'hypothèses ni connues ni prévisibles.

Les informations relatives à cet accord ont été publiées dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-30 du Code de commerce.

En application des dispositions de l'article L. 225-88 du Code de commerce, cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi SE le 22 juin 2021.

25.2.3. Conventions réglementées entre Vivendi SE, Compagnie de l'Odet et Compagnie de Cornouaille concernant Universal Music Group (UMG)

Dans le cadre de la distribution exceptionnelle en nature par Vivendi SE à ses actionnaires de 59,87 % du capital d'UMG et de l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam, Vivendi SE, le consortium mené par Tencent, ainsi que Compagnie de l'Odet et sa sous-filiale Compagnie de Cornouaille qui ont reçu ensemble 18 % du capital et des droits de vote d'UMG, se sont engagés le 8 septembre 2021 à utiliser leurs pouvoirs en tant qu'actionnaires d'UMG pour que cette dernière déclare et paie des dividendes en deux versements semestriels pour un montant total au moins égal à 50 % des résultats d'UMG sur une base annuelle.

À cet effet, à compter de l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam, Vivendi SE, le consortium mené par Tencent et les sociétés Compagnie de l'Odet et Compagnie de Cornouaille s'engagent à voter en faveur de toutes les résolutions de distribution conformes à cette politique de dividende et contre toute résolution en déviant, ainsi qu'à faire inscrire à l'ordre du jour des assemblées générales d'UMG, le cas échéant, une résolution ayant pour objet une distribution conforme à cette politique de dividende. En outre, et pendant un délai de deux années expirant à la date de l'Assemblée générale annuelle d'UMG devant se tenir en 2024, les parties useront de leurs pouvoirs pour garantir au consortium mené par Tencent deux membres au Conseil d'administration d'UMG tant que ceux-ci détiennent ensemble au moins 10 % du capital d'UMG, et un membre pour au moins 5 % du capital ensemble.

La durée de ce pacte est de cinq ans à compter de l'admission des actions UMG aux négociations sur le marché d'Euronext Amsterdam. Il est décrit dans le prospectus relatif à l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam (1).

Cet accord caractérise, au sens du droit hollandais, une action de concert entre les parties signataires, qui détiennent ensemble une participation de l'ordre de 48 % du capital et des droits de vote d'UMG à l'issue de la distribution exceptionnelle en nature. Afin que les parties ne soient pas exposées à l'obligation de déposer une offre publique obligatoire, dont le seuil est fixé en droit hollandais à 30 % des droits de vote, l'action de concert a été renforcée par l'inclusion, notamment, d'une déclaration de concert, d'une clause de coopération des parties en vue des assemblées générales et de divers engagements des parties usuels en la matière qui n'affectent cependant pas les transferts d'actions que Vivendi SE pourrait envisager postérieurement à l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam et pendant la durée du pacte. Cet accord permet ainsi aux parties de bénéficier d'une clause dite de « grand-père » (*grandfathering*) les exemptant de déposer une offre publique obligatoire portant sur 100 % du capital d'UMG tant qu'elles détiendront, ensemble, au moins 30 % des droits de vote d'UMG – il est à ce titre rappelé qu'à chaque action UMG est assorti un droit de vote.

Aussi, dans la perspective de l'entrée en vigueur de ce pacte et afin que la qualité d'actionnaire d'UMG coïncide avec ses parties dès avant l'admission des actions UMG sur Euronext Amsterdam, soit avant l'obtention du visa de l'Autorité hollandaise des marchés financiers (Autoriteit Financiële Markten) le 14 septembre 2021, Vivendi SE a cédé, le 8 septembre 2021, 100 actions UMG sur les 1 813 241 160 actions composant le capital d'UMG à cette date, à Compagnie de l'Odet et Compagnie de Cornouaille proportionnellement à la participation de chacune dans Vivendi SE, soit respectivement 2 et 98 actions UMG.

Compagnie de l'Odet détenant indirectement, par l'intermédiaire de Compagnie de Cornouaille, plus de 10 % des droits de vote de Vivendi SE, et quatre des administrateurs de Compagnie de l'Odet étant membres du Conseil de surveillance (MM. Yannick Bolloré et Cyrille Bolloré) ou du Directoire à la date de conclusion de ces conventions (MM. Gilles Alix et Cédric de Bailliencourt) (2) de Vivendi SE, le Conseil de surveillance de Vivendi SE, dans sa séance du 28 juillet 2021, a autorisé, après examen, la signature de cet accord de concert entre Vivendi SE, Compagnie de l'Odet et Compagnie de Cornouaille, ainsi que la signature de cette cession de 100 actions UMG de Vivendi SE à Compagnie de l'Odet et Compagnie de Cornouaille, conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Cet accord de concert et cette cession répondent aux conditions d'application prévues par le droit hollandais pour bénéficier de l'exemption à l'offre publique obligatoire vis-à-vis d'UMG tant que les parties à l'accord de concert détiendront, ensemble, au moins 30 % de ses droits de vote.

Le prix de cet accord de concert est nul pour les parties. Le prix de cette cession de 100 actions UMG est de 18,20 euros par action, soit 1 820 euros. Ce prix correspond à l'évaluation résultant des travaux d'expertise financière menés par le cabinet PwC et confirmés par le cabinet EY, à l'occasion des opérations d'apport ayant abouti à la réunion, le 26 février 2021, au sein d'UMG de 100 % du capital de Universal Music Group Inc. et d'Universal International Music B.V.

Les informations relatives à ces accords ont été publiées dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-30 du Code de commerce.

En application des dispositions de l'article L. 225-88 du Code de commerce, ces conventions ont été approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi SE le 25 avril 2022.

(1) Le prospectus est disponible sur les sites de Vivendi (www.vivendi.com/actionnaires-investisseurs/operations-financieres/) et d'UMG (<https://investors.universalmusic.com>).

(2) Le mandat de membre du Directoire de Vivendi SE de MM. Gilles Alix et Cédric de Bailliencourt est arrivé à échéance le 23 juin 2022.

25.3. CONVENTION RÉGLEMENTÉE ENTRE VIVENDI SE ET LAGARDÈRE SA

Au 31 décembre 2023, Vivendi SE détient 59,80 % du capital de Lagardère SA (contre 57,66 % au 31 décembre 2022), se reporter à la note 2.2.

La demande d'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère SA auprès de la Commission européenne avait été déposée par Vivendi SE le 24 octobre 2022. L'agrément de l'Arcom sur le changement d'actionnariat indirect des filiales de Lagardère éditrices de services de radiodiffusion avait été par ailleurs sollicité par ces dernières à la suite du résultat de l'offre publique d'achat visant toutes les actions Lagardère SA que Vivendi SE ne détenait pas, dont le dépôt auprès de l'Autorité des marchés financiers a été réalisé le 21 février 2022.

Afin de préparer les notifications réglementaires requises, Vivendi SE et Lagardère SA avaient convenu d'échanger certaines informations, aux termes d'un accord dit de *clean team*, de confidentialité et de coopération réciproque conclu le 20 décembre 2021.

Un tiers indépendant a été mandaté par Lagardère SA et Vivendi SE, aux coûts exclusifs de cette dernière, pour assurer la mise en place et la gestion de la clean team de chaque partie qui peut recevoir les informations confidentielles de l'autre partie strictement nécessaires à la préparation des notifications réglementaires requises. Les échanges d'informations sont assurés par ce tiers indépendant sous le contrôle des conseils juridiques externes des parties.

M. Arnaud de Puyfontaine étant Président du Directoire de Vivendi SE et administrateur de Lagardère SA, le Conseil de surveillance de Vivendi SE, dans ses séances du 15 septembre et du 18 novembre 2021, a autorisé, après examen, la signature de cet accord de clean team, de confidentialité et de coopération, conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Cet accord a permis aux parties de préparer les demandes d'autorisation susvisées, tout en limitant leurs échanges aux informations strictement nécessaires, en conformité avec la réglementation applicable et les garanties appropriées.

Les informations relatives à cet accord ont été publiées dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-30 du Code de commerce.

En application des dispositions de l'article L. 225-88 du Code de commerce, cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi SE le 25 avril 2022.

Compte tenu de la finalisation du rapprochement entre Vivendi et Lagardère annoncé le 21 novembre 2023, cet accord a désormais pris fin. Le coût total de cet accord s'est élevé à 22 608 euros bruts en 2023 et sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi SE qui se tiendra le 29 avril 2024. Pour rappel, le coût total de cet accord s'est élevé à 147 444 euros bruts en 2022, approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi SE le 24 avril 2023.

25.4. CONVENTION DE PRÊT ENTRE VIVENDI SE ET LAGARDÈRE SA

Le 12 décembre 2023, afin de permettre à Lagardère SA d'honorer les remboursements engendrés par l'activation des clauses de changement de contrôle, Vivendi SE a accordé à Lagardère SA un prêt, pour un montant maximal de 1 900 millions d'euros à échéance 31 mars 2025. Au 31 décembre 2023, le montant tiré s'élève à 270 millions d'euros. Au 4 mars 2024, le montant tiré s'élève à 1 520 millions d'euros. À cette date, le solde non tiré s'élève donc à 380 millions d'euros.

25.5. AUTRES OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les autres parties liées de Vivendi sont les entreprises sur lesquelles Vivendi exerce une influence notable (soit essentiellement Universal Music Group et MultiChoice Group : se reporter à la note 15) et les sociétés dans lesquelles les mandataires sociaux de Vivendi ou leur famille proche détiennent un droit de vote significatif. Elles comprennent notamment le Groupe Bolloré et ses filiales, contrôlés directement ou indirectement par M. Vincent Bolloré, responsable de haut niveau chez Vivendi, et sa famille. En outre, le Groupe Bolloré consolidant Vivendi par intégration globale depuis le 26 avril 2017, les parties liées de Vivendi comprennent également les parties liées du Groupe Bolloré.

Par ailleurs, certaines filiales de Vivendi entretiennent des relations d'affaires, à des conditions de marché, pour des montants non significatifs avec Interparfums (contrôlé par M. Philippe Bénacine, Vice-Président du Conseil de surveillance de Vivendi) et le groupe Dassault (dont M. Laurent Dassault est mandataire social et membre du Conseil de surveillance de Vivendi).

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Actifs		
Actifs financiers non courants	2	2
Créances d'exploitation et autres	16	(a) 14
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	4	5
<i>Universal Music Group</i>	1	1
<i>Lagardère</i>	na	-
<i>MultiChoice Group</i>	2	2
Autres actifs financiers courants	20	500
<i>Dont compte courant Bolloré SE</i>	10	400
<i>compte courant Compagnie de l'Odéon</i>	10	100
Passifs		
Dettes d'exploitation et autres	21	22
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	10	13
<i>Universal Music Group</i>	1	2
<i>Lagardère</i>	na	4
<i>MultiChoice Group</i>	-	-
Obligations contractuelles, nettes non enregistrées au bilan	5	4

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2023	2022
Compte de résultat		
Produits d'exploitation	46	(a) 66
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	4	5
<i>Universal Music Group</i>	-	2
<i>Lagardère</i>	2	2
<i>MultiChoice Group</i>	5	6
<i>Banijay Group Holding (b)</i>	na	-
<i>Telecom Italia (c)</i>	na	12
<i>Autres (Interparfums, Groupe Dassault) (d)</i>	2	1
Charges opérationnelles	(93)	(a) (118)
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	(24)	(31)
<i>Universal Music Group</i>	(4)	(5)
<i>Lagardère</i>	(4)	(1)
<i>MultiChoice Group</i>	(33)	(32)
<i>Banijay Group Holding (b)</i>	na	(26)
<i>Telecom Italia (c)</i>	na	-
<i>Autres (Interparfums, Groupe Dassault) (d)</i>	-	-

na : non applicable.

- (a) Les données de 2022 concernant MultiChoice Group ont été retraitées afin de se conformer aux modalités de présentation adoptées en 2023.
- (b) Pour rappel, le 30 juin 2022, Vivendi a cessé de mettre en équivalence Banijay Group Holding à la suite de l'apport de sa participation à FL Entertainment. FL Entertainment n'est pas considéré comme étant une partie liée de Vivendi.
- (c) Pour rappel, Vivendi a cessé de mettre en équivalence Telecom Italia au 31 décembre 2022. De ce fait, Telecom Italia n'est plus considéré comme étant une partie liée de Vivendi. Certaines filiales de Vivendi ont réalisé sur l'exercice 2022, à des conditions de marché, des prestations opérationnelles pour Telecom Italia et ses filiales.
- (d) Certaines filiales de Vivendi entretiennent des relations d'affaires, à des conditions de marché, pour des montants non significatifs avec Interparfums et Groupe Dassault. Pour rappel, après avoir obtenu de la Commission européenne l'agrément du groupe Figaro en qualité d'acheteur approprié du magazine *Gala* (détenu par Prisma Media) le 14 novembre 2023, Vivendi a finalisé la cession du magazine *Gala* au groupe Figaro le 21 novembre 2023. Pendant une période maximum de dix-huit mois à compter de cette date, Prisma Media fournira certains services transitoires afin de permettre au groupe Figaro de devenir progressivement autonome dans l'exploitation du magazine *Gala*.

Pour mémoire, le 2 juin 2017, Vivendi SE a pris une participation de 5 % au sein du GIE Fleet Management Services, filiale du Groupe Bolloré dont l'objet est notamment d'assurer des opérations de transport aérien, pour un montant de 0,1 million d'euros. Cette acquisition s'accompagne du transfert corrélatif de la quote-part correspondante de créances et de dettes réciproques liées aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les actifs du GIE, soit un montant de 2,0 millions d'euros de créances (contre 3,1 millions d'euros au 31 décembre 2022) et un montant de 2,1 millions d'euros de dettes au 31 décembre 2023 (contre 3,1 millions d'euros au 31 décembre 2022). En outre, à cette même date, Havas a pris

une participation de 2 % au sein du GIE. Les charges relatives à l'utilisation des services du GIE par le groupe Vivendi s'élevaient à 5 millions d'euros en 2023 (contre 2,9 millions d'euros en 2022).

Par ailleurs, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 novembre 2019, a formalisé une procédure permettant d'évaluer régulièrement les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, en application de l'article L. 22-10-29 du Code de commerce. Cette procédure et sa mise en œuvre sont présentées au paragraphe 1.2.11.6. du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023.

NOTE 26. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET AUTRES ENGAGEMENTS

Les obligations contractuelles et actifs et passifs éventuels ayant un caractère significatif au niveau du groupe comprennent :

- des contrats conclus dans le cadre de l'activité courante des métiers tels que des engagements liés à l'acquisition de contenus (se reporter à la note 11.2.), des obligations contractuelles et des engagements commerciaux enregistrés au bilan, dont des opérations de location et des engagements commerciaux non enregistrés au bilan tels que des contrats de service à long terme et des engagements d'investissements ;
- des engagements liés au périmètre du groupe, contractés dans le cadre de la cession ou l'acquisition d'actifs tels que des engagements d'achats

et de cessions de titres, des passifs et actifs éventuels consécutifs aux engagements donnés ou reçus dans le cadre de cessions ou d'acquisitions de titres, des engagements liés aux pactes d'actionnaires et des sûretés ou nantissements accordés à des tiers sur les actifs du groupe ;

- des engagements liés au financement du groupe : lignes de crédit bancaire confirmées non tirées ainsi que les opérations de gestion des risques de taux, de change et de liquidité (se reporter à la note 23.3.) ;
- des passifs et actifs éventuels liés à des procédures pour litiges dans lesquelles Vivendi ou ses filiales sont défendeurs ou demandeurs (se reporter à la note 27).

26.1. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS COMMERCIAUX

(en millions d'euros)	Note	Paiements futurs minimums au 31 décembre 2023				Paiements futurs minimums totaux au 31/12/2022
		Total	Échéance			
			2024	2025-2028	Après 2028	
Emprunts et autres passifs financiers		6 151	3 857	2 191	103	3 797
Dettes de locations		3 068	570	1 715	783	739
Passifs de contenus	11.2	1 008	1 008	-	-	718
Éléments enregistrés au bilan consolidé		10 227	5 435	3 906	886	5 254
Obligations contractuelles de contenus	11.2	5 649	1 848	3 658	143	6 723
Contrats commerciaux		761	204	459	98	633
Engagements nets non enregistrés au bilan consolidé		6 410	2 052	4 117	241	7 357
Total		16 637	7 487	8 023	1 127	12 610

Contrats commerciaux non enregistrés au bilan

(en millions d'euros)	Paiements futurs minimums au 31/12/2023				Paiements futurs minimums totaux au 31/12/2022
	Total	Échéance			
		2024	2025-2028	Après 2028	
Capacités satellitaires	450	95	275	80	446
Engagements d'investissements	122	62	60	-	160
Autres	445	221	202	22	479
Engagements donnés	1 017	378	537	102	1 085
Capacités satellitaires	(97)	(32)	(61)	(4)	(102)
Autres (a)	(159)	(142)	(17)	-	(350)
Engagements reçus	(256)	(174)	(78)	(4)	(452)
Total net	761	204	459	98	633

(a) Comprend des minimums garantis à recevoir par le groupe dans le cadre d'accords de distribution signés avec des tierces parties, notamment des fournisseurs d'accès à Internet et autres plateformes numériques.

En outre, Groupe Canal+ a signé des accords de distribution des chaînes Canal avec les principaux opérateurs télécoms en France. Les montants variables de ces engagements basés sur le nombre d'abonnés, qui ne peuvent pas être déterminés de manière fiable, ne sont pas enregistrés au bilan et ne sont pas présentés parmi les engagements. Ils sont comptabilisés en produits ou charges de la période durant laquelle ils sont constatés.

26.2. AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS DANS LE CADRE DE L'ACTIVITÉ COURANTE

Le montant cumulé des engagements donnés s'élève à 753 millions d'euros (comparé à 12 millions d'euros au 31 décembre 2022) en augmentation de 741 millions d'euros, principalement Lagardère, consolidé par Vivendi depuis le 1^{er} décembre 2023. Vivendi et Havas accordent en outre des garanties sous différentes formes à des établissements financiers ou à des tierces parties pour le compte de leurs filiales dans le cadre de leur activité opérationnelle.

Le montant cumulé des engagements reçus s'élève à 66 millions d'euros au 31 décembre 2023 (comparé à 6 millions d'euros au 31 décembre 2022) en augmentation de 60 millions d'euros, principalement Lagardère, consolidé par Vivendi depuis le 1^{er} décembre 2023.

26.3. ENGAGEMENTS D'ACHATS ET DE CESSIONS DE TITRES

Dans le cadre de la cession ou l'acquisition d'activités et d'actifs financiers, Vivendi a consenti ou reçu des engagements d'achats et de cessions de titres. Vivendi et ses filiales ont, en outre, consenti ou reçu des options de vente et d'achat portant sur des titres de sociétés consolidées par mise en équivalence ou non consolidées.

Droits de cession Lagardère

Se reporter à la note 2.2.

Engagement d'achat dans Viu

Au 31 décembre 2023, Groupe Canal+ dispose d'une option d'achat pour lui permettre de porter sa participation dans Viu à 51 % (se reporter à la note 2.5.).

Accords avec MediaForEurope

Pour mémoire, le 22 juillet 2021, Vivendi, Fininvest et MediaForEurope (ex-Mediaset) ont annoncé la finalisation de l'accord global du 3 mai 2021 qu'ils ont conclu pour mettre fin à leurs litiges. Ils ont renoncé mutuellement à toutes les poursuites et plaintes en cours. En particulier, Fininvest a acquis 5,0 % du capital de MediaForEurope détenu directement par Vivendi, au prix de 2,70 euros par action (tenant compte du paiement du dividende le 21 juillet 2021). Vivendi reste actionnaire de MediaForEurope à hauteur de sa part résiduelle d'environ 4 % et est libre de conserver ou de vendre cette participation à tout moment et à n'importe quel prix.

Le 18 novembre 2021, Vivendi, Fininvest et MediaForEurope ont convenu d'amender certaines dispositions des accords conclus les 3 mai et 22 juillet 2021 (approuvés par l'Assemblée générale du 25 novembre 2021), en particulier l'introduction d'une structure du capital social à deux catégories d'actions (actions ordinaires A et actions ordinaires B), sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, prévoyant la conversion de toutes les actions MediaForEurope existantes en actions ordinaires B et l'attribution d'une action ordinaire A pour chaque action ordinaire B (se reporter à la note 16.1.).

En conséquence, compte tenu de l'engagement de Vivendi de vendre la totalité de sa participation dans MediaForEurope détenue actuellement par Simon Fiduciaria sur le marché à un horizon de cinq ans, il a été convenu le 18 novembre 2021 qu'un cinquième des actions ordinaires A et des actions ordinaires B seront cédées chaque année (à compter du 22 juillet 2021) au prix minimum de 1,375 euro la première année, 1,40 euro la deuxième année, 1,45 euro la troisième année, 1,50 euro la quatrième année et 1,55 euro la cinquième année (à moins que Vivendi n'autorise la vente de ces titres à un prix inférieur) ; en tout état de cause, Vivendi a le droit de vendre ses actions ordinaires A et/ou actions ordinaires B détenues par Simon Fiduciaria à tout moment si leur prix atteint 1,60 euro. Ceci sans préjudice du droit de Fininvest d'acquiescer tout titre non vendu à chaque période de douze mois, au nouveau prix annuel fixé.

Le 23 octobre 2023, dans le cadre d'une opération de regroupement d'actions, MediaForEurope a procédé aux regroupements suivants : (i) 5 actions ordinaires de catégorie « A » ont été regroupées en 1 action ordinaire de catégorie « A » et (ii) 5 actions ordinaires de catégorie « B » ont été regroupées en 1 action ordinaire de catégorie « B », tout en réduisant simultanément son capital social afin de maintenir la valeur nominale de chaque action ordinaire. En conséquence, un second amendement aux accords des 3 mai et 22 juillet 2021 a été signé le 7 novembre 2023 pour traduire les effets de ce regroupement d'actions sur les prix de cession mentionnés ci-dessus.

Au 31 décembre 2023, aucune action n'a été vendue par Vivendi.

26.4. PASSIFS ÉVENTUELS ET ACTIFS ÉVENTUELS CONSÉCUTIFS AUX ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS DANS LE CADRE DE CESSIONS OU D'ACQUISITIONS DE TITRES

Renvois	Contexte	Caractéristiques (nature et montant)	Échéance
Passifs éventuels			
	Cession de la participation dans Ubisoft (octobre 2018)	Garanties spécifiques non plafonnées.	-
	Cession de GVT (mai 2015)	Garanties notamment limitées à des risques fiscaux spécifiquement identifiés pour un montant maximum de 180 millions de BRL.	-
(a)	Cession d'Activision Blizzard (octobre 2013)	- Garanties générales non plafonnées ;	-
		- Garantie fiscale plafonnée à 200 millions de dollars, sous certaines conditions.	-
	Cession de la participation dans PTC (décembre 2010)	Engagements souscrits pour clore le différend relatif à la propriété des titres PTC :	
		- Garanties données à Law Debenture Trust Company (LDTC), à hauteur de 18,4 % des 125 premiers millions d'euros, 46 % des montants entre 125 et 288 millions d'euros et 50 % au-delà ;	2023
		- Garantie donnée à l'administrateur judiciaire de Poltel Investment (Elektrim).	-
	Cession d'Editis à IMI	- Garanties usuelles plafonnées selon un pourcentage du prix d'achat - Garantie sur le litige EPAC non plafonnée	2025 (sauf dates de prescription applicables)
	Autres passifs éventuels	Pas d'impacts additionnels aux 31 décembre 2023 et 2022.	
Actifs éventuels			
	Acquisition des sociétés qui détiennent et gèrent les droits, hors édition, de l'Ours Paddington (juin 2016)	Garanties générales et spécifiques (y compris aspects fiscaux et garanties liées à la propriété intellectuelle).	2024
	Acquisition d'une participation dans Viu par Groupe Canal+	Garanties plafonnées au montant de l'investissement initial. Se reporter à la note 2.5.	-
	Autres actifs éventuels	Montant cumulé de 81 millions d'euros (comparé à 79 millions d'euros au 31 décembre 2022).	-

Les développements suivants constituent des compléments d'informations de certains engagements non enregistrés au bilan listés supra.

(a) Dans le cadre de la cession par Vivendi de 88 % de sa participation dans Activision Blizzard, finalisée le 11 octobre 2013 (la « date de finalisation »), Vivendi, ASAC II LP et Activision Blizzard ont pris un certain nombre d'engagements réciproques d'usage dans ce type d'opérations (representations, warranties and covenants). Les parties se sont engagées à s'indemniser des conséquences susceptibles de résulter d'un manquement à leurs engagements respectifs. Ces garanties sont illimitées dans le temps et non plafonnées.

Par ailleurs, Vivendi a accordé à Activision Blizzard des garanties relatives aux dettes fiscales ou tout autre passif de la société Amber Holding Subsidiary Co. (« Amber »), filiale de Vivendi rachetée par Activision Blizzard, sur les exercices antérieurs à la date de finalisation. Ces garanties sont illimitées dans le temps et non plafonnées. Les attributs fiscaux (principalement des pertes reportables) alloués à Amber et Activision Blizzard s'élèvent à un montant estimé supérieur à 700 millions de dollars, soit une économie d'impôt potentielle d'environ 245 millions de dollars (sur une base d'impôt sur les sociétés de 35 %). Vivendi a octroyé à Activision Blizzard une garantie, sous certaines conditions, relative à ces attributs fiscaux, plafonnée à 200 millions de dollars et qui couvre les exercices clos au 31 décembre 2016 et antérieurs.

Pour mémoire, lors de la création d'Activision Blizzard en juillet 2008, Activision et Vivendi ont conclu des contrats usuels dans ce type d'opération, dont une convention et une garantie d'indemnisations fiscales.

Un certain nombre de garanties accordées dans le cadre de cessions ou d'acquisitions d'actifs intervenues au cours des exercices antérieurs, sont prescrites. Néanmoins, les délais de prescription applicables à certaines garanties de passifs notamment en matière sociale, environnementale et fiscale ou de propriété des titres, ainsi qu'à des garanties données notamment dans le cadre de l'arrêt de certaines activités ou de dissolutions de sociétés, sont en cours. À la connaissance de Vivendi, aucune demande d'indemnisation significative afférente à ces garanties n'est intervenue à ce jour.

En outre, Vivendi délivre régulièrement à l'occasion du règlement de litiges et contentieux, des engagements indemnitaires à des parties tierces, usuels dans ce type d'opérations.

26.5. PACTES D'ACTIONNAIRES

Vivendi a reçu, dans le cadre de pactes d'actionnaires existants, certains droits (droits de préemption, droits de priorité, etc.) qui lui permettent de contrôler la structure du capital des sociétés consolidées où sont présents des actionnaires minoritaires. En contrepartie, Vivendi a accordé

des droits équivalents à ces derniers au cas où il serait amené à céder sa participation à des parties tierces.

En outre, Vivendi ou ses filiales ont reçu ou donné, en vertu d'autres pactes d'actionnaires ou des dispositions statutaires d'autres entités consolidées, mises en équivalence ou non consolidées, certains droits (droits de préemption ou autres droits) leur permettant de protéger leurs droits d'actionnaires.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, il est précisé que certains droits et obligations de Vivendi au titre des pactes d'actionnaires existants peuvent être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de Vivendi ou de dépôt d'une offre publique sur Vivendi.

Ces pactes sont soumis à des clauses de confidentialité.

26.6. SÛRETÉS ET NANTISSEMENTS

Aux 31 décembre 2023 et 2022, aucun actif matériel au bilan de Vivendi ne fait l'objet d'un nantissement ou d'une hypothèque en faveur de tiers.

NOTE 27. LITIGES

Dans le cours normal de ses activités, Vivendi est mis en cause dans un certain nombre de procédures judiciaires, gouvernementales, arbitrales et administratives.

Les charges qui peuvent résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être, soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à notre meilleure estimation du risque. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque. Le montant des provisions enregistrées par Vivendi au 31 décembre 2023 au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 327 millions d'euros, contre 433 millions d'euros au 31 décembre 2022 (se reporter à la note 20).

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois une incidence significative sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine de la société et du groupe, autres que ceux décrits ci-dessous.

Les procédures décrites ci-après constituent un état des lieux au 4 mars 2024, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

LBBW et autres contre Vivendi

Le 4 mars 2011, 26 investisseurs institutionnels de nationalités allemande, canadienne, luxembourgeoise, irlandaise, italienne, suédoise, belge et autrichienne ont assigné Vivendi devant le tribunal de commerce de Paris en vue d'obtenir des dommages et intérêts en réparation d'un préjudice allégué qui résulterait de quatre communications financières diffusées en octobre et décembre 2000, septembre 2001 et avril 2002. Le 5 avril et le 23 avril 2012, Vivendi a reçu deux assignations similaires : l'une délivrée par un fonds de pension américain, le *Public Employee Retirement System of Idaho*, et l'autre délivrée par six investisseurs institutionnels de nationalités allemande et britannique. Le 8 août 2012, le *British Columbia Investment Management Corporation* a également assigné Vivendi sur les mêmes fondements. Le 7 janvier 2015, le tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées, avant que ne débute la procédure au fond ; ce dernier a achevé sa mission au cours du premier semestre 2018. Le 7 juillet 2021, le tribunal a rendu ses décisions dans ces différents dossiers, aux termes desquelles il a exclu la responsabilité de Vivendi en l'absence de faute portant sur la présentation de comptes inexacts, la diffusion de fausses informations et la communication générale de Vivendi d'octobre 2000 à août 2002. Il a en conséquence rejeté l'intégralité des demandes et condamné les demandeurs à payer un montant total de 1 085 000 euros au titre des frais exposés par Vivendi. Il a en outre prononcé l'exécution provisoire du jugement. La quasi-totalité des demandeurs a fait appel du jugement. L'ensemble des dossiers a été distribué à la Chambre internationale de la Cour d'appel de Paris. Au cours d'une audience le 13 décembre 2022, le calendrier de la procédure a été fixé avec des plaidoiries prévues les 4 et 5 décembre 2023, qui ont ensuite été reportées aux 3 et 4 juin 2024.

California State Teachers Retirement System et autres contre Vivendi

Le 27 avril 2012, 67 investisseurs institutionnels étrangers ont assigné Vivendi devant le tribunal de commerce de Paris en réparation d'un prétendu préjudice résultant de la communication financière de Vivendi entre 2000 et 2002. Le 7 juin et les 5 et 6 septembre 2012, 26 nouvelles parties sont intervenues à la procédure. En novembre 2012 et mars 2014, douze demandeurs se sont désistés. Le 7 janvier 2015, le tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées, avant que ne débute la procédure au fond ; ce dernier a achevé sa mission au cours du premier semestre 2018. Le 7 juillet 2021, le tribunal a rendu sa décision, aux termes de laquelle il a exclu la responsabilité de Vivendi en l'absence de faute portant sur la présentation de comptes inexacts, la diffusion de fausses informations et la communication générale de Vivendi d'octobre 2000 à août 2002. Il a en conséquence rejeté l'intégralité des demandes et condamné les demandeurs à payer un montant total de 2 450 000 euros au titre des frais exposés par Vivendi. Il a en outre prononcé l'exécution provisoire du jugement. La quasi-totalité des demandeurs a fait appel du jugement. Le dossier a été distribué à la Chambre internationale de la Cour d'appel de Paris. Au cours d'une audience le 13 décembre 2022, le calendrier de la procédure a été fixé avec des plaidoiries prévues les 4 et 5 décembre 2023, qui ont ensuite été reportées aux 3 et 4 juin 2024.

Enquête de la Commission européenne

Le 25 juillet 2023, la Commission européenne a annoncé ouvrir une procédure formelle d'enquête afin de déterminer si, lors de l'acquisition de Lagardère, Vivendi a enfreint l'obligation de notification et l'obligation de suspension énoncées dans le règlement de l'Union européenne sur les concentrations, ainsi que les conditions et obligations liées à la décision de la Commission d'autoriser l'opération Vivendi/Lagardère. Vivendi collabore pleinement à cette enquête.

Telecom Italia

Le 5 août 2017, le gouvernement italien a informé Vivendi de l'ouverture d'une procédure visant à vérifier si certaines dispositions du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, portant « règlement sur les pouvoirs spéciaux dans les domaines de la défense et la sécurité nationale » (article 1), ainsi que pour les « activités d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et communications » (article 2), avaient été respectées par Telecom Italia et Vivendi. Vivendi a considéré que les dispositions de ce texte lui étaient inapplicables.

Le 28 septembre 2017, la Présidence du Conseil des ministres a déclaré que la notification qui avait été faite à titre conservatoire par Vivendi au titre de l'article 1 du décret-loi susvisé, l'avait été avec retard, et que Telecom Italia n'avait pas procédé à la notification au titre de l'article 2 du décret, à la suite du changement de contrôle sur ses actifs d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et des communications. La Présidence du Conseil des ministres a ainsi ouvert une procédure à l'encontre de Telecom Italia pour absence de notification au titre de l'article 2 du même décret-loi. Vivendi et Telecom Italia ont fait appel de cette décision. Le 6 septembre 2022, le tribunal administratif du Latium a rejeté l'appel de Vivendi qui a fait appel de cette décision devant le Conseil d'État. Le 5 juillet 2023, le Conseil d'État a rejeté le recours de Vivendi.

En outre et dans ce même contexte, la Consob a, le 13 septembre 2017, déclaré l'existence d'un contrôle de fait de Vivendi sur Telecom Italia. Vivendi et Telecom Italia, contestant formellement cette position, en ont fait appel devant le tribunal administratif régional du Latium. Le 17 avril 2019, ce dernier a rejeté l'appel formé par Telecom Italia et Vivendi, qui ont déposé un recours devant le Conseil d'État italien, respectivement le 16 et le 17 juillet 2019. Le 14 décembre 2020, le Conseil d'État italien a donné raison à Vivendi et Telecom Italia. Le 11 juin 2021, la Consob a fait appel de cette décision devant la Cour de cassation italienne. Le 24 janvier 2023, la Cour de cassation italienne a rejeté le recours de la Consob, mettant un terme définitif à cette procédure.

Vivendi contre TIM SpA

Le 15 décembre 2023, Vivendi a déposé une assignation devant le tribunal de Milan à l'encontre de TIM SpA, demandant au tribunal d'annuler la résolution du Conseil d'administration de TIM, adoptée le 5 novembre 2023, approuvant la cession de son réseau fixe et de déclarer l'inopposabilité de l'accord de cession du 6 novembre 2023. La première audience a été fixée au 21 mai 2024.

EPAC contre Vivendi, Interforum et Editis

En 2015, Interforum a conclu avec la société EPAC Technologies Ltd un contrat d'impression d'ouvrages à la demande. Courant 2020, un désaccord est apparu s'agissant de l'exécution du contrat. Le 29 mars 2021, EPAC a informé Interforum et Editis qu'il mettait fin à l'accord conclu en 2015 à compter du 31 mars 2021 et assigné ces derniers devant la Cour Suprême de l'État de New York, leur reprochant un prétendu non-paiement de factures, ainsi que le prétendu non-respect de plusieurs obligations contractuelles et réclamant la condamnation des défendeurs au paiement de dommages et intérêts. Le 20 juillet 2021, EPAC a étendu son assignation à Vivendi qui, le 30 septembre 2021, a déposé une requête (motion to dismiss), visant à obtenir le rejet de cette assignation devant les juridictions new-yorkaises. En septembre 2021, une procédure de *discovery* a débuté à l'encontre d'Editis. Le 29 décembre 2021, EPAC a également sollicité la mise en place d'une procédure de *discovery* à l'encontre de Vivendi. Le 16 juin 2022, s'est tenue une audience sur la « motion to dismiss » déposée par Vivendi, aux termes de laquelle la juge a accepté la mise hors de cause de Vivendi. Le 5 août 2022, EPAC a fait appel de cette décision. Les parties ont convenu de suspendre toute *discovery* durant la procédure d'appel et jusqu'à ce qu'une décision soit rendue. Le 29 juin 2023, l'« Appellate Division » de la Cour suprême de l'État de New York a accueilli l'appel d'EPAC réintroduisant Vivendi dans la cause. Le 10 août 2023, Vivendi a déposé une demande d'appel de cette décision devant l'*Appellate Division of the Supreme Court of the State of New York* à laquelle EPAC s'est opposée. Cette demande a été rejetée le 9 novembre 2023. Le 12 décembre 2023, Vivendi a déposé une nouvelle motion devant la Cour d'appel de New York, demandant à pouvoir interjeter appel.

Cameron Parish et l'État de Louisiane contre Texas Pacific Oil Company et autres

En 2016, plusieurs sociétés pétrolières dont Texas Pacific Oil Company (ancienne filiale de Seagram, aujourd'hui détenue par Vivendi), ont été assignées par la commune de Cameron Parish et l'État de Louisiane. Il leur est reproché d'avoir mené diverses activités d'exploration et de production de pétrole et de gaz, opérations qui auraient prétendument endommagé et pollué le littoral. Parmi les 1 000 puits de pétrole litigieux identifiés, sept avaient appartenu à Texas Pacific Oil Company. À la suite d'une médiation, une transaction mettant fin au litige a été signée, le 13 décembre 2023, entre les parties.

Parabole Réunion

Le 11 août 2009, Parabole Réunion a assigné à jour fixe Groupe Canal+ devant le tribunal de grande instance de Paris, sollicitant du tribunal qu'il enjoigne à Groupe Canal+ de mettre à disposition une chaîne d'une attractivité équivalente à celle de TPS Foot en 2006 et qu'il le condamne au versement de dommages et intérêts. Le 26 avril 2012, Parabole Réunion a également assigné Canal+ France, Groupe Canal+ et Canal+ Distribution devant le tribunal de grande instance de Paris aux fins de constater le manquement par les sociétés de Groupe Canal+ à leurs obligations contractuelles envers la société Parabole Réunion et à leurs engagements auprès du ministre de l'Économie. Ces deux dossiers ont été joints dans une même procédure. Le 29 avril 2014, le tribunal de grande instance a partiellement reconnu la recevabilité de la demande de Parabole Réunion pour la période postérieure au 19 juin 2008 et a établi la responsabilité contractuelle de Groupe Canal+ du fait de la dégradation de la qualité des chaînes mises à la disposition de Parabole Réunion. Le tribunal a par ailleurs ordonné une expertise du préjudice subi par Parabole Réunion, rejetant les expertises produites par ce dernier. Le 3 juin 2016, la Cour d'appel a confirmé le jugement du tribunal de grande instance du 29 avril 2014. Groupe Canal+ a formé un pourvoi en cassation contre cette décision, qui a été rejeté le 31 janvier 2018.

Le 17 janvier 2017, le tribunal de grande instance de Paris a condamné Groupe Canal+ au paiement de la somme de 37 720 000 euros, assorti de l'exécution provisoire. Parabole Réunion a interjeté appel de ladite décision devant la Cour d'appel de Paris le 23 février 2017.

Le 29 mai 2017, Parabole Réunion a, en outre, soulevé un incident aux fins de voir ordonner une expertise complémentaire pour évaluer la perte de valeur de son fonds de commerce. Le 12 octobre 2017, le Conseiller de la mise en état de la Cour d'appel a fait droit à cette demande et un expert judiciaire a été nommé. Le 15 janvier 2021, l'expert judiciaire a déposé son rapport définitif. Le 30 mars 2021, Parabole Réunion a déposé des conclusions soulevant la nullité du rapport d'expertise.

Le 11 février 2022, la Cour d'appel de Paris a rendu sa décision. Elle a rejeté la demande de nullité du rapport d'expertise et confirmé le jugement du 17 janvier 2017 en toutes ses dispositions sauf sur le montant de l'indemnisation des pertes d'exploitation de Parabole Réunion. En conséquence, elle a condamné Groupe Canal+, au titre du préjudice d'exploitation sur la période 2008-2012, à payer la somme de 48,55 millions d'euros et, au titre du préjudice d'exploitation sur la période 2013-2016, à payer la somme de 29,5 millions d'euros, le tout avec capitalisation au taux d'intérêt de 11 % du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2016. Elle a en outre condamné Groupe Canal+ à payer la somme de 1 million d'euros en réparation du préjudice de réputation et la somme de 500 000 euros en réparation du préjudice moral.

Le 17 février 2022, Parabole Réunion a adressé deux requêtes à la Cour d'appel : l'une en rectification d'erreurs matérielles portant notamment sur le montant de l'indemnité au titre du préjudice d'exploitation arrêté au 31 décembre 2012 ; l'autre en omission de statuer sur les intérêts et le taux de capitalisation applicables entre le 1^{er} janvier 2017 et le 11 février 2022. Par arrêt du 15 avril 2022, la Cour d'appel a débouté Parabole Réunion de ses demandes au titre de sa requête en omission, considérant qu'elle avait bien rejeté la demande au titre de la capitalisation des intérêts à compter du 1^{er} janvier 2017. Elle a toutefois fait droit à sa demande de rectification de l'erreur matérielle, considérant que l'indemnisation de la perte d'exploitation subie entre 2008 et 2012 devait être capitalisée sur cette période.

Le 19 avril 2022, Parabole Réunion a adressé une nouvelle requête en rectification d'erreur matérielle à l'encontre de l'arrêt de la Cour d'appel de Paris du 15 avril 2022, considérant que, s'agissant de l'indemnisation de la perte d'exploitation subie jusqu'en 2012, la capitalisation devait s'appliquer de 2008 à 2016 et non de 2008 à 2012. Le 13 mai 2022, la Cour d'appel a rejeté cette demande.

Le 16 mai 2022, Groupe Canal+ a formé deux pourvois en cassation contre les arrêts de la Cour d'appel de Paris des 11 février et 15 avril 2022. Le 25 mai 2022, Parabole Réunion a, également, formé un pourvoi en cassation contre les arrêts de la Cour d'appel. Groupe Canal+ s'est toutefois désisté de son second pourvoi, le 15 septembre 2022. L'audience devant la Chambre commerciale de la Cour de cassation s'est tenue le 10 janvier 2023. Le 1^{er} mars 2023, elle a rendu un arrêt de cassation partielle, aux termes duquel elle a confirmé le montant de la condamnation principale prononcée par la Cour d'appel le 11 février 2022, mais a cassé et annulé les dispositions de l'arrêt condamnant Groupe Canal+ à payer à Parabole Réunion des intérêts au taux de capitalisation de 11 % et renvoyé l'affaire devant la Cour d'appel de Paris, autrement composée.

Le 28 mars 2023, Parabole Réunion a saisi la Cour d'appel de Paris. Parabole Réunion a produit des conclusions le 27 juin 2023 dans lesquelles elle sollicite à titre principal le paiement à titre de dommages et intérêts compensatoires, (i) des intérêts capitalisés de 11 % entre 2008 et 2012, (ii) de 190 millions d'euros au titre des années 2013 et 2014 et (iii) des intérêts capitalisés aux taux réglementaires de l'Arcep depuis 2013 (soit entre 4,8 % et 10 %). Elle sollicite encore la publication de la décision et 12,5 millions d'euros au titre de l'article 700 du code de procédure civile. L'audience devant la Cour d'appel a été fixée le 24 juin 2024.

Le 4 juillet 2023, Parabole Réunion a déposé une requête en rectification matérielle du dispositif de l'arrêt de la Cour d'appel de Paris du 11 février 2022, relative au montant du préjudice d'exploitation au principal sur la période de juin 2008 à 2012 auquel Groupe Canal+ a été condamné, visant à le faire passer de 48,55 millions d'euros à 49 302 878 euros.

Canal+ Polska

Le 8 janvier 2024, l'Office de la concurrence et de la protection des consommateurs en Pologne (UOKIK) a rendu une décision contre Canal+ Polska considérant que certaines pratiques de vente des prestataires externes de Canal+ Polska, visant à conclure des contrats lors d'appels téléphoniques, portaient atteinte aux intérêts collectifs des consommateurs.

Le montant total de l'amende s'élève à 46 557 853 millions de zlotys (10,6 millions d'euros). En outre, l'UOKIK a imposé à Canal+ Polska l'obligation de dédommager les clients impactés par ces pratiques. Canal+ Polska a annoncé faire appel de cette décision.

Touche Pas à Mon Poste

Le 7 juin 2017, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA – nouvellement Arcom) a décidé de sanctionner la société C8 pour une séquence avec la chroniqueuse Capucine Anav, diffusée dans l'émission *TPMP* du 7 décembre 2016, qu'il a estimé porter atteinte à l'image des femmes. Le même jour, le CSA a sanctionné C8 pour une autre séquence diffusée dans l'émission *TPMP ! La grande Rassrah* du 3 novembre 2016. Le CSA a considéré que cette nouvelle séquence portait atteinte à la dignité d'un chroniqueur de l'émission. Dans ces deux dossiers, la sanction a porté sur la suspension des séquences publicitaires au sein de l'émission et de ses rediffusions.

Le 3 juillet 2017, à la suite de ces deux décisions du CSA, C8 a déposé deux recours en annulation devant le Conseil d'État. Le 4 juillet 2017, C8 a par ailleurs déposé devant le CSA deux recours indemnitaires qui ont été rejetés par décision implicite. Ces décisions ont chacune fait

l'objet d'un recours devant le Conseil d'État par C8 le 2 novembre 2017. Le 18 juin 2018, le Conseil d'État a rejeté la première requête en annulation de C8, mais a accueilli sa deuxième requête, en annulant la décision du CSA. La décision de rejet du Conseil d'État du recours en annulation de C8 concernant la séquence avec Capucine Anav a fait l'objet d'un recours devant la Cour européenne des droits de l'homme (ci-après « CEDH »), déposé en décembre 2018 et rejeté le 9 février 2023. Le 13 novembre 2019, le Conseil d'État a rejeté le premier recours indemnitaire mais accueilli le second, condamnant le CSA à verser 1,1 million d'euros à C8, au titre de la semaine de privation de publicité sur son antenne. La décision de rejet du Conseil d'État du recours indemnitaire de C8 sur la séquence avec Capucine Anav a fait l'objet d'un recours devant la CEDH, déposé en décembre 2018 et rejeté le 9 février 2023. Le 4 mai 2023, C8 a déposé un recours auprès de la Grande Chambre de la CEDH, rejeté le 26 juin 2023 et rendant définitive la décision de rejet de la CEDH du 9 février 2023.

Le 26 juillet 2017, le CSA a décidé de sanctionner C8 pour une séquence diffusée dans l'émission *TPMP Baba hot line* diffusée le 18 mai 2017, considérant que la chaîne méconnaissait le principe de respect de la vie privée et son obligation de lutter contre les discriminations et a prononcé une sanction pécuniaire d'un montant de 3 millions d'euros. Le 22 septembre 2017, à la suite de cette décision, C8 a déposé un recours en annulation devant le Conseil d'État, qui a été rejeté le 18 juin 2018. Cette décision a fait l'objet d'un recours devant la CEDH, déposé en décembre 2018. Groupe Canal+ a adressé le 18 février 2019 un courrier au CSA pour demander l'annulation de la sanction pécuniaire de 3 millions d'euros susvisée. Cette demande a été rejetée le 5 avril 2019. Un recours contre cette décision a été déposé auprès du Conseil d'État le 5 juin 2019, qui l'a rejeté le 28 septembre 2020. En mars 2021, un recours a été déposé auprès de la CEDH. Par décision du 9 février 2023, la CEDH a rejeté le recours. Le 4 mai 2023, C8 a déposé un recours auprès de la Grande Chambre de la CEDH, rejeté le 26 juin 2023 et rendant définitive la décision de rejet de la CEDH du 9 février 2023.

Le 17 novembre 2022, l'Arcom a saisi le rapporteur indépendant dans le cadre de l'ouverture d'une procédure de sanction contre la chaîne C8 à la suite d'une séquence de l'émission *TPMP* du 10 novembre 2022 au cours de laquelle l'animateur Cyril Hanouna a tenu des propos pouvant être jugés comme injurieux à l'encontre du député Louis Boyard. Le 29 novembre 2022, le rapporteur indépendant a transmis sa notification de griefs à la chaîne. Une audience s'est tenue à l'Arcom le 8 février 2023 et l'Autorité a décidé le 9 février 2023 d'infliger une sanction pécuniaire d'un montant de 3,5 millions d'euros à la chaîne C8. Par une décision complémentaire en date du 9 février 2023, l'Arcom a également adressé une mise en demeure à la chaîne sur cette même affaire. Le 7 avril 2023, la chaîne a déposé auprès du Conseil d'État un recours contre la sanction pécuniaire et un recours sommaire contre la mise en demeure.

Le 18 novembre 2022, l'Arcom a mis en demeure la chaîne C8 pour des propos tenus au cours de plusieurs émissions *TPMP* d'octobre 2022 relatifs au meurtre d'une adolescente. Le 17 janvier 2023, C8 a déposé un recours contre cette décision auprès du Conseil d'État, qui a été rejeté le 21 décembre 2023.

Le 11 janvier 2023, le rapporteur indépendant de l'Arcom, a engagé une procédure de sanction à l'encontre de C8 avec notification de ses griefs transmise à la chaîne, à la suite d'une séquence de *TPMP* diffusée le 5 octobre 2022, dans laquelle Cyril Hanouna a tenu des propos contre certains maires dont la maire de Paris, pouvant être qualifiés d'injurieux. Le 31 mai 2023, l'Arcom a prononcé une sanction à l'encontre de la chaîne la condamnant à payer une amende de 300 000 euros. Le 27 juillet 2023, la chaîne a déposé un recours auprès du Conseil d'État.

Le 13 janvier 2023, le rapporteur indépendant du Conseil d'État, sur saisine de l'Arcom, a engagé une procédure de sanction à l'encontre de C8 avec notification de ses griefs transmise à la chaîne, à la suite de séquences de promotion des films « Les SEGPA » et « Ténor » lors des émissions Le 6 à 7 et TPMP des 19 avril 2022 et 4 mai 2022, pouvant constituer de la publicité clandestine. À la suite de la réception du rapport du rapporteur indépendant du Conseil d'État concluant en faveur de la chaîne, l'Arcom a décidé, le 21 juin 2023, de ne pas prononcer de sanction à l'encontre de C8.

Le 16 janvier 2023, le rapporteur indépendant du Conseil d'État, sur saisine de l'Arcom, a engagé une procédure de sanction à l'encontre de C8, à la suite de plusieurs séquences des émissions Le 6 à 7 et TPMP de novembre 2022, au cours desquelles ont été visualisées certaines marques, pouvant être considérées comme constituant de la publicité clandestine. Le 15 mars 2023 le rapporteur indépendant de l'Arcom a engagé une procédure de sanction à l'encontre de C8, à la suite de plusieurs séquences des émissions Le 6 à 7 et TPMP de janvier 2023 au cours desquelles ont été visualisées plusieurs marques ce qui pourrait être considéré comme de la publicité clandestine. Le 21 juin 2023, l'Arcom a prononcé une sanction à l'encontre de la chaîne pour un montant global de 200 000 euros sur ces deux procédures. Le 18 août 2023, un recours commun aux deux procédures a été déposé auprès du Conseil d'État contre cette décision.

Le 14 avril 2023, le rapporteur indépendant du Conseil d'État, saisi par l'Arcom, a engagé une procédure de sanction à la suite de propos tenus par Gérard Fauré dans l'émission TPMP du 9 mars 2023 pouvant présenter des manquements relatifs à l'obligation du respect des droits de la personne, à l'exigence de mesure dans le traitement des procédures judiciaires en cours et à la maîtrise de l'antenne. Le 26 juillet 2023, l'Arcom a prononcé une amende de 500 000 euros à l'encontre de C8. Le 25 septembre 2023, la chaîne a déposé un recours devant le Conseil d'État contre cette décision.

Le 12 juin 2023, le rapporteur indépendant du Conseil d'État, saisi par l'Arcom, a engagé une procédure de sanction à l'encontre de C8, à la suite de la diffusion d'images et vidéos de Joy Smet (dite Hallyday) et aux commentaires de Cyril Hanouna et de ses chroniqueurs lors d'une séquence de TPMP du 30 janvier 2023 qui pourrait présenter des manquements au droit à l'image, au respect, à l'honneur et à la réputation et à l'obligation de maîtrise de l'antenne. La chaîne a transmis ses observations au rapporteur indépendant le 13 juillet 2023 et considère qu'elle n'a commis aucun manquement dans le cadre de cette séquence. Le 17 janvier 2024, l'Arcom a prononcé une amende de 50 000 euros à l'encontre de C8.

Le 9 février 2024, le rapporteur indépendant du Conseil d'État, saisi par l'Arcom, a engagé une procédure de sanction à propos d'une séquence diffusée dans TPMP sur C8 consacrée à la xylazine surnommée « drogue du zombie », dont il était indiqué qu'elle se répandrait dans les rues de la ville de Rouen. Cette séquence avait fait l'objet d'une demande d'observations préalable du régulateur, à laquelle la chaîne avait répondu le 22 septembre 2023, et pourrait constituer des manquements de la chaîne à l'obligation de respect des droits de la personne ainsi qu'à l'obligation d'honnêteté et de rigueur dans la présentation et le traitement de l'information.

Émissions sur CNews

Le 3 décembre 2019, le CSA (nouvellement Arcom) a mis en demeure la chaîne CNews de se conformer à ses obligations relatives au respect de la dignité de la personne et à la promotion des valeurs d'intégration et de solidarité, à la suite de propos tenus dans l'émission *Face à l'info* du 23 octobre 2019 qui tendraient à encourager des comportements discriminatoires en raison de la religion. CNews a formé un recours devant le Conseil d'État afin de faire annuler la décision du CSA qui a été rejeté en juin 2021. En décembre 2021, a été déposé un recours auprès de la Cour européenne des droits de l'Homme (ci-après « CEDH »), qui a été rejeté le 30 novembre 2023.

En octobre 2020, le rapporteur indépendant du Conseil d'État, saisi par l'Arcom, a engagé une procédure de sanction contre la chaîne CNews, à la suite de propos sur les mineurs migrants isolés tenus dans l'émission *Face à l'info* du 29 septembre 2020. Le 17 mars 2021, le CSA a prononcé une amende de 200 000 euros à l'encontre de CNews. La chaîne a déposé un recours devant le Conseil d'État qui a été rejeté le 12 juillet 2022. Le 12 novembre 2022, un recours a été déposé devant la CEDH.

Le 15 mai 2023, le rapporteur indépendant du Conseil d'État, saisi par l'Arcom, a engagé une procédure de sanction à l'encontre de CNews visant deux séquences dans La matinale week-end et Midi news week-end du 24 septembre 2022 et une séquence dans *Face à l'info* du 26 septembre 2022 relatives à un « classement international des villes les plus sûres » réalisé par le site Numbeo et qui pourraient présenter des manquements à l'honnêteté et la rigueur dans la présentation et le traitement de l'information et à l'absence d'expression de différents points de vue. La chaîne a transmis ses observations au rapporteur indépendant le 19 juin 2023 et considère qu'elle n'a commis aucun manquement dans le cadre de ces séquences. Le 17 janvier 2024, l'Arcom a prononcé une amende de 50 000 euros à l'encontre de CNews.

Le 5 janvier 2024, le rapporteur indépendant du Conseil d'État, saisi par l'Arcom, a engagé une procédure de sanction visant trois séquences diffusées sur CNews entre septembre et octobre 2023 au cours desquelles des propos tenus en lien avec le conflit au Proche-Orient pourraient constituer des manquements de la chaîne à l'interdiction d'inciter à la haine et d'encourager des comportements discriminatoires ainsi qu'à l'obligation de maîtrise de l'antenne.

Groupe Canal+ contre Mediapro

Le 18 septembre 2020, Groupe Canal+ a assigné Mediapro devant le tribunal de commerce de Nanterre pour inégalité de traitement et pratiques discriminatoires dans le cadre des discussions qui avaient eu lieu entre les deux sociétés relatives à la distribution de la chaîne Telefoot, qui désormais n'existe plus. Le 2 octobre 2020, le tribunal de commerce de Nanterre a renvoyé le dossier au tribunal de commerce de Paris.

Le 20 novembre 2020, Mediapro a assigné Groupe Canal+ devant le tribunal de commerce de Paris, demandant au tribunal de juger que Groupe Canal+ avait (i) abusé de sa position dominante sur le marché de la distribution de chaînes en mettant en œuvre une discrimination abusive de Mediapro et (ii) mis en œuvre une communication dénigrante constitutive d'une concurrence déloyale. Les deux dossiers ont été joints lors d'une audience le 8 février 2021.

Le 16 juin 2022, Mediapro Internacional a assigné à son tour Groupe Canal+ sur des fondements similaires. Par jugement du 18 octobre 2022, le tribunal a décidé de joindre la question de la recevabilité de l'action de Mediapro Internacional et de sa jonction avec l'affaire avec les débats au fond.

Le 31 janvier 2023, le tribunal de commerce de Paris a débouté les parties de l'ensemble de leurs demandes respectives. Le 30 mars 2023, Mediapro a fait appel du jugement de première instance.

Actions de Groupe Canal+ à l'encontre de la Ligue de football professionnel

- À la suite de l'annulation d'un certain nombre de matches de championnat de Ligue 1 entre décembre 2018 et avril 2019 en raison de l'action des « Gilets jaunes » et de leur report décidé par la Ligue de football professionnel (LFP) de façon unilatérale, Groupe Canal+ a assigné le 4 juillet 2019 la LFP aux fins de voir réparer le préjudice financier subi du fait de ces reports. En effet, Groupe Canal+ considère qu'ayant acquis lors de l'appel à candidature pour les périodes de 2016-2017 à 2019-2020 les droits de diffusion de matches et magazines pour des cases horaires identifiées, la LFP a porté atteinte aux droits consentis à l'issue de cet appel à candidature et lui demande 46 millions d'euros de dommages et intérêts. Au cours d'une audience le 25 novembre 2019, la LFP a demandé le rejet des demandes de Groupe Canal+ et reconventionnellement la condamnation de Canal+ à réparer le préjudice qui lui aurait été causé par la publicité donnée à cette procédure. Le 1^{er} juin 2021, le Tribunal de commerce de Paris a rejeté les demandes de Groupe Canal+ et l'a condamné à payer 10 000 euros à la LFP pour acte fautif de dénigrement, ainsi que 50 000 euros de frais de justice. Groupe Canal+ a fait appel de cette décision. De son côté, la LFP a formé un appel incident pour que la condamnation de Groupe Canal+ au titre du dénigrement (liée à la publication de l'assignation dans le journal *L'Équipe*) soit réévaluée de 10 000 euros à 500 000 euros. L'audience de plaidoiries s'est tenue le 7 décembre 2023 et le délibéré a été fixé au 29 mars 2024.
- Le 22 janvier 2021, Groupe Canal+ a assigné à bref délai devant le tribunal de commerce de Paris la LFP, à la suite de l'appel à candidature lancé par cette dernière le 19 janvier 2021 pour la commercialisation des droits du championnat de Ligue 1 restitués par Mediapro, demandant notamment l'annulation de l'appel à candidature et la condamnation de la LFP à verser à Groupe Canal+ la différence entre le prix du lot 3 acquis par lui dans le cadre de l'appel à candidature de 2018 et non inclus dans l'appel à candidature litigieux et sa valeur économique réelle. Le 11 mars 2021, le Tribunal de commerce a rendu son jugement, déboutant Groupe Canal+ de l'intégralité de ses demandes et le condamnant à payer 50 000 euros de frais de procédure. Le 6 avril 2021, Groupe Canal+ a fait appel de cette décision devant la Cour d'appel de Paris. Le 23 juin 2022, le conseiller de la mise en état a rendu une ordonnance aux termes de laquelle il a décidé de surseoir à statuer dans l'attente de l'appel de la décision de l'Autorité de la concurrence du 11 juin 2021, appel rejeté le 30 juin 2022 (voir ci-dessous). L'audience de plaidoiries devant la Cour d'appel s'est déroulée le 8 décembre 2022. Le 3 février 2023, la Cour d'appel a confirmé la décision de première instance. Le 10 mars 2023, Groupe Canal+ a formé un pourvoi en cassation.
- Le 29 janvier 2021, Groupe Canal+ a également déposé une plainte, ainsi qu'une demande de mesures conservatoires auprès de l'Autorité de la concurrence à l'encontre de la LFP, demandant notamment à la LFP d'organiser une nouvelle procédure d'appel à candidature portant sur l'ensemble des droits de diffusion de la Ligue 1. Le 11 juin 2021, l'Autorité de la concurrence a rejeté la saisine au fond de Groupe Canal+ pour défaut d'éléments suffisamment probants et, par voie de conséquence, sa demande de mesures conservatoires. Groupe Canal+ a fait appel de cette décision, appel qui a été rejeté le 30 juin 2022. Le 28 juillet 2022, Groupe Canal+ a formé un pourvoi en cassation.
- Le 26 juillet 2021, beIN Sports a assigné la LFP, en présence de Groupe Canal+, devant le Tribunal judiciaire de Paris afin de demander au Tribunal de constater la caducité du contrat relatif au lot 3 et, subsidiairement, d'y mettre fin sur le fondement de l'article 1195 du Code civil. Le 29 mars 2022, le juge de la mise en état a ordonné un sursis à statuer jusqu'à ce que la Cour d'appel de Paris, saisie de l'appel contre

la décision du Tribunal de commerce du 11 mars 2021 susvisée, rende son arrêt, arrêt qui est intervenu le 3 février 2023 et qui a confirmé la décision du Tribunal de commerce. BeIN Sports a fait appel de la décision de sursis à statuer. Le 2 décembre 2022, la Cour d'appel a confirmé le sursis et l'a prolongé jusqu'à l'extinction des voies de recours de la décision de l'Autorité de la concurrence du 30 novembre 2022 (voir ci-dessous). Groupe Canal+ et beIN Sports ont renoncé à faire appel de la décision de l'Autorité de la concurrence du 30 novembre 2022 pour mettre fin au sursis. De ce fait, une audience est intervenue devant le juge de la mise en état le 3 avril 2023 et a fixé la clôture des débats le 24 avril 2023. L'audience de plaidoirie s'est tenue le 20 juin 2023. Le 19 septembre 2023, le Tribunal judiciaire a débouté beIN Sports et Groupe Canal+ de l'ensemble de leurs demandes. Groupe Canal+ et beIN ont fait appel respectivement les 19 octobre et 6 novembre 2023.

- Le 24 décembre 2021, Groupe Canal+ a déposé une seconde plainte, ainsi qu'une demande de mesures conservatoires auprès de l'Autorité de la concurrence à l'encontre de la LFP. Groupe Canal+ demande à l'Autorité de constater que la LFP a usé de pratiques discriminatoires en attribuant l'essentiel des droits de diffusion des matchs de la Ligue 1 à Amazon pour un prix de 250 millions d'euros par saison alors que Canal+ se trouve contraint d'exploiter un lot de Ligue 1 attribué en 2018 pour 332 millions d'euros par saison et que ces pratiques constituent un abus de position dominante. Il lui demande également de constater la nullité des contrats conclus par la LFP avec beIN Sports en mai 2018 et par la LFP avec Amazon en juin 2021 et de prononcer à l'encontre des entreprises mises en cause toutes sanctions pécuniaires qu'elle jugera appropriées. Elle demande enfin le prononcé de mesures conservatoires consistant en la suspension de l'accord conclu avec Amazon le 11 juin 2021 à l'issue de la diffusion de la saison 2021-2022 de Ligue 1 et en une nouvelle attribution du lot 3 et des lots exploités par Amazon pour les saisons 2022-2023 à 2023-2024 dans des conditions non discriminatoires. Le 30 novembre 2022, l'Autorité de la concurrence a rejeté toutes les demandes de Groupe Canal+ (plainte au fond et demande de mesures conservatoires). Groupe Canal+ et beIN Sports ont renoncé à faire appel de cette décision de l'Autorité de la concurrence afin de mettre fin au sursis dans le cadre de la procédure devant le Tribunal judiciaire intentée par beIN Sports contre la LFP relative à la caducité du contrat du lot 3 (cf. ci-avant).

BeIN Sports contre Groupe Canal+

Dans le cadre de l'appel à candidature de 2018 relatif aux droits d'exploitation du championnat de football de Ligue 1 pour les saisons 2020-2021 à 2023-2024, beIN Sports s'est trouvé attributaire du lot 3 et a ensuite sous-licencié ces droits à Groupe Canal+. À la suite de la restitution par Mediapro en janvier 2021 des droits du championnat de Ligue 1 pour les lots 1, 2, 4, 5 et 7 et de leur attribution le 11 juin 2021 à Amazon par la Ligue de Football Professionnel (LFP) pour un montant de 250 millions d'euros (contre 780 millions pour ces mêmes lots lors de l'attribution à Mediapro), Groupe Canal+, s'estimant victime de graves inégalités de traitement et de pratiques discriminatoires au vu de la valorisation des lots attribués à Amazon par rapport au prix payé par lui pour la diffusion des matchs du lot 3, a indiqué à la LFP qu'il renonçait à exploiter ce lot 3 à compter de la reprise du championnat au mois d'août.

Parallèlement, Groupe Canal+ a enjoint à beIN Sports, en sa qualité de licencié des droits du lot 3, de mener toutes actions judiciaires destinées à faire constater en justice notamment la caducité du contrat relatif au lot 3 passé entre beIN Sports et la LFP et de saisir l'Autorité de la concurrence sur le fondement de pratiques discriminatoires et de distorsion de concurrence. Devant l'inaction de beIN Sports, Groupe Canal+ a notifié à ce dernier, le 12 juillet 2021, qu'il suspendait l'exécution de ses obligations au titre du contrat de sous-licence, estimant que beIN Sports avait lui-même failli à son obligation essentielle de mener les actions judiciaires

susvisées. Le 16 juillet 2021, belN Sports, estimant que la suspension de l'exécution du contrat de sous-licence constituait un trouble manifestement illicite et qu'elle l'exposait à des dommages imminents vis-à-vis de la LFP, a assigné Groupe Canal+ en référé d'heure à heure devant le tribunal de commerce de Nanterre, lui demandant que soit fait injonction sous astreinte à Groupe Canal+ de produire, diffuser et payer les matchs du lot 3 du championnat de Ligue 1.

Le 23 juillet 2021, le tribunal de commerce de Nanterre a débouté belN Sports de ses demandes.

Le 29 juillet 2021, belN Sports a de nouveau assigné Groupe Canal+ devant le tribunal de commerce de Nanterre afin qu'il exécute ses obligations au titre du contrat de sous-licence. Le 5 août 2021, le tribunal de commerce a rendu une ordonnance de référé demandant à Groupe Canal+ d'honorer l'ensemble desdites obligations dans l'attente d'une décision au fond statuant sur la résiliation ou la caducité du contrat. Une astreinte d'un million d'euros par jour a été prononcée, dans une limite de quatre-vingt-dix jours. Groupe Canal+ a fait appel de cette décision. Le 31 mars 2022, la Cour d'appel de Versailles a rendu deux arrêts confirmant les ordonnances de référé du tribunal de commerce de Nanterre du 23 juillet 2021 et du 5 août 2021, faisant ainsi injonction à Groupe Canal+ de poursuivre l'exécution du contrat relatif au lot n° 3. Groupe Canal+ a formé un pourvoi en cassation à l'encontre de l'arrêt de la Cour d'appel de Versailles statuant sur l'ordonnance du 5 août 2021. BelN a formé un pourvoi en cassation à l'encontre de l'arrêt de la Cour d'appel de Versailles statuant sur l'ordonnance du 23 juillet 2021. Le 10 mai 2023, la Conseillère de la chambre commerciale de la Cour de cassation a rendu ses rapports sur les deux pourvois. Le 25 octobre 2023, la Cour de cassation a rejeté, sans motivation, le pourvoi formé par belN contre l'arrêt rendu le 31 mars 2022 par la Cour d'appel de Versailles. Le 13 décembre 2023, la Cour de cassation a également rejeté le pourvoi de Groupe Canal+ contre l'arrêt du 31 mars 2022.

En outre, le 2 février 2022, belN Sports a assigné Groupe Canal+ à bref délai devant le tribunal de commerce de Paris lui demandant de juger que la clause résolutoire prévue au contrat de sous-licence n'était pas conforme aux exigences impératives prévues par l'article 1225 du Code civil et qu'elle était dès lors privée d'effet, et en conséquence de condamner Groupe Canal+ à exécuter l'intégralité des obligations à sa charge aux termes du contrat de sous-licence. Le 5 juillet 2022, le tribunal de commerce a jugé que la clause résolutoire était valable mais que Groupe Canal+ n'était pas en droit de résilier son contrat de sous-licence avec belN Sports. Le 2 août 2022, Groupe Canal+ a interjeté appel de cette décision devant la Cour d'appel de Paris. L'audience de plaidoiries devant la Cour d'appel de Paris a été fixée au 4 avril 2024.

Procédures devant le Conseil de prud'hommes de Bobigny

Plusieurs salariés du centre d'appels téléphoniques de Canal+ situé à Saint-Denis ont saisi le Conseil de prud'hommes de Bobigny à l'encontre de Groupe Canal+ sollicitant la nullité de leur licenciement au motif que le plan de sauvegarde de l'emploi mis en œuvre dans le centre d'appels aurait été discriminatoire. Aux termes de deux jugements rendus en mai et en octobre 2021, les demandeurs ont été déboutés et ont fait appel de cette décision. La procédure d'appel est en cours.

Thierry Ardisson, Ardis, Télé Paris contre C8 et SECP

Le 24 septembre 2019, Thierry Ardisson et les sociétés Ardis et Télé Paris ont assigné à bref délai C8 et SECP devant le tribunal de commerce de Paris pour rupture de relations commerciales avec absence de préavis, à la suite du non-renouvellement des émissions *Les Terriens du samedi* et *Les Terriens du dimanche*, se prévalant d'une situation de dépendance

économique. Les demandeurs sollicitaient la condamnation in solidum de C8 et SECP à payer à Ardis, la somme de 5 821 680 euros, à Télé Paris, la somme de 3 611 429 euros et à Thierry Ardisson, la somme d'un million d'euros au titre de son prétendu préjudice moral. Le 21 janvier 2020, un jugement a été rendu aux termes duquel C8 a été condamnée à payer 811 500 euros à Ardis et 269 333 euros à Télé Paris. Thierry Ardisson a été débouté de sa demande et SECP a été mise hors de cause. Le 16 mars 2020, Thierry Ardisson, Ardis et Télé Paris ont interjeté appel de la décision. Le 10 septembre 2021, la Cour d'appel de Paris a condamné C8 à verser un montant de 3 800 476 euros à Ardis et un montant de 2 293 657 euros à Télé Paris, ainsi qu'une somme de 417 587 euros au titre du préjudice de cette dernière lié aux licenciements économiques, soit un montant global de 6,5 millions d'euros. Le 20 septembre 2021, un pourvoi en cassation a été déposé par C8.

Le 19 octobre 2022, la Cour de cassation a rendu son arrêt aux termes duquel elle a prononcé une cassation partielle de l'arrêt de la Cour d'appel sur la question de la détermination du préjudice découlant de la rupture brutale et a ainsi cassé les dispositions de l'arrêt condamnant C8 à verser à Ardis la somme de 3 800 476 euros et à Télé Paris la somme de 2 293 657 euros à titre de dommages et intérêts. L'affaire est renvoyée devant la Cour d'appel de Paris autrement composée.

Le 3 août 2023, C8 et SECP ont conclu un accord transactionnel avec la société Télé Paris mettant fin à une partie du litige. Le litige se poursuit devant la Cour d'appel de renvoi s'agissant des demandes formées par la société Ardis.

Groupe Canal+ contre Technicolor

En décembre 2016, Groupe Canal+ et la société Technicolor ont conclu un accord de fabrication et de livraison de décodeurs G9 (pour la France métropolitaine) et G9 Light (pour la Pologne). En 2017, Technicolor a remis en cause les tarifs convenus avec Groupe Canal+ pour finalement décider de résilier cet accord fin 2017. Dans ce contexte, Groupe Canal+ a assigné en référé Technicolor devant le tribunal de commerce de Nanterre pour rupture contractuelle abusive. Le 15 décembre 2017, Groupe Canal+ a été débouté de sa demande, mais le 6 décembre 2018, la Cour d'appel de Versailles lui a donné raison, reconnaissant le caractère illicite de la résiliation imposée par Technicolor. Ce dernier a formé un pourvoi en cassation qui a été rejeté le 24 juin 2020.

En parallèle, Groupe Canal+ a assigné le 2 septembre 2019 Technicolor devant le tribunal de commerce de Paris pour inexécution de ses engagements contractuels, lui reprochant de ne pas avoir livré les décodeurs G9 et G9 light conformément aux accords de fabrication et de livraison conclus entre les deux sociétés. Groupe Canal+ demande le remboursement des surcoûts payés et des coûts de transport alternatifs, le paiement de pénalités de retard, ainsi que des dommages et intérêts. Le 9 octobre 2019, Technicolor a, à son tour, assigné à bref délai pour impayés, devant le tribunal de commerce de Nanterre, Groupe Canal+, ainsi que Canal+ Réunion, Canal+ Antilles et Canal+ Calédonie. Le 2 septembre 2020, le tribunal de commerce de Paris s'est déclaré incompétent et a renvoyé le litige devant le tribunal de commerce de Nanterre. Le 22 octobre 2021, le tribunal de commerce de Nanterre a rendu une décision aux termes de laquelle il a reconnu que la résiliation du contrat par Technicolor était abusive, ainsi que ses demandes d'augmentation de tarifs. Le tribunal a par ailleurs ordonné une expertise pour la détermination des sommes demandées par Groupe Canal+ dans le cadre de ce contentieux. Technicolor a fait appel de cette décision. Le 3 février 2022, une audience s'est tenue sur l'appel de Technicolor qui a été rejeté par arrêt du 3 mars 2022. La procédure devant le tribunal de commerce de Nanterre se poursuit quant à l'expertise ordonnée.

Affaires de la « mise en clair »

Le 22 avril 2021, TF1, TMC, TFX, TF1 Séries Films, LCI, TF1 Films Production et GIE TF1 acquisition de droits ont assigné Groupe Canal+ et SECP devant le tribunal judiciaire de Paris, leur reprochant la mise en clair nationale de Canal+ en mars 2020 lors du premier confinement, action prétendument constitutive de contrefaçon et de concurrence déloyale et parasitaire à leur égard. L'audience de plaidoiries s'est tenue le 26 septembre 2023. Le 25 janvier 2024, le tribunal judiciaire a rendu sa décision aux termes de laquelle il a condamné SECP et Groupe Canal+ à régler au GIE TF1 la somme de 681 000 euros et aux sociétés TF1, TMC, TFX, et TF1 Films Productions, la somme de 739 062,50 euros. SECP et Groupe Canal+ ont en outre été condamnés à payer la somme de 100 000 euros au titre du préjudice moral subi par les demanderessees et à 20 000 euros au titre de l'article 700 du Code de procédure civile.

Le 23 avril 2021, France Télévision, France 2 Cinéma et France 3 Cinéma ont assigné SECP devant le tribunal judiciaire de Paris pour des motifs similaires. Le 9 décembre 2023, un accord transactionnel a été conclu entre les parties mettant un terme au dossier.

UFC Que Choisir contre Groupe Canal+ et SECP

Le 20 avril 2018, la Direction départementale de la protection des populations des Hauts-de-Seine (DDPP92) a fait injonction à Groupe Canal+ de cesser de positionner ses abonnés en cours de contrat sur des offres enrichies, pratique qu'elle a qualifiée de vente sans commande préalable. En parallèle, la DDPP92 a informé Groupe Canal+ qu'elle avait transmis le dossier au parquet de Nanterre et lui a adressé dans ce cadre une note indiquant qu'elle considérait que Groupe Canal+ avait commis le délit de vente forcée de services, réprimé par les dispositions du Code de la consommation. Le 8 juillet 2020, le tribunal judiciaire de Nanterre a homologué un accord de reconnaissance préalable de culpabilité entre Groupe Canal+ et le vice-procureur du parquet de Nanterre.

Le 27 avril 2021, l'UFC Que Choisir a assigné Groupe Canal+ et SECP devant le tribunal judiciaire de Nanterre, dans le cadre d'une action de groupe pour remboursement du trop-perçu aux abonnés.

Par une ordonnance du 25 novembre 2022, confirmée par un arrêt de la Cour d'appel de Paris du 14 novembre 2023, le juge de la mise en état a rejeté les demandes d'irrecevabilité de Groupe Canal+.

Dossier des « obligations de production audiovisuelle »

Le 24 mars 2021, le CSA (nouvellement Arcom) a prononcé une mise en demeure à l'encontre de la chaîne Canal+ de « se conformer, à l'avenir, à ses obligations de contribution au développement de la production d'œuvres audiovisuelles patrimoniales, d'œuvres audiovisuelles patrimoniales indépendantes et d'œuvres audiovisuelles patrimoniales d'expression originale française ». Les manquements considérés par le CSA sont relatifs aux exercices 2018 et 2019. Le 19 mai 2021, Canal+ a déposé un recours devant le Conseil d'État contre cette mise en demeure, qui a été rejeté le 27 janvier 2023.

Sacem contre Groupe Canal+

Le 9 juin 2023, la Sacem a assigné Groupe Canal+ devant le tribunal judiciaire de Nanterre pour contrefaçon des œuvres protégées relevant de son répertoire, du fait de la distribution de l'offre TNT SAT sans autorisation préalable depuis 2007.

Il est demandé à Groupe Canal+ de communiquer à la Sacem, sous astreinte, le chiffre d'affaires généré par les ventes des équipements de réception de l'offre TNT SAT réalisé par Groupe Canal+, les recettes éventuellement perçues par Groupe Canal+ des éditeurs de services de télévision et de radio linéaires en contrepartie de leur diffusion dans l'offre TNT SAT, la liste des services de télévision et de radio linéaires inclus dans l'offre TNT SAT depuis l'origine, tous ces éléments étant réclamés pour les exercices 2007 à 2022.

Enquête des autorités judiciaires américaines sur les pratiques commerciales dans le secteur de la publicité

Le 11 juin 2018, Havas a reçu une injonction de communiquer des pièces relatives à l'une de ses filiales espagnoles, la société Havas Media Alliance WWSL. Ces pièces ont été transmises aux autorités américaines compétentes. Cette demande des autorités judiciaires américaines paraît être relative aux pratiques commerciales suivies en matière de rabais et ristournes. À ce stade, Havas n'est partie à aucune procédure et n'est pas mis en cause. Aucun élément nouveau n'est survenu depuis lors.

Procédure concernant les prestations fournies par Havas Paris à Business France

La société Havas Paris, filiale de Havas SA, a été mise en examen le 7 février 2019 pour recel de favoritisme portant sur un montant de 379 319 euros. Cette mise en examen est intervenue dans le cadre d'une information judiciaire ouverte par le Parquet de Paris pour délit de favoritisme qui serait reproché à la société Business France à l'occasion de l'organisation d'une prestation de communication confiée par Business France à Havas Paris. Havas Paris conteste les faits qui lui sont reprochés et a formé appel de cette décision. Le Directeur général délégué de la société Havas Paris a été mis en examen le 21 décembre 2023 pour recel de favoritisme. Celui-ci conteste les faits qui lui sont reprochés et a formé des recours à l'encontre de cette décision. Ces mises en examen n'emportent aucune conséquence pécuniaire ou financière significative pour Havas Paris.

Enquête de la Commission de la concurrence en Suisse (1)

En suite du rejet par référendum du 11 mars 2012 de l'instauration d'un prix unique du livre en Suisse, la Commission de la concurrence suisse (Comco) a rouvert une enquête sur l'activité d'importation des livres rédigés en français menée par des diffuseurs.

À l'issue de cette procédure, la Comco a adopté une décision le 27 mai 2013 condamnant Diffulivre (filiale de Hachette Livre) pour une pratique d'exclusivité territoriale ayant eu pour objet ou pour effet de cloisonner le marché suisse du livre francophone. Aux termes de la décision, la pratique infractionnelle aurait concerné les prestations réalisées pour les éditeurs du groupe Hachette, ceux distribués par Hachette, et les éditeurs tiers suisses.

Cette décision a été confirmée par le Tribunal administratif fédéral le 30 octobre 2019.

Le 13 janvier 2020, Diffulivre a déposé un recours devant le Tribunal fédéral, qui a suspendu les effets de la décision du Tribunal administratif fédéral.

Par un arrêt rendu le 3 août 2022, le Tribunal fédéral a admis partiellement le recours de Diffulivre, considérant que seuls les accords entre Diffulivre et les éditeurs suisses, ainsi qu'un accord entre Diffulivre et l'éditeur Harlequin, ont contrevenu au droit de la concurrence suisse. Il renvoie l'affaire devant le Tribunal administratif fédéral afin que ce dernier réduise en conséquence le montant de l'amende prononcée par la Comco en 2013.

(1) Tel que publié dans le Document d'enregistrement universel 2022 de Lagardère.

Enquête de concurrence dans le domaine du livre scolaire en Espagne (1)

À la suite de la plainte d'un éditeur, l'autorité de concurrence espagnole (CNMC) a réalisé des perquisitions dans les locaux de l'Anele (Association professionnelle des éditeurs de manuels scolaires) et de trois éditeurs (dont Anaya, filiale de Hachette Livre), puis a ouvert en octobre 2017 une procédure de sanction.

Le 30 mai 2019, la formation de jugement de la CNMC a suivi la recommandation de ses services d'instruction et condamné Anaya et certaines de ses filiales à une amende totale d'environ 8 millions d'euros pour :

- des échanges entre éditeurs au sujet d'un Code de conduite de l'Anele, notamment une disposition visant – dans un souci d'éthique et de préservation de l'indépendance des acheteurs – à limiter les primes et cadeaux offerts par les éditeurs aux établissements en marge de leurs commandes de manuels scolaires ; et
- des échanges entre éditeurs sur les conditions de commercialisation de manuels numériques à l'occasion de négociations avec certaines régions.

Anaya a formé un recours contre cette décision devant l'Audience nationale (« Audiencia nacional »), qui a été assorti d'une suspension du paiement de l'amende.

Recours collectifs contre Hachette Book Group (1)

Des recours collectifs ont été intentés aux États-Unis contre Amazon et certains éditeurs de livres imprimés et de livres numériques, dont Hachette Book Group (« HBG »), dans le courant de l'année 2021. Les plaignants allèguent que certains accords conclus par les éditeurs avec Amazon s'apparentent à des accords de fixation des prix enfreignant le droit de la concurrence américain. Les défendeurs, dont HBG, ont contesté ces allégations et la recevabilité de ces recours. Ces demandes d'irrecevabilité des recours (« motions to dismiss ») ont été accueillies par une décision en date du 29 septembre 2022. Le juge a considéré que les recours n'étaient pas assortis de preuves suffisantes pour prospérer. Toutefois, en les rejetant « without prejudice », elle a donné aux plaignants la possibilité de modifier et redéposer leurs recours collectifs.

Des recours modifiés ont ainsi été déposés le 21 novembre 2022, réitérant les arguments déjà avancés et tentant de résoudre les problèmes identifiés dans la décision du 29 septembre 2022. Les défendeurs, dont HBG, ont de nouveau déposé des demandes d'irrecevabilité.

Arbitrage Monla/Lagardère Travel Retail & Chalhoub (1)

Lagardère Travel Retail (« LTR »), Monla Group SAL Holding (« Monla ») et Chalhoub Group Limited (« Chalhoub ») ont engagé, entre fin 2016 et début 2017, des discussions en vue de présenter une possible réponse commune à un appel d'offres relatif à l'attribution d'une concession duty free à l'aéroport de Beyrouth.

Monla, qui reprochait à Chalhoub et LTR une attitude fautive dans la conduite puis l'interruption de leurs discussions tripartites, avait déposé le 10 mai 2017 une demande d'arbitrage auprès de la Chambre de commerce internationale contre LTR et Chalhoub. Monla réclamait aux défenderesses la réparation de son préjudice allégué (comportant notamment de prétendus préjudices d'image et de perte de chance), ainsi que le remboursement de divers frais. La sentence rendue par le Tribunal arbitral fin décembre 2019 déboute Monla de l'ensemble de ses demandes et la condamne au remboursement des frais exposés par LTR et Chalhoub dans le cadre de l'arbitrage. LTR a initié des procédures en vue de l'exécution de la sentence à laquelle Monla tente de résister. Un recours en annulation contre cette sentence peut être formé dans les délais légaux applicables.

Recours collectif contre The Paradies Shops (1)

The Paradies Shops a été victime en octobre 2020 d'une cyberattaque ayant visé les serveurs informatiques de l'entreprise, qui a entraîné une violation des données à caractère personnel de plusieurs dizaines de milliers de salariés et de clients. Ces personnes ont été informées et il leur a été proposé des services de « credit monitoring ». Une des personnes concernées est à l'origine de l'introduction d'un recours collectif aux États-Unis en juillet 2021. The Paradies Shops a déposé une demande d'irrecevabilité du recours collectif, accordée par le juge en août 2022. Le plaignant a interjeté appel de cette décision.

Litiges avec des photographes (1)

Des litiges sont en cours avec des photographes pigistes ou salariés ayant collaboré aux magazines édités par le groupe Lagardère. Ces litiges portent essentiellement sur des questions de restitution matérielle de fonds photographiques argentiques et de conservation de photos, ainsi que de pertes d'exploitation y afférentes. Les procédures se poursuivent, dans un sens généralement favorable au groupe.

En 2022, une décision d'appel favorable au groupe Lagardère et devenue définitive est venue marquer l'épilogue de l'une de ces procédures, dans le cadre de laquelle étaient formulées contre le groupe Lagardère des demandes indemnitaires très élevées.

WSG India et WSG Mauritius/ Contrats Indian Premier League (1)

Le Board of Control for Cricket in India (« BCCI ») a lancé en 2007 un appel d'offres pour assurer la commercialisation des droits jusqu'en 2017 de sa nouvelle compétition de cricket, l'Indian Premier League (« IPL »). WSG India, devenue filiale de Lagardère Sports and Entertainment en mai 2008, a été attributaire début 2008 de la plus grande part de ces droits, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

Un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu en mars 2009 à l'initiative du BCCI. Dans le cadre des négociations, WSG India s'est notamment vue confier par le BCCI la commercialisation des droits de l'IPL pour le monde entier hors sous-continent indien pour la période 2009-2017.

En juin 2010, le BCCI a dénoncé le contrat de commercialisation des droits de l'IPL pour la période 2009-2017 pour le monde entier hors sous-continent indien. WSG India a aussitôt engagé des procédures en vue de la préservation de ses droits.

Au printemps 2011, la Cour suprême indienne a pris un ensemble de mesures conservatoires qui, sans remettre en cause la commercialisation déjà effectuée par WSG India et sans préjuger du fond de l'affaire, ont pour effet de confier provisoirement au BCCI l'attribution des droits médias de l'IPL hors sous-continent indien non encore commercialisés par WSG India ainsi que le recouvrement des sommes dues par les diffuseurs et maintenues sous séquestre, sous le contrôle de la Cour jusqu'à ce qu'une décision définitive soit rendue. La procédure au fond a fait l'objet d'une sentence arbitrale le 13 juillet 2020 par laquelle WSG India a été déboutée de sa demande d'indemnisation. Sur la base de cette sentence, le BCCI a récupéré les sommes séquestrées. WSG India a formé un appel en annulation de la sentence pour défaut de base légale et déposé une demande de remise sous séquestre des sommes concernées auprès des juridictions indiennes compétentes. La Bombay High Court a rendu le 16 mars 2022 un jugement accueillant la demande de WSG India d'annuler la sentence arbitrale rendue le 13 juillet 2020. Le BCCI a interjeté appel de ce jugement.

(1) Tel que publié dans le Document d'enregistrement universel 2022 de Lagardère.

Par ailleurs, le 13 octobre 2010, le BCCI a déposé une plainte pénale devant les autorités de police de Chennai en Inde à l'encontre de sept personnes physiques dont l'ancien Président de l'IPL ainsi que quatre dirigeants de WSG India. La plainte allègue de prétendues infractions qui relèveraient du Code pénal indien en relation avec l'attribution précitée en mars 2009 à WSG India de certains droits média de l'IPL pour les saisons 2009-2017. Une enquête est en cours depuis 2010.

Suite à la vérification des opérations de WSG India par l'administration fiscale indienne, la société s'est vue remettre des projets de redressement. Le risque s'élève à environ 13,1 millions d'euros au cours du 31 décembre 2022. Un appel est en cours et une consignation partielle a été faite par WSG India.

Enfin, dans le cadre d'une enquête conduite par les autorités indiennes sur des allégations de blanchiment d'argent qui concernerait les anciens dirigeants de BCCI et les tiers ayant eu des relations commerciales avec le BCCI dans l'IPL, WSG Mauritius a, à ce titre, reçu le 24 mai 2016 du Procureur général de Maurice une notification lui demandant de fournir certains documents. Une audience a eu lieu devant le Procureur général en juillet 2016. Depuis cette audience, des dirigeants de WSG India ont reçu des demandes d'informations et de documents auxquelles WSG India a répondu.

Les sociétés WSG India et WSG Mauritius sont des filiales de la société Lagardère Participation. Ces sociétés n'ont pas fait partie du périmètre cédé à HIG Capital.

Delta TV contre Dailymotion

Le 1^{er} mars 2022, Dailymotion a reçu un commandement de payer de Delta TV réclamant la somme de 2 065 000 euros de pénalités d'astreinte, mettant en cause 59 vidéos dont Delta TV prétend qu'elles ont été notifiées dans le cadre d'un précédent contentieux et à nouveau téléchargées sur la plateforme de Dailymotion, en violation d'une ordonnance du 3 juin 2015 ayant mis en place l'astreinte. Dailymotion a contesté ce commandement de payer par une assignation en date du 21 mars 2022.

VSD et Georges Ghosn contre Prisma Media, Rolf Heinz, Gruner+Jahr Communication et Bertelsmann

Le 12 septembre 2022, VSD, ainsi que Georges Ghosn qui avait racheté VSD à Prisma Media en 2018, ont assigné Prisma Media, Rolf Heinz, Gruner+Jahr et Bertelsmann devant le tribunal de commerce de Paris. Il leur est notamment reproché des manquements à leur obligation précontractuelle de bonne foi et d'information, lors des négociations et du rachat de VSD et plus particulièrement d'avoir fourni des estimations comptables erronées, d'avoir dissimulé l'ampleur des pertes au jour de la cession et d'avoir sciemment dissimulé le nombre de journalistes susceptibles de mettre en œuvre leur clause de cession.

Class actions See Tickets

Vivendi Ticketing US LLC (exerçant son activité sous le nom de See Tickets US, ci-après « See Tickets ») a été alerté d'une activité montrant, en avril 2021, qu'un tiers était susceptible d'utiliser un accès non autorisé à certaines pages de son site Web dédiées au paiement des places de spectacle.

See Tickets a immédiatement engagé des investigations, avec l'assistance d'un expert, et a pris des mesures pour mettre un terme à cette activité non autorisée. See Tickets a définitivement éradiqué le logiciel malveillant de sa plateforme en janvier 2022 et a mis en place une série de mesures afin d'améliorer sa sécurité.

À compter du 21 octobre 2022, See Tickets a notifié par voie d'e-mail l'ensemble des personnes dont les données ont été impactées. Le même jour, elle a également notifié les régulateurs des États américains concernés.

- Le 28 octobre 2022, une *class action* a été initiée à l'encontre de See Tickets devant la Cour fédérale pour le District central de Californie, dans le cadre de laquelle les demandeurs alléguaient que See Tickets n'avait pas adopté les mesures de sécurité adéquates afin de protéger les informations des utilisateurs de sa plateforme de billetterie, notamment leurs données de cartes de crédit, occasionnant ainsi un problème de sécurité. Il était également reproché à See Tickets d'avoir tardé à notifier le problème aux personnes dont les données ont été impactées ainsi qu'aux régulateurs. Une procédure de médiation a démarré le 12 janvier 2023 et a abouti à un accord transactionnel validé de manière préliminaire par le juge fin mai 2023. Le 31 octobre 2023, le juge a donné son approbation finale à l'accord transactionnel, mettant un terme à ce dossier.
- See Tickets a été victime d'un nouvel incident de sécurité impactant la sécurité des informations des personnes ayant effectué des achats sur le site www.seetickets.com entre le 28 février 2023 et le 2 juillet 2023. See Tickets a notifié les clients potentiellement concernés par cet incident le 5 septembre 2023, ainsi que les régulateurs des États concernés. Parallèlement, See Tickets a mis en place des mesures adéquates aux fins de protéger davantage la sécurité des informations relatives aux cartes de paiement communiquées sur son site Web. Depuis le 11 septembre 2023, cinq *class actions* ont été enregistrées dans l'État de Californie et jointes par le juge le 3 octobre 2023. Le 11 décembre 2023, See Tickets a reçu une assignation conjointe, regroupant les demandes de ces cinq *class actions*. En parallèle une médiation en vue de la conclusion d'un accord transactionnel a été fixée le 11 mars 2024.

NOTE 28. LISTE DES PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES OU MISES EN ÉQUIVALENCE

Au 31 décembre 2023, environ 1 350 entités étaient consolidées ou mises en équivalence (contre environ 870 au 31 décembre 2022).

	Pays	31/12/2023			31/12/2022		
		Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt
Vivendi SE	France	Société mère			Société mère		
Groupe Canal+ SA	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Société d'Édition de Canal Plus	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Canal+ Thématiques SAS	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Canal+ International SAS	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
C8	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Studiocanal SAS	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
M7/Canal+ Luxembourg	Luxembourg	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Canal+ Polska SA	Pologne	IG	51 %	51 %	IG	51 %	51 %
VSTV (a)	Vietnam	IG	49 %	49 %	IG	49 %	49 %
MultiChoice Group	Afrique du Sud	ME	(b)	33,8 %	ME	(b)	29,1 %
Viu	Hong Kong	ME	27,3 %	27,3 %	na	na	na
Lagardère SA (c)	France	IG	50,6 %	59,8 %	ME	22,8 %	57,7 %
Lagardère Media SASU	France	IG	50,6 %	59,8 %	ME	22,8 %	57,7 %
Hachette Livre SA	France	IG	50,6 %	59,8 %	ME	22,8 %	57,7 %
Lagardère Travel Retail SASU	France	IG	50,6 %	59,8 %	ME	22,8 %	57,7 %
Lagardère Active SASU	France	IG	50,6 %	59,8 %	ME	22,8 %	57,7 %
Lagardère Live Entertainment SASU	France	IG	50,6 %	59,8 %	ME	22,8 %	57,7 %
Lagardère Paris Racing Ressources SASU	France	IG	50,6 %	59,8 %	ME	22,8 %	57,7 %
Lagardère North America Inc.	États-Unis	IG	50,6 %	59,8 %	ME	22,8 %	57,7 %
Havas SA	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Health, Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Media Group USA LLC	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Worldwide New York Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
BETC	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Creative Lynx Ltd.	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Paris	France	IG	100 %	100 %	IG	99 %	99 %
Havas Media Limited	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gate One Limited	Royaume-Uni	IG	77 %	77 %	IG	77 %	77 %
Havas Media France	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Media Germany GmbH	Allemagne	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Prisma Media SAS	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Prisma Media SAS	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Cerise Media SAS	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
EPM 2000	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Upload Production SAS	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Milk	France	IG	51 %	100 %	na	na	na
Côté Maison	France	IG	100 %	100 %	na	na	na
Côté Régie	France	IG	100 %	100 %	na	na	na
Digital Prisma Player	France	IG	100 %	100 %	na	na	na

	Pays	31/12/2023			31/12/2022		
		Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt
Gameloft SE	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft Inc. Divertissement	Canada	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft Iberica SA	Espagne	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft Company Limited	Vietnam	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft S. de R.L. de C.V.	Mexique	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Vivendi Village SAS	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
L'Olympia	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Nouvelles Initiatives							
Dailymotion	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Group Vivendi Africa	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Générosité et Solidarité							
CanalOlympia	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Corporate							
Universal Music Group, N.V.	Pays-Bas	ME	9,98 %	9,98 %	ME	10,02 %	10,02 %
Universal Music Group Inc.	États-Unis	ME	9,98 %	9,98 %	ME	10,02 %	10,02 %
Universal International Music B.V.	Pays-Bas	ME	9,98 %	9,98 %	ME	10,02 %	10,02 %
Boulogne Studios	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Poltel Investment (en cours de liquidation)	Pologne	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Activités cédées ou en cours de cession							
Editis Holding SA (d)	France	na	na	na	IG	100 %	100 %
See Tickets SAS	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
UK Ticketing Ltd (See Tickets UK)	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Vivendi Ticketing US, LLC (See Tickets US)	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
See Tickets B.V.	Pays-Bas	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
See Tickets A.G.	Suisse	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Olympia Production	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Festival Production	France	IG	70 %	70 %	IG	70 %	70 %

IG : intégration globale, ME : mise en équivalence.

na : non applicable.

- (a) VSTV (Vietnam Satellite Digital Television Company Limited) est détenue respectivement à 49 % et 51 % par Groupe Canal+ et VTV (télévision publique vietnamienne). Vivendi consolide cette société parce que Groupe Canal+ en détient le contrôle opérationnel et financier grâce à une délégation générale octroyée par l'actionnaire majoritaire et aux dispositions statutaires de cette société.
- (b) Au 31 décembre 2023, Vivendi détient 33,76 % du capital de MultiChoice Group Ltd (« MultiChoice Group »). La réglementation sud-africaine interdit à tout investisseur étranger (hors pays de l'Union Africaine ayant conclu des accords bilatéraux) de détenir un intérêt financier direct ou indirect de plus de 20 % des droits de vote ou de contrôler une société détentrice d'une licence de télédiffusion commerciale. Les statuts de MultiChoice Group limitent donc à 20 % les droits de votes de l'ensemble des actionnaires étrangers avec, le cas échéant, une réduction de leurs droits de vote à due proportion (mécanisme dit de « scale back »).
- (c) Vivendi consolide Lagardère par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2023 (se reporter à la note 2.2.).
- (d) À compter du 21 juin 2023, conformément à la norme IFRS 10, Vivendi a cessé de consolider Editis (se reporter à la note 2.3.).

NOTE 29. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux comptes de Vivendi SE et membres de leurs réseaux pris en charge par la société en 2023 et 2022 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Deloitte et Associés				Ernst & Young et Autres				Total	
	Montant		%		Montant		%		2023	2022
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022		
<i>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</i>										
Émetteur	0,7	0,7	8 %	9 %	0,8	0,7	22 %	15 %	1,5	1,4
Filiales intégrées globalement	7,3	7,0	84 %	86 %	2,2	2,2	63 %	48 %	9,5	9,2
Sous-total	8,0	7,7	92 %	95 %	3,0	2,9	86 %	63 %	11,0	10,6
<i>Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires (a)</i>										
Émetteur	-	-	-	-	0,2	0,1	6 %	2 %	0,2	0,1
Filiales intégrées globalement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	-	-	-	-	0,2	0,1	6 %	2 %	0,2	0,1
<i>Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité (a)</i>										
Émetteur	-	-	-	-	0,1	0,1	3 %	2 %	0,1	0,1
Filiales intégrées globalement	0,7	0,4	8 %	5 %	0,2	1,5	6 %	33 %	0,9	1,9
Sous-total	0,7	0,4	8 %	5 %	0,3	1,6	9 %	35 %	1,0	2,0
Total	8,7	8,1	100 %	100 %	3,5	4,6	100 %	100 %	12,2	12,7

(a) Ces prestations couvrent les services requis par les textes légaux et réglementaires (rapports sur opérations en capital, lettres de confort, validation de la déclaration consolidée de performance extra-financière) ainsi que les services fournis à la demande de Vivendi et ses filiales (*due diligence*, assistance juridique et fiscale, attestations diverses).

Par ailleurs, ces montants n'intègrent pas les honoraires au titre de Lagardère, consolidé par intégration globale par Vivendi à compter du 1^{er} décembre 2023.

NOTE 30. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les principaux événements intervenus entre la date de clôture au 31 décembre 2023 et le 4 mars 2024, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023, sont les suivants :

- le 31 janvier 2024, Groupe Canal+ a finalisé l'acquisition auprès de son partenaire historique Orange du bouquet de chaînes payantes OCS et de la filiale de coproduction de films et séries Orange Studio, suite à l'accord donné par l'Autorité de la concurrence. Cette dernière a autorisé l'opération à l'issue d'une analyse détaillée de ses effets sur le marché et l'a subordonnée au respect de plusieurs engagements par Groupe Canal+.
- le 1^{er} février 2024, Groupe Canal+, premier actionnaire de MultiChoice Group ayant franchi le seuil des 35 % du capital de cette dernière, a annoncé avoir soumis au Conseil d'administration de MultiChoice Group une offre indicative non contraignante en vue d'acquérir la totalité des actions ordinaires émises de MultiChoice Group qu'il ne détient pas encore. Cette offre a été rejetée par le Conseil d'administration de MultiChoice Group le 5 février 2024.

Le 28 février 2024, le TRP (*Takeover Regulation Panel*), comité de réglementation des offres publiques d'achat en Afrique du Sud, a considéré que Groupe Canal+ a l'obligation de lancer une offre publique d'achat sur la totalité des actions de MultiChoice Group qu'il ne détient pas encore.

- le 9 février 2024, Groupe Canal+ a annoncé détenir 29,33 % du capital de Groupe Viaplay (se reporter à la note 2.6.).
- le 26 février 2024, Groupe Canal+ a annoncé détenir 30 % du capital de Viu (se reporter à la note 2.5.).
- 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.

4. INFORMATION FINANCIÈRE PRO FORMA NON AUDITÉE RELATIVE AU RAPPROCHEMENT AVEC LAGARDÈRE

NOTE PRÉLIMINAIRE

L'information financière pro forma non auditée relative au rapprochement avec Lagardère ne fait pas partie intégrante des états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2023. L'information financière pro forma non auditée relative au rapprochement avec Lagardère a été arrêtée par le Directoire de Vivendi réuni en date du 4 mars 2024 et revue par le Comité d'audit réuni en date du 4 mars 2024 ainsi que par le Conseil de surveillance réuni en date du 7 mars 2024.

4.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Au Président du Directoire,

En notre qualité de Commissaires aux comptes et en application du règlement (UE) 2017/1129 complété par le règlement délégué (UE) 2019/980, nous avons établi le présent rapport sur les Informations financières pro forma de la société Vivendi SE (la « Société ») relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2023 incluses dans le chapitre 5 du Document d'enregistrement universel, (les « Informations financières pro forma »).

Ces Informations financières pro forma ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que la prise de contrôle du Groupe Lagardère aurait pu avoir sur le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2023 de la Société si l'opération avait pris effet au 1^{er} janvier 2023. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'opération ou l'événement était intervenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée.

Ces Informations financières pro forma ont été établies sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (UE) 2017/1129 et des orientations de l'ESMA relatives aux Informations financières pro forma.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe 20, section 3, du règlement délégué (UE) 2019/980, sur le caractère correct de l'établissement des Informations financières pro forma sur la base indiquée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des Informations financières pro forma, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces Informations financières pro forma ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits dans les notes explicatives aux Informations financières pro forma, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements pro forma et à nous entretenir avec la direction de la Société pour collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires.

À notre avis :

- les Informations financières pro forma ont été établies correctement sur la base indiquée ;
- cette base est conforme aux méthodes comptables appliquées par la Société.

Ce rapport est émis aux seules fins :

- du dépôt du Document d'enregistrement universel auprès de l'AMF et
 - le cas échéant, de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et/ou d'une offre au public, de titres financiers de la Société en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels un prospectus (comprenant ce document d'enregistrement universel) approuvé par l'AMF, serait notifié.
- et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Paris-La Défense, le 20 mars 2024

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Frédéric Souliard

Ernst & Young et Autres
Claire Pajona

4.2. INTRODUCTION

Conformément à l'annexe 20 du Règlement délégué n° 2019/980 complétant le Règlement n° 2017/1129 de l'Union européenne, aux recommandations émises par l'ESMA (ESMA32-382-1138 du 4 mars 2021 et à la position-recommandation AMF DOC-2021-02 de l'Autorité des marchés financiers (AMF), Vivendi a préparé un compte de résultat consolidé pro forma non audité pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 ainsi que des notes explicatives afférentes (ensemble, « l'information financière pro forma non auditée »).

L'objet de l'information financière pro forma non auditée est de présenter le compte de résultat consolidé de Vivendi pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 comme si la prise de contrôle de Lagardère (et sa consolidation en intégration globale) était intervenue à compter du 1^{er} janvier 2023.

L'information financière pro forma non auditée est présentée à titre illustratif et reflète une situation par nature hypothétique. Elle n'est pas représentative de ce qu'aurait été le compte de résultat consolidé de Vivendi pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 si Lagardère avait effectivement été consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} janvier 2023. Elle ne constitue pas non plus une indication des résultats futurs du groupe Vivendi.

4.3. INVESTISSEMENT DE VIVENDI DANS LAGARDÈRE

Au 31 décembre 2022, Vivendi détenait 81 380 480 actions Lagardère, représentant 57,66 % du capital de Lagardère et 48,35 % des droits de vote théoriques de Lagardère à cette date. Toutefois, conformément à l'article 7(2) du Règlement (CE) 139/2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises, Vivendi ne pouvait pas exercer le contrôle sur Lagardère jusqu'à l'autorisation par la Commission européenne.

Le 9 juin 2023, Vivendi a annoncé avoir obtenu de la Commission européenne l'autorisation relative à son projet de rapprochement avec le groupe Lagardère, subordonnée à la cession de 100 % du capital d'Editis et à la cession du magazine *Gala*.

Le 21 novembre 2023, Vivendi a annoncé avoir finalisé l'opération de rapprochement avec le groupe Lagardère à la suite de la finalisation de la cession de 100 % du capital d'Editis à International Media Invest, intervenue le 14 novembre, et celle du magazine *Gala* au Groupe Figaro, intervenue le 21 novembre 2023. À compter du 1^{er} décembre 2023, Vivendi consolide Lagardère par intégration globale.

Au 31 décembre 2023, Vivendi détenait 84 399 064 actions Lagardère, représentant 59,80 % du capital et 50,62 % des droits de vote.

4.4. INFORMATION FINANCIÈRE PRO FORMA NON AUDITÉE

Exercice clos le 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Vivendi (données publiées)	Lagardère (données publiées)	Reclassements, éliminations et ajustements	Données pro forma (non auditées)
	(Note 1)	(Note 2)	(Note 3)	
Chiffre d'affaires	10 510	8 081	(670)	17 921
Coût des ventes, charges administratives et commerciales	(9 829)	(7 564)	674	(16 719)
Charges de restructuration	(50)	(75)	34	(91)
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(2)	(7)	-	(9)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	218	(1)	(124)	93
Résultat opérationnel (EBIT)	847	434	(86)	1 195
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(103)	-	-	(103)
Coût du financement	13	(85)	8	(64)
Produits perçus des investissements financiers	81	5	-	86
Autres produits financiers	63	7	14	84
Autres charges financières	(221)	(113)	8	(326)
	(64)	(186)	30	(220)
Résultat des activités avant impôt	680	248	(56)	872
Impôt sur les résultats	(190)	(78)	3	(265)
Résultat net des activités poursuivies	490	170	(53)	607
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession	(32)	5	32	5
Résultat net	458	175	(21)	612
Intérêts minoritaires	(53)	(31)	(82)	(166)
Résultat net, part du groupe	405	144	(103)	446

4.5. BASES DE PRÉPARATION

L'information financière pro forma non auditée a été établie à partir des principaux éléments suivants :

- les états financiers consolidés audités de Vivendi pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, établis selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, et en particulier le compte de résultat consolidé de Vivendi ;
- les états financiers consolidés audités de Lagardère pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, établis selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, et en particulier le compte de résultat consolidé de Lagardère.

Les ajustements pris en compte pour l'élaboration du compte de résultat pro forma sont limités à ceux (i) directement attribuables au rapprochement avec Lagardère, et (ii) pouvant être raisonnablement documentés à la date d'élaboration de cette information financière pro forma non auditée.

Pour rappel, la prise de contrôle de Lagardère par Vivendi le 21 novembre 2023 a entraîné l'activation des clauses de changement de contrôle des emprunts obligataires et des emprunts Schuldschein de Lagardère, permettant aux prêteurs d'en demander le remboursement. Afin de permettre à Lagardère d'honorer les remboursements engendrés par l'activation des clauses de changement de contrôle, Vivendi a accordé à Lagardère un prêt, pour un montant maximal de 1 900 millions d'euros à échéance 31 mars 2025. Au 4 mars 2024, le montant tiré s'élève à 1 520 millions d'euros. L'information financière pro forma ne reflète pas les modifications intervenues dans le financement de Lagardère postérieurement à la date de prise de contrôle par Vivendi.

4.6. NOTES EXPLICATIVES

NOTE 1 : DONNÉES RELATIVES À VIVENDI

Les données relatives à Vivendi correspondent au compte de résultat consolidé de Vivendi tel que publié le 7 mars 2024 dans les états financiers consolidés audités de Vivendi pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, établis selon les normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union européenne. Ces états financiers consolidés ont été audités par les cabinets Deloitte & Associés et Ernst & Young et Autres. Ils figurent, avec le rapport d'audit de ces derniers, au chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel (DEU).

NOTE 2 : DONNÉES RELATIVES À LAGARDÈRE

Les données relatives à Lagardère correspondent au compte de résultat consolidé audité de Lagardère pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, tel que publié le 21 mars 2024 dans les états financiers consolidés audités de Lagardère pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, établis selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et inclus dans le Document d'enregistrement universel (DEU) de Lagardère pour l'exercice 2023. Ces états financiers consolidés ont été audités par les cabinets Deloitte & Associés et Mazars. Ils figurent, avec le rapport d'audit de ces derniers, dans le Document d'enregistrement universel (DEU) de Lagardère.

NOTE 3 : RECLASSEMENTS, ÉLIMINATIONS ET AJUSTEMENTS PRO FORMA

Les reclassements, éliminations et ajustements appliqués dans le compte de résultat pro forma s'établissent comme suit :

- reclassements : les données de Lagardère ont fait l'objet de reclassements afin d'en harmoniser la présentation avec le compte de résultat consolidé de Vivendi. L'incidence de ces reclassements n'est pas significative dans le compte de résultat pro forma (2 millions d'euros reclassés entre résultat opérationnel et résultat financier) ;
- contribution de Lagardère sur décembre 2023 : Lagardère étant consolidé par intégration globale par Vivendi à compter du 1^{er} décembre 2023, la contribution de Lagardère dans le compte de résultat consolidé de Vivendi au titre du mois de décembre 2023 (un chiffre d'affaires de 670 millions d'euros, un résultat net de -26 millions d'euros et un résultat net part du groupe de -18 millions d'euros) a été éliminée dans le compte de résultat pro forma ;
- quote-part de résultat mis en équivalence : Lagardère étant consolidé par intégration globale par Vivendi à compter du 1^{er} décembre 2023, la quote-part dans le résultat de Lagardère mis en équivalence sur la période du 1^{er} janvier au 30 novembre 2023 dans le compte de résultat consolidé de Vivendi (-125 millions d'euros, classée en « Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles ») a été éliminée dans le compte de résultat pro forma ;
- autres ajustements : certains autres produits et charges encourus par Vivendi ou Lagardère dans le cadre du regroupement d'entreprises ont été éliminés du compte de résultat pro forma, en ce compris :
 - l'incidence de la réévaluation à la juste valeur à la date de prise de contrôle de la participation dans Lagardère antérieurement détenue (et mise en équivalence) et le recyclage des autres éléments du résultat global comptabilisés par Vivendi lorsque Lagardère était détenu en mise en équivalence (montant net de 5 millions d'euros) ;
 - ainsi qu'un ajustement comptabilisé chez Vivendi dans le bilan d'ouverture de Lagardère au 30 novembre 2023 et dans le compte de résultat consolidé de Lagardère au titre du mois de décembre 2023 (41 millions d'euros) ;
- intérêts minoritaires : sur la base du taux de détention de Vivendi dans Lagardère au 31 décembre 2023, les intérêts minoritaires applicables au résultat net, part du groupe Lagardère pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023 ont été constatés (-58 millions d'euros) ; il en est de même, des intérêts minoritaires afférents aux autres ajustements du compte de résultat pro forma (-24 millions d'euros) ;
- contribution d'Editis sur l'exercice 2023 : la contribution d'Editis au compte de résultat consolidé de Vivendi (perte de -32 millions d'euros), classée en « Résultat net des activités cédées », a été éliminée du compte de résultat pro forma (comprenant le résultat de la période et le résultat de cession) dans la mesure où la cession d'Editis était une condition préalable à la prise de contrôle de Lagardère par Vivendi, conformément à la demande de la Commission européenne ;
- contribution du magazine *Gala* sur l'exercice 2023 : considérée comme non significative, la contribution de *Gala* au compte de résultat consolidé de Vivendi n'a pas été éliminée du compte de résultat pro forma. Pour rappel, la cession de *Gala* était une condition préalable à la prise de contrôle de Lagardère par Vivendi, conformément à la demande de la Commission européenne ;
- coûts liés au rapprochement : les coûts supportés par Vivendi et Lagardère en 2023 dans le cadre du rapprochement ont été conservés dans le compte de résultat pro forma.

5. COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE 2023 DE VIVENDI SE

5. COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE 2023 DE VIVENDI SE	409
5.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	411
5.2. États financiers 2023	415
5.2.1. Compte de résultat	415
5.2.2. Bilan	416
5.2.3. Tableau des flux de trésorerie	418
5.2.4. Annexe aux états financiers de l'exercice 2023	419
FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	419
NOTE 1. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	420
NOTE 2. RÉSULTAT D'EXPLOITATION	422
NOTE 3. RÉSULTAT FINANCIER	422
NOTE 4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	423
NOTE 5. IMPÔTS	424
NOTE 6. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	425
NOTE 7. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	426
NOTE 8. ACTIF CIRCULANT	427
NOTE 9. ACTIONS PROPRES	427
NOTE 10. AUTRES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS	427
NOTE 11. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES	428
NOTE 12. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIFS	428
NOTE 13. ÉCARTS DE CONVERSION	428
NOTE 14. CAPITAUX PROPRES	428
NOTE 15. PLANS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE	430
NOTE 16. PROVISIONS	430
NOTE 17. DETTES FINANCIÈRES	431

NOTE 18. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES	431
NOTE 19. ÉLÉMENTS CONCERNANT PLUSIEURS POSTES DE BILAN	432
NOTE 20. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS	432
NOTE 21. PARTICIPATION DES DIRIGEANTS DANS LE CAPITAL	432
NOTE 22. EFFECTIF	433
NOTE 23. ENGAGEMENTS FINANCIERS ET PASSIFS ÉVENTUELS	433
NOTE 24. PARTIES LIÉES	435
NOTE 25. LITIGES	435
NOTE 26. INSTRUMENTS DE GESTION DE LA DETTE FINANCIÈRE	437
NOTE 27. GESTION DU RISQUE DE CHANGE	437
NOTE 28. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	437
NOTE 29. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	437
FILIALES ET PARTICIPATIONS	438
5.3. Échéances des dettes fournisseurs et des créances clients	439
5.4. Tableau de résultats des cinq derniers exercices	440
5.5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	441

5.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'assemblée générale de la société Vivendi SE

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Vivendi SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 821.53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation et des titres immobilisés de l'activité du portefeuille

(notes 1.3 et 7 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les titres de participation et les titres immobilisés de l'activité du portefeuille (TIAP) ainsi que les avances en compte courant s'élèvent en valeur nette à 18 479 millions d'euros au 31 décembre 2023, au regard d'un total de bilan de 20 042 millions d'euros.</p> <p>La valeur d'inventaire des titres de participation est déterminée par rapport à leur valeur d'utilité, généralement calculée en fonction des flux de trésorerie futurs actualisés ; mais d'autres méthodes peuvent être retenues telles que celles des comparables boursiers, des valeurs issues de transactions récentes ou des cours de Bourse.</p> <p>La valeur d'inventaire des TIAP est fondée sur leur valeur de marché et tient compte des perspectives d'évolution générale de l'entité dont les titres sont détenus.</p> <p>La valeur d'inventaire des avances en compte courant est déterminée par rapport à leur risque de recouvrabilité.</p> <p>Ces méthodes peuvent intégrer une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment, selon les cas, sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les prévisions de flux de trésorerie futurs ; • les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés ; • les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés ; • la sélection de l'échantillon des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers. <p>En conséquence, une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur d'utilité de ces titres de participation, TIAP et des avances en compte courant et à nécessiter la constatation d'une dépréciation, le cas échéant.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des titres de participation, des TIAP et des avances en compte courant comme un point clé de l'audit en raison (i) de leur montant significatif dans les comptes de votre société, (ii) des jugements et des hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur d'utilité.</p>	<p>Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par votre société aux normes comptables en vigueur s'agissant des modalités d'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation, des TIAP et des avances en compte courant.</p> <p>S'agissant des rapports d'évaluation de chacun des titres de participation concernés ou les analyses menées par votre société, le cas échéant, nous avons porté une attention particulière à ceux pour lesquels la valeur comptable est proche de la valeur d'utilité estimée, ceux dont l'historique de performance a pu montrer des écarts par rapport aux prévisions et ceux opérant dans des environnements économiques volatils.</p> <p>Nous avons apprécié la compétence des évaluateurs indépendants mandatés par votre société.</p> <p>En particulier, pour les titres de participation évalués selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues et avons, selon les cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les perspectives de marché et les réalisations passées, et avec les dernières estimations (hypothèses, budgets, plans stratégiques, le cas échéant) de la Direction ; • comparé les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés ; • comparé les taux d'actualisation retenus avec nos bases de données internes, en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation. <p>Pour les évaluations mettant en œuvre une approche déterminée à partir d'éléments de marché, nous avons examiné la sélection des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers afin de la confronter avec les échantillons qui nous paraissaient pertinents en fonction de notre connaissance des secteurs opérationnels, et avons comparé les données de marché retenues avec les informations publiques ou non publiques disponibles.</p> <p>Enfin, nous avons contrôlé les informations relatives à ces risques présentées dans l'annexe aux comptes annuels.</p>

Analyse des litiges avec les investisseurs institutionnels étrangers

(notes 1.7 et 25 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les activités de votre société sont menées dans un environnement en évolution permanente et dans un cadre réglementaire international complexe. Votre société est soumise à des changements importants dans l'environnement législatif, à l'application ou l'interprétation des réglementations, mais aussi confrontée à des contentieux nés dans le cours normal de ses activités.</p> <p>Votre société exerce son jugement dans l'évaluation des risques encourus relativement aux litiges avec les investisseurs institutionnels étrangers, et constitue une provision lorsque la charge pouvant résulter de ces litiges est probable et que le montant peut être soit quantifié soit estimé dans une fourchette raisonnable.</p> <p>Nous considérons ces litiges comme un point clé de l'audit compte tenu de l'importance des montants en jeu et du degré de jugement requis pour la détermination des éventuelles provisions.</p>	<p>Nous avons analysé l'ensemble des éléments mis à notre disposition relatifs aux différends entre votre société et certains investisseurs institutionnels étrangers.</p> <p>Nous avons examiné les estimations du risque réalisées par la Direction et les avons notamment confrontées aux informations figurant dans les réponses des avocats et conseils juridiques, reçues à la suite de nos demandes de confirmation, concernant ces litiges.</p> <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes annuels.</p>

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président du Directoire.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Vivendi SE par votre Assemblée générale du 25 avril 2017 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 15 juin 2000 pour le cabinet Ernst & Young et Autres.

Au 31 décembre 2023, le cabinet Deloitte & Associés était dans la septième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young et Autres dans la vingt-quatrième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 7 mars 2024

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres

Claire Pajona

Deloitte & Associés

Frédéric Souliard

5.2. ÉTATS FINANCIERS 2023

5.2.1. COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Note	2023	2022
Produits d'exploitation :			
Chiffre d'affaires		47,6	53,9
Reprises sur provisions		34,2	27,4
Autres produits			0,1
Total I		81,8	81,4
Charges d'exploitation :			
Autres achats et charges externes		117,7	130,1
Impôts, taxes et versements assimilés		12,0	7,1
Rémunérations et charges sociales		63,6	80,7
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		19,8	28,0
Autres charges		1,3	1,3
Total II		214,4	247,2
Résultat d'exploitation (I – II)	2	(132,6)	(165,8)
Produits financiers :			
De participations et d'autres titres immobilisés (dividendes)		327,1	263,4
Des créances de l'actif immobilisé		171,0	73,4
Autres intérêts et produits assimilés		302,2	91,1
Reprises sur dépréciations et provisions		318,7	1 097,3
Différences positives de change		244,0	385,9
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		3,4	0,2
Total III		1 366,4	1 911,3
Charges financières :			
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		3 711,4	2 651,8
Intérêts et charges assimilées		95,4	75,9
Différences négatives de change		243,9	385,5
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			1,0
Total IV		4 050,7	3 114,2
Résultat financier (III – IV)	3	(2 684,3)	(1 202,9)
Résultat courant avant impôts (I – II + III – IV)		(2 816,9)	(1 368,7)
Produits exceptionnels :			
Sur opérations de gestion			3,6
Sur opérations en capital		678,8	
Reprises sur dépréciations et provisions		577,3	137,4
Total V		1 256,1	141,0
Charges exceptionnelles :			
Sur opérations de gestion		0,4	
Sur opérations en capital		1 275,8	109,3
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		30,6	50,7
Total VI		1 306,8	160,0
Résultat exceptionnel (V – VI)	4	(50,7)	(19,0)
Impôt sur les bénéfices (VII) produit/(charge)	5	81,4	109,9
Total des produits (I + III + V + VII)		2 785,7	2 243,6
Total des charges (II + IV + VI)		5 571,9	3 521,4
RÉSULTAT		(2 786,2)	(1 277,8)

5.2.2. BILAN

ACTIF

(en millions d'euros)	Note	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	
				31/12/2023	31/12/2022
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles	6	5,0	4,0	1,0	1,0
Immobilisations corporelles	6	92,7	59,8	32,9	33,4
Immobilisations financières (a)	7	23 556,1	6 962,0	16 594,1	18 008,5
Participations et Titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP)		21 221,2	4 930,0	16 291,2	16 852,8
Créances rattachées à des participations		2 304,4	2 032,0	272,4	2,4
Autres titres immobilisés		0,3		0,3	974,7
Prêts					
Autres		30,2		30,2	178,6
Total I		23 653,8	7 025,8	16 628,0	18 042,9
Actif circulant					
Stocks et en cours					
Créances (b)		5 629,7	3 336,2	2 293,5	5 317,1
Créances clients et comptes rattachés		9,9	3,5	6,4	9,9
Autres		5 619,8	3 332,7	2 287,1	5 307,2
Valeurs mobilières de placement		251,0	39,1	211,9	785,1
Actions propres	9	99,8	39,1	60,7	81,4
Autres titres	10	151,2		151,2	703,7
Disponibilités	10	897,5		897,5	566,8
Charges constatées d'avance (b)		7,4		7,4	9,4
Total II		6 785,6	3 375,3	3 410,3	6 678,4
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	12	3,2		3,2	5,0
Écarts de conversion – actif (IV)	13				
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		30 442,6	10 401,1	20 041,5	24 726,3
<i>(a) Dont à moins d'un an</i>				199,4	274,3
<i>(b) Dont à plus d'un an</i>					16,9

PASSIF

(en millions d'euros)	Note	31/12/2023	31/12/2022
Capitaux propres	14		
Capital		5 664,5	6 097,1
Primes d'émission, de fusion et d'apport		5 678,5	5 678,5
Réserves :			
Réserve légale		609,7	752,7
Autres réserves		6 458,1	7 000,0
Report à nouveau		769,4	2 160,6
Résultat de l'exercice		(2 786,2)	(1 277,8)
Total I		16 394,0	20 411,1
Provisions	16	128,3	144,1
Total II		128,3	144,1
Dettes (a)			
Emprunts obligataires convertibles et autres emprunts obligataires	17	2 760,7	3 361,4
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (b)	17	24,6	35,1
Emprunts et dettes financières divers	17	630,6	679,6
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		25,0	31,9
Dettes fiscales et sociales		26,4	36,9
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Autres dettes		51,9	25,7
Produits constatés d'avance			0,5
Total III		3 519,2	4 171,1
Écarts de conversion – passif (IV)	13		
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		20 041,5	24 726,3
(a) Dont à plus d'un an		1 900,0	2 750,0
Dont à moins d'un an		1 619,2	1 421,1
(b) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		24,0	34,4

5.2.3. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat net	(2 786,2)	(1 277,8)
Neutralisation des résultats de cession et d'apport	606,1	118,1
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie :		
Dotations aux amortissements	3,5	4,1
Dotations aux provisions nettes de (reprises) :		
Exploitation	(17,9)	(2,8)
Financier	3 392,7	1 555,0
Exceptionnel	(546,7)	(86,7)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	(184,0)	2,5
Capacité d'autofinancement	467,4	312,4
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	6,6	(5,8)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	474,0	306,6
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(1,2)	(1,0)
Acquisition de participations et de titres	(105,2)	(542,2)
Augmentation des créances rattachées à des participations	(270,0)	(74,2)
Séquestre	24,6	24,6
Créances sur cessions d'immobilisations et autres créances financières – net	124,4	337,5
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		
Cessions de participations et de titres	412,5	
Diminution des créances rattachées à des participations		
Augmentation des charges à répartir		(0,8)
Flux net de trésorerie lié aux investissements	185,1	(256,1)
Augmentation de capital		
Dividendes versés	(256,4)	(260,6)
Augmentation des dettes financières à long terme		
Remboursement des dettes financières à long terme	(600,0)	(700,0)
Augmentation (diminution) des dettes financières à court terme	(10,5)	7,4
Variation nette des comptes courants	1,4	121,9
Actions propres	(15,4)	(247,4)
Flux net de trésorerie lié aux financements	(880,9)	(1 078,7)
Variation de trésorerie	(221,8)	(1 028,1)
Trésorerie d'ouverture (a)	1 270,5	2 298,6
Trésorerie de clôture (a)	1 048,7	1 270,5

(a) Disponibilités et valeurs mobilières de placement nettes de dépréciations (hors actions propres).

5.2.4. ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS DE L'EXERCICE 2023

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Projet de scission du groupe Vivendi

Le Conseil de surveillance de Vivendi a autorisé, dans ses séances du 13 décembre 2023 et du 30 janvier 2024, sur proposition du Directoire, la possibilité d'étudier la faisabilité d'un projet de scission de Vivendi en plusieurs entités, qui seraient chacune cotées en Bourse, structurées autour de Groupe Canal+, de Havas, de la participation majoritaire de Vivendi dans le groupe Lagardère et de sa participation de 100 % dans Prisma Media qui seraient regroupées au sein d'une société nouvellement créée, ainsi que d'une société d'investissement qui détiendrait des participations financières cotées et non cotées dans les secteurs de la culture, des médias et du divertissement.

Pour rappel, plusieurs étapes importantes devront être franchies si le Conseil de Surveillance autorise le Directoire à poursuivre le projet. Parmi celles-ci figureraient entre autres la consultation des instances représentatives du personnel des entités concernées, avant laquelle aucune décision de principe ne pourrait être prise, l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires, les approbations requises de la part des créanciers du groupe et le consentement des actionnaires de Vivendi qui interviendrait à l'occasion d'une Assemblée générale. Comme indiqué le 13 décembre 2023, le délai de réalisation d'une telle opération serait de 12 à 18 mois.

Dans ce contexte, Vivendi pourrait devoir procéder au réaménagement de sa dette et de nouveaux financements pourraient devoir être mis en place. La disponibilité de financements suffisants est une des conditions au projet de scission dont la faisabilité est à l'étude.

Investissement dans Lagardère

Pour rappel, au 31 décembre 2022, Vivendi détenait 81 380 480 actions Lagardère, représentant 57,66 % du capital et 48,35 % des droits de votes théoriques à cette date. Toutefois, conformément à l'article 7(2) du Règlement (CE) 139/2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises, Vivendi ne pouvait pas exercer les droits de vote attachés aux 25 305 448 actions Lagardère acquises auprès d'Amber Capital en 2021 et aux 17 687 241 actions Lagardère acquises dans le cadre de l'offre publique d'achat jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère par la Commission européenne.

En outre, dans le cadre de l'offre publique d'achat, Vivendi a attribué 31 139 281 droits de cession d'actions Lagardère, exerçables au prix unitaire de 24,10 euros jusqu'au 15 décembre 2023 inclus. Au 31 décembre 2022, 30 702 569 droits de cession étaient exerçables, représentant un engagement financier hors bilan de 739,8 millions d'euros et portant sur 21,75 % du capital de Lagardère.

Le 9 juin 2023, Vivendi a annoncé avoir obtenu de la Commission européenne l'autorisation relative à son projet de rapprochement avec le groupe Lagardère, subordonnée à la réalisation des deux engagements proposés par Vivendi, à savoir la cession de 100 % du capital d'Editis et la cession du magazine *Gala*. Le 21 novembre 2023, Vivendi a annoncé avoir finalisé l'opération de rapprochement avec le groupe Lagardère à la suite de la finalisation de la cession de 100 % du capital d'Editis à International Media Invest, intervenue le 14 novembre, et celle du magazine *Gala* au Groupe Figaro, intervenue le 21 novembre 2023, via sa filiale Prisma Media.

Par ailleurs, l'Assemblée générale des bénéficiaires de droits de cession d'actions Lagardère, réunie le 11 décembre 2023, a approuvé l'extension de la période d'exercice des droits de cession jusqu'au 15 juin 2025. Les autres termes et conditions des droits de cession restent inchangés, notamment leur prix d'exercice de 24,10 euros.

Au 31 décembre 2023, Vivendi détenait 84 399 064 actions Lagardère, représentant 59,80 % du capital et 50,62 % des droits de votes, pour une valeur comptable de 1 718,9 millions d'euros. À cette date, 27 683 985 droits de cession étaient exerçables, représentant un engagement financier hors bilan de 667,2 millions d'euros et portant sur 19,62 % du capital de Lagardère.

Cession d'Editis

Le 14 novembre 2023, Vivendi a annoncé avoir finalisé l'opération de cession d'Editis à International Media Invest (IMI), filiale du groupe CMI, fondé par Daniel Kretinsky. Cette finalisation fait suite aux décisions de la Commission européenne d'accorder, d'une part, à IMI son autorisation de concentration pour le rachat d'Editis et d'autre part, d'agréer cette société comme acheteur approprié d'Editis.

Le montant total des sommes perçues par Vivendi s'élève à 654 millions d'euros, incluant le remboursement à Vivendi de la dette d'Editis à la réalisation de l'opération (voir note 4, Résultat exceptionnel).

Rachat et annulations d'actions

Le 24 avril 2023, l'Assemblée générale des actionnaires a adopté les deux résolutions suivantes concernant les rachats d'actions :

- le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire de procéder à des rachats d'actions à un prix maximum de 16 euros par action, dans la limite de 10 % du capital social (programme 2023-2024), et d'annuler dans la limite maximum de 10 % du capital les actions acquises ;
- le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire de procéder à une Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) à un prix maximum de 16 euros par action, dans la limite de 50 % du capital social (ou 40 %, en fonction des rachats effectués dans le cadre du programme 2023-2024, qui s'imputent sur ce plafond de 50 %), et d'annuler les actions acquises.

Dans le cadre de ces résolutions, Vivendi SE a racheté 3 millions de ses propres actions pour un montant de 28,5 millions d'euros sur l'exercice 2023, adossées aux opérations d'actionnariat salarié (voir note 9, Actions propres).

Le 16 janvier 2023, le Directoire de Vivendi a procédé à l'annulation de 5 687 milliers d'actions autodétenues, représentant à cette date 0,51 % du capital social, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 25 avril 2022.

Conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2023, le Directoire de Vivendi a également annulé sur l'exercice 2023, 72 957 milliers d'actions représentant 6,76 % du capital social (voir note 9, Actions propres).

NOTE 1. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX ET CHANGEMENT DE MÉTHODE

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ont été élaborés et présentés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France, et notamment le Règlement ANC n° 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC) relatif au Plan comptable général (PCG).

Les principes et méthodes comptables sont identiques à ceux appliqués pour l'établissement des comptes annuels 2022.

La société procède à certaines estimations et retient certaines hypothèses, qu'elle juge raisonnables et réalistes. Même si ces estimations et hypothèses sont régulièrement revues, en particulier sur la base des réalisations passées et des anticipations, certains faits et circonstances peuvent conduire à des changements ou des variations de ces estimations et hypothèses, ce qui pourrait affecter la valeur comptable des actifs, passifs, capitaux propres et le résultat de la société. Ces estimations et hypothèses concernent notamment l'évaluation des dépréciations d'actifs (voir note 7) et des provisions (voir note 16) ainsi que les avantages au personnel (voir note 1.9., Régimes d'avantages au personnel).

Les comptes annuels sont disponibles en ligne sur vivendi.com.

Sociétés consolidantes

- le groupe Vivendi est intégré globalement au sein du Groupe Bolloré dont les sociétés consolidantes sont Bolloré SE (Siren : 055 804 124) et Compagnie de l'Odet SE (Siren : 056 801 046) ;
- Vivendi SE est par ailleurs la société consolidante du groupe Vivendi.

1.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Les amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles sont calculés selon les méthodes linéaires et, le cas échéant, dégressive en fonction de la durée estimée d'utilisation des biens concernés.

1.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Titres de participation, titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP) et autres titres immobilisés

Sont considérés comme titres de participation, les titres des sociétés dont la possession durable est estimée utile à l'activité de Vivendi.

Les titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP) regroupent les titres de sociétés dont la société espère retirer, à plus ou moins longue échéance, une rentabilité satisfaisante, sans intervention dans la gestion.

Les titres de participation, TIAP et autres titres immobilisés sont comptabilisés au coût d'acquisition. Si la valeur comptable des titres est supérieure à la valeur d'inventaire, une dépréciation est constituée pour la différence.

La valeur d'inventaire des titres de participation est déterminée par rapport à la valeur d'utilité (PCG art. 221-3). Celle-ci est généralement calculée en fonction des flux de trésorerie futurs actualisés, mais une méthode mieux adaptée peut être retenue le cas échéant, telle que celle des comparables boursiers, les valeurs issues de transactions récentes, le cours de Bourse dans le cas d'entités cotées ou la quote-part de situation nette.

La valeur d'inventaire des TIAP est fondée sur leur valeur de marché et tient compte des perspectives d'évolution générale de l'entité dont les titres sont détenus (PCG art. 221-5).

La valeur d'inventaire des Autres titres immobilisés en devises est calculée en utilisant les cours de change à la date de clôture de l'exercice pour les titres cotés (PCG art. 420-3) et non cotés.

Vivendi comptabilise les frais d'acquisition des titres en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Créances rattachées à des participations

Les créances rattachées à des participations concernent des contrats de prêt à moyen ou long terme passés avec les sociétés du groupe. On les distingue des conventions de comptes courants conclues avec les filiales du groupe, qui permettent notamment la gestion quotidienne de leurs excédents et besoins de trésorerie. Une dépréciation est comptabilisée en fonction des risques de non-recouvrement.

Actions propres

Figurent dans les immobilisations financières (autres titres immobilisés) les actions propres en voie d'annulation, les actions en vue d'échange ou d'opérations de croissance externe et celles acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité. Les actions en vue d'échange ou d'opérations de croissance externe et celles acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité font l'objet d'une dépréciation à la clôture de l'exercice si leur valeur d'inventaire, constituée par le cours de Bourse moyen du mois de clôture, est inférieure à leur valeur comptable (PCG art. 221-6).

Les autres actions propres détenues par Vivendi sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement (voir note 1.5., Valeurs mobilières de placement).

1.4. CRÉANCES D'EXPLOITATION

Elles sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée en fonction des risques de non-recouvrement.

1.5. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Actions propres

Les actions acquises pour être livrées aux salariés et aux mandataires sociaux dans le cadre des attributions d'actions de performance, ou en vue de procéder à des cessions lors d'opérations d'actionnariat salarié, sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement.

À la clôture de l'exercice, les actions propres affectées à des plans déterminés ne sont pas dépréciées mais la sortie de ressources probable correspondant à la moins-value attendue lors de la remise des actions aux bénéficiaires fait l'objet d'une provision (voir infra 1.8 et note 16, Provisions). Pour celles qui ne sont pas affectées à des plans spécifiques, une dépréciation est constatée le cas échéant pour ramener la valeur nette de ces actions à leur valeur boursière calculée sur la base de la moyenne des cours du mois de clôture.

Autres valeurs mobilières de placement

Elles sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si leur valeur d'inventaire à la clôture de l'exercice est inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est constituée pour la différence. La valeur d'inventaire des valeurs mobilières de placement en devises est calculée en utilisant les cours de change à la date de clôture de l'exercice.

1.6. CHARGES À RÉPARTIR SUR INSTRUMENTS FINANCIERS

Les frais relatifs à l'émission des emprunts obligataires et à la mise en place des lignes de crédit sont répartis sur la durée de vie de l'instrument sous-jacent par fractions égales.

1.7. PROVISIONS

La comptabilisation d'une provision dépend de l'existence d'une obligation à l'égard d'un tiers entraînant probablement ou certainement une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente attendue de ce tiers.

Il est fait usage de la meilleure estimation de sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation, à la date d'arrêt des comptes, dès lors que le risque est né avant la date de clôture.

Une revue régulière des éléments constitutifs des provisions est effectuée pour permettre les réajustements nécessaires.

Si aucune estimation fiable du montant de l'obligation ne peut être effectuée, aucune provision n'est comptabilisée et une information est donnée en annexe (voir note 25, Litiges).

1.8. PLANS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Lorsque la société met en place un plan d'attribution d'actions de performance qui se dénouera par la remise d'actions existantes, une provision est enregistrée, évaluée sur la base du coût d'entrée des actions à la date de leur affectation ou du coût probable de rachat des actions évalué à la date de clôture des comptes (PCG art. 624-8) ; voir note 16, Provisions.

En application du PCG art. 624-14, les charges, dotations et reprises correspondant à l'attribution d'actions aux salariés de la société étant des éléments de rémunération, elles sont comptabilisées en charges de personnel.

1.9. RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL

Vivendi utilise la méthode de référence définie par le Règlement ANC n° 2018-01 (PCG art. 324-1) et applique la méthode 1 de la recommandation ANC n° 2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

La mise à jour de cette recommandation par le collège de l'Autorité des normes comptables dans la réunion du 5 novembre 2021 était sans incidence sur le plan d'indemnités de fin de carrière.

Les changements induits par la réforme des retraites publiée au *Journal officiel* du 15 avril 2023 constituent une modification de régime sur le plan comptable, et non pas un changement d'hypothèses actuarielles. En conséquence, le coût des services passés au titre des droits à prestations non encore acquis est comptabilisé en résultat de façon étalée selon le mode linéaire, sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient définitivement acquis au personnel à compter de la date de changement de régime. Le coût des services passés au titre des droits à prestations déjà acquis est constaté immédiatement en résultat.

La provision comptabilisée intègre tous les régimes d'avantages au personnel de la société Vivendi : indemnités de fin de carrière, retraites et compléments de retraite. Elle représente la différence entre la dette actuarielle des engagements y afférents et les actifs éventuellement dédiés à la couverture des régimes, nette des pertes et gains actuariels et des coûts des services passés non reconnus.

L'évaluation de la dette actuarielle est effectuée selon la méthode des unités de crédit projetées (chaque période d'activité engendre un droit complémentaire). La méthode « du corridor » est utilisée pour le traitement des écarts actuariels. Celle-ci consiste à comptabiliser dans le résultat de l'exercice l'amortissement calculé en divisant l'excédent des profits et pertes actuariels au-delà de 10 % de la valeur de l'obligation ou de la juste valeur des actifs du plan, si elle est supérieure, à l'ouverture de l'exercice, par la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des bénéficiaires.

1.10. OPÉRATIONS EN DEVICES

Les produits et charges en devises sont comptabilisés sur la base de taux de change mensuels ou, le cas échéant, de taux de change négociés lors d'opérations spécifiques.

Les emprunts, prêts, créances, dettes et disponibilités libellés en devises sont convertis aux cours des devises à la clôture de l'exercice (PCG article 420-5).

Les gains et pertes latents constatés à la date de clôture lors de la conversion des emprunts, prêts, créances et dettes libellés en devises, sont comptabilisés au bilan en écarts de conversion. Les pertes latentes non couvertes font l'objet d'une provision pour pertes de change (PCG article 420-5).

Les liquidités ou exigibilités immédiates en devises (comptes courants) existant à la clôture de l'exercice sont converties en monnaie nationale sur la base du dernier cours de change au comptant. Les écarts de conversion constatés à l'actif et au passif sont comptabilisés dans le résultat de l'exercice sauf en cas d'application des dispositions relatives aux opérations de couverture (PCG article 420-7)

En outre, Vivendi vise à sécuriser les cours de change des actifs et passifs libellés en devises, grâce entre autres à la mise en place d'instruments dérivés. Les résultats de change sur les instruments de couverture sont classés au bilan en produits ou charges constatés d'avance en attente de la reconnaissance du résultat de l'élément couvert (voir note 1.11., Instruments financiers à terme).

1.11. INSTRUMENTS FINANCIERS ET OPÉRATIONS DE COUVERTURE

Vivendi utilise des instruments financiers à terme afin de (i) réduire son exposition aux risques de marché liés aux variations des taux d'intérêt et des cours de change et (ii) sécuriser la valeur de certains actifs financiers. Il s'agit d'instruments de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

Conformément au PCG article 628-11, les produits et charges latents ou réalisés résultant d'opérations de couverture de taux et de change sont enregistrés avec les produits et charges constatés sur les éléments couverts.

Les gains latents constatés sur les instruments dérivés qui ne répondent pas aux conditions d'éligibilité à la comptabilité de couverture (positions ouvertes isolées) n'interviennent pas dans la formation du résultat. En revanche les pertes latentes constatées sur ces instruments sont comptabilisées dans le résultat financier.

Ainsi, les variations de valeur des instruments de couverture ne sont pas reconnues au bilan, sauf si la reconnaissance partielle ou totale de ces variations permet d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert.

Les dépôts et reports sur les ventes et achats à terme de devises sont étalés sur la durée de couverture et comptabilisés en produits ou charges financiers.

NOTE 2. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires se compose des prestations et refacturations aux filiales pour un montant de 47,6 millions d'euros, contre 53,9 millions d'euros sur l'exercice 2022.

2.2. CHARGES D'EXPLOITATION

- Les charges d'exploitation s'élevaient à 214,4 millions d'euros en 2023, contre 247,2 millions d'euros en 2022.
- Dans ce total, les « autres achats et charges externes » représentent 117,7 millions d'euros en 2023, contre 130,1 millions d'euros en 2022. Le tableau ci-dessous détaille cette rubrique, complétée des refacturations (comptabilisées au compte de résultat en « chiffre d'affaires ») qui lui sont liées.

(en millions d'euros)	2023	2022
Achats non stockés	0,7	0,9
Charges locatives	8,9	8,8
Assurances	39,0	33,9
Prestataires, personnel intérimaire et sous-traitance	3,1	2,4
Commissions et honoraires	42,8	59,5
Services bancaires	1,8	4,0
Autres services extérieurs	21,4	20,6
Sous-total autres achats et charges externes	117,7	130,1
Refacturations aux filiales	(25,2)	(17,2)
Total net de refacturations	92,5	112,9

NOTE 3. RÉSULTAT FINANCIER

L'analyse du résultat financier est la suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022
Revenus des créances de l'actif immobilisé	171,0	73,4
Intérêts et produits et charges assimilés – externes	(8,6)	(31,8)
Produits et charges d'intérêts – Comptes courants groupe et Parties liées	217,1	50,6
Dividendes	327,1	263,4
Résultat de change	0,1	0,4
Produits & charges sur cessions de valeurs mobilières de placement	3,4	(0,9)
Dotations & reprises nettes sur dépréciations	(3 364,7)	(1 574,2)
Dotations & reprises nettes sur provisions financières	(28,0)	19,8
Autres produits et charges financiers	(1,7)	(3,6)
Total	(2 684,3)	(1 202,9)

3.1. INTÉRÊTS ET PRODUITS ET CHARGES ASSIMILÉS – EXTERNES

Le coût net externe des intérêts et des produits et charges assimilés s'établit en 2023 à -8,6 millions d'euros, contre à -31,8 millions d'euros millions d'euros en 2022. Les principaux éléments sont les suivants :

- la charge liée aux emprunts obligataires est de -37,1 millions en 2023, contre -37,8 millions en 2022 (voir note 17, Dettes financières) ;

- les produits de placement et les charges d'intérêts bancaires et assimilés s'élevaient en 2023 à un produit net de 23,1 millions d'euros, contre un produit net de 2,1 millions d'euros en 2022 ;
- les déports et reports de change génèrent un montant net positif de 5,4 millions d'euros en 2023, contre 6,4 millions d'euros en 2022.

3.2. DIVIDENDES

En 2023, Vivendi a reçu 327,1 millions d'euros de dividendes répartis entre Lagardère pour 106,0 millions d'euros, Universal Music Group (UMG) pour 92,7 millions d'euros, Havas pour 85,2 millions d'euros, MediaForEurope pour 28,1 millions d'euros (au titre de la détention directe et des autres formes de participation) et Telefónica pour 15,0 millions d'euros.

En 2022, Vivendi a reçu 263,4 millions d'euros de dividendes répartis entre UMG pour 80,0 millions d'euros, Havas pour 76,7 millions d'euros, Editis pour 31,8 millions d'euros, Lagardère pour 31,8 millions d'euros, MediaForEurope pour 28,1 millions d'euros (au titre de la détention directe et des autres formes de participation) et Telefónica pour 14,9 millions d'euros.

3.3. DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS FINANCIÈRES

Des tests de dépréciations sont mis en œuvre par Vivendi sur la base de valeurs recouvrables déterminées en interne ou avec l'aide d'évaluateurs indépendants.

- Concernant Groupe Canal+, le Directoire de Vivendi a décidé de procéder début 2024 à la capitalisation du compte courant en euros, dont le montant s'élevait à 3 390,6 millions d'euros au 31 décembre 2023 et a conséquemment décidé de cesser tout décompte d'intérêts sur ce compte courant dès le 1^{er} janvier 2024. Pour les besoins du test de dépréciation de la participation de Vivendi dans Groupe Canal+ mis en œuvre au 31 décembre 2023, la capitalisation de ce compte courant a été prise en compte. La valeur comptable des titres ainsi calculée excédait la valeur recouvrable déterminée selon la méthode usuelle mise en œuvre par Vivendi pour évaluer Groupe Canal+, à savoir une valeur de marché déterminée au moyen des multiples de valorisation observés sur les marchés boursiers ou lors d'opérations de fusion/acquisition récentes d'une vingtaine de sociétés similaires, en utilisant des multiples cohérents avec ceux des exercices précédents : multiple d'EBITDA pour la télévision payante et multiple de chiffre d'affaires pour la télévision gratuite. Sur la base de la valeur recouvrable ainsi calculée, compte tenu de la capitalisation attendue début 2024 du compte courant, ce dernier a été déprécié à hauteur de 2 800 millions d'euros au 31 décembre 2023.

- Concernant Havas, la Direction de Vivendi a conclu que la valeur recouvrable des titres de participation Havas au 31 décembre 2023, déterminée selon des méthodes usuelles (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, ou juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché : cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires) était inférieure à leur valeur comptable. Sur cette base, les titres de participation Havas ont été dépréciés de 500 millions d'euros au 31 décembre 2023.
- Concernant Gameloft, la valeur recouvrable a été déterminée au moyen des méthodes usuelles d'évaluation, en particulier la valeur d'utilité, fondée sur l'approche DCF (actualisation des flux de trésorerie futurs). À cet égard, les prévisions de flux de trésorerie et les paramètres financiers utilisés sont les plus récents validés par la Direction de Vivendi et mis à jour afin de refléter le repli de la performance opérationnelle de Gameloft sur la période récente. Sur ces bases, la Direction de Vivendi a conclu que la valeur recouvrable de Gameloft était inférieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2023, ce qui a conduit à comptabiliser en 2023 une dotation complémentaire de 27 millions d'euros, ramenant la valeur nette comptable des titres à 376,5 millions d'euros.
- Par ailleurs, Vivendi SE a comptabilisé en 2023 des dotations pour dépréciation des comptes courants Dailymotion et CanalOlympia à hauteur de 80,7 millions d'euros et de 98,8 millions d'euros respectivement, afin de donner des valeurs nettes comptables nulles à ces comptes courants.
- Concernant Telecom Italia, la valeur recouvrable retenue est basée sur la moyenne des cours de décembre 2023 (0,28 euro par action) conduisant à une reprise de dépréciation des titres à hauteur de 236,8 millions d'euros, pour une valeur nette des titres de Telecom Italia s'établissant à 1 004,5 millions d'euros.
- Concernant MediaForEurope NV, les reprises enregistrées en 2023 sont (i) les reprises de dépréciation des droits sur les actifs en fiducie pour 45,7 millions d'euros, calculées en fonction des cours de clôture annuelle des actions MFE A et MFE B, et (ii) les reprises de dépréciation des titres MFE A et MFE B détenus par Vivendi au 31 décembre 2023, calculées sur la base des cours moyens de décembre (PCG art. 833-7), soit 10,8 millions d'euros.
- Vivendi a comptabilisé une dotation aux provisions pour actif net négatif de sa filiale Vivendi Holding 1 LLC de 28 millions d'euros.

NOTE 4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel négatif en 2023 s'établit à -50,7 millions d'euros, dont une moins-value de -38,1 millions d'euros, nette de reprise de dépréciation, lors de la cession d'Editis Holding en novembre 2023 dans le cadre des remèdes requis par l'Autorité de la concurrence européenne pour autoriser la prise de contrôle du groupe Lagardère (voir Faits marquants de l'exercice).

En 2022, le résultat exceptionnel était négatif à hauteur de -19,0 millions d'euros, dont une moins-value de -18,7 millions d'euros, nette de reprise de dépréciation, générée lors de la cession d'actions propres dans le cadre du plan d'actionnariat des salariés.

NOTE 5. IMPÔTS

5.1. RÉGIMES DE L'INTÉGRATION FISCALE ET DU BÉNÉFICE MONDIAL CONSOLIDÉ

Vivendi SE bénéficie du régime de l'intégration fiscale et a bénéficié, jusqu'au 31 décembre 2011 inclus, du régime dit du « bénéfice mondial consolidé » prévu à l'article 209 quinquies du Code général des impôts. À compter du 1^{er} janvier 2012, Vivendi SE bénéficie du seul régime de l'intégration fiscale.

- Le régime de l'intégration fiscale permet à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés françaises contrôlées directement ou indirectement à 95 % au moins, soit au 31 décembre 2023, principalement les entités de Groupe Canal+, de Havas, de Prisma Media et de Gameloft en France, ainsi que les sociétés portant les projets de développement du groupe en France (Vivendi Village, Dailymotion, etc.).
- Jusqu'au 31 décembre 2011, le régime fiscal du bénéfice mondial consolidé accordé sur agrément a permis à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés du groupe contrôlées directement ou indirectement à 50 % au moins, situées tant en France qu'à l'étranger. Cet agrément lui avait été accordé pour une première période de cinq ans, soit du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2008, puis a été renouvelé le 19 mai 2008 pour une période de trois ans, soit du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2011. Pour mémoire, le 6 juillet 2011, Vivendi avait sollicité auprès du ministère des Finances le renouvellement de son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé pour une période de trois ans courant du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2014.
- Les modifications de la législation fiscale en France en 2011 ont mis fin au régime du bénéfice mondial consolidé pour les entreprises clôturant leur exercice à compter du 6 septembre 2011 et ont plafonné l'imputation des déficits fiscaux reportés à hauteur de 60 % du bénéfice imposable. Depuis 2012, l'imputation des déficits fiscaux reportés est plafonnée à 50 % du bénéfice imposable.

Les régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice mondial consolidé ont les incidences suivantes sur la valorisation des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables de Vivendi :

- Vivendi considérant que son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé produisait ses effets jusqu'au terme de l'agrément accordé par le ministère des Finances, soit jusqu'au 31 décembre 2011, a demandé en 2012 par voie contentieuse le remboursement d'une somme de 366 millions d'euros au titre de l'exercice 2011. Au terme de la procédure menée devant les juridictions administratives, le Conseil d'État a, par sa décision du 25 octobre 2017, reconnu le droit pour Vivendi de se prévaloir d'une espérance légitime l'autorisant à escompter l'application du régime du bénéfice consolidé, sur l'ensemble de la période couverte par l'agrément, y compris donc l'exercice clos le 31 décembre 2011.
- Vivendi considérant que les créances d'impôt étranger dont elle dispose en sortie de régime de bénéfice mondial consolidé sont reportables à l'expiration de l'agrément, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt payé au titre de son exercice clos le 31 décembre 2012. Au terme de la procédure menée devant les juridictions administratives, le Conseil d'État a, par sa décision du 19 décembre 2019, reconnu le droit pour Vivendi d'utiliser les créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé. Par ailleurs, fort de la décision de première instance dans son contentieux portant sur l'année 2012, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt dû au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015. La décision du Conseil d'État du 19 décembre 2019 a conduit les autorités fiscales à prononcer le remboursement de l'impôt

acquitté par Vivendi au titre de l'année 2012 et à dégrever d'office l'impôt acquitté par Vivendi au titre de l'année 2015.

- Après avoir obtenu gain de cause devant le Conseil d'État qui a reconnu à Vivendi (i) le droit à l'application du régime de consolidation jusqu'au terme de l'agrément dont elle était titulaire (décision du Conseil du 25 octobre 2017 no 403320 au titre de l'exercice 2011) et (ii) le droit à l'imputation des créances d'impôts étrangers en sortie de régime conformément aux dispositions de l'article 122 bis du CGI, soit sur cinq années (décision du Conseil du 19 décembre 2019 n° 426730 au titre de l'exercice 2012), Vivendi a engagé un contentieux portant sur l'opposabilité de la règle de limitation du report à cinq ans. L'objet de ce contentieux est de rétablir au profit de Vivendi le droit à imputer les créances d'impôt restant disponibles, en sortie du régime du bénéfice mondial consolidé, soit 793 millions d'euros. Vivendi a en outre sollicité des autorités fiscales, par voie de réclamation contentieuse, le remboursement de l'impôt payé au titre des exercices clos le 31 décembre 2017, 2018, 2019 et 2020 pour un montant de 46 millions d'euros. Le stock de créances d'impôts reportables au 31 décembre 2023 s'élève ainsi à 747 millions d'euros. Les procédures se poursuivent devant les juridictions administratives et Vivendi déposera au cours de l'année 2024 une réclamation visant à demander l'imputation complémentaire de ses créances d'impôt étranger encore disponibles sur l'impôt acquitté en 2021.
- Pour rappel, après prise en compte des conséquences des contrôles fiscaux en cours sur le montant des déficits admis par les autorités fiscales, Vivendi SE reportait 201 millions d'euros de déficits au 1^{er} janvier 2021, imputés en totalité pour le calcul de l'impôt sur les sociétés de l'exercice 2021 ; Vivendi SE ne reportait donc plus de déficits au 31 décembre 2021. Compte tenu du résultat fiscal déclaré au titre des exercices 2022 et 2023, Vivendi reporte au 31 décembre 2023 un déficit évalué à 119 millions d'euros. Ce montant de déficit ne prend pas en compte le montant de déficit qui pourrait être rétabli au bénéfice de Vivendi SE dans le cadre du contentieux NBC Universal en cours, au titre duquel Vivendi SE demande le rétablissement de 2,4 milliards d'euros de déficits à son profit (voir infra, Litiges fiscaux).

Dans les comptes au 31 décembre 2023, Vivendi a comptabilisé à la clôture de l'exercice un produit net d'intégration fiscale de 83,4 millions d'euros.

5.2. LITIGES FISCAUX

Dans le cours normal de ses activités, Vivendi fait l'objet de contrôles conduits par les autorités fiscales. Dans les situations de litige, Vivendi a pour politique d'acquiescer les impositions qu'il entend contester, et d'en demander le remboursement par la mise en œuvre de toute procédure contentieuse appropriée. S'agissant des contrôles en cours à la clôture, et lorsqu'il n'est pas possible d'évaluer précisément l'incidence qui pourrait résulter d'une issue défavorable, aucune provision n'est constituée. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal de Vivendi SE en sa qualité de mère du groupe d'intégration fiscale. La Direction de Vivendi considère par conséquent que l'issue des contrôles fiscaux en cours ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la situation financière ou la liquidité de la société.

S'agissant du contrôle fiscal des années 2008 à 2012, la société Vivendi SE fait l'objet d'une procédure de rectification au titre de laquelle les autorités fiscales contestent le traitement comptable et fiscal des titres NBC Universal reçus en paiement lors de la cession en 2004 des titres de la société Vivendi Universal Entertainment et contestent la déduction de la perte de 2,4 milliards d'euros réalisée à l'occasion de la

cession de ces titres. La Commission nationale des impôts directs saisie de ce litige a rendu son avis le 9 décembre 2016 dans lequel elle se prononce pour l'abandon des redressements proposés par les autorités fiscales. Le désaccord trouvant en outre son fondement dans une doctrine administrative, Vivendi en a demandé l'annulation au motif qu'elle ajoutait à la loi. Le 29 mai 2017, le Conseil d'État a accueilli favorablement le recours de Vivendi pour excès de pouvoir. Par lettre du 1^{er} avril 2019 et au terme de différents recours, les autorités fiscales ont confirmé le maintien du rappel. Le 18 juin 2019, Vivendi a en conséquence engagé une procédure contentieuse devant le service à l'origine de l'imposition. À défaut de réponse de l'administration fiscale, Vivendi a introduit le 30 décembre 2019 une requête devant le tribunal administratif de Montreuil. Par décision en date du 2 décembre 2021, le tribunal administratif de Montreuil a rejeté la requête de Vivendi. Le 9 février 2022, Vivendi a déposé une requête introductive d'appel devant la Cour administrative d'appel de Paris. Cette Cour a rendu son arrêt, défavorable pour Vivendi, le 13 décembre 2023. Vivendi a déféré en février 2024 cet arrêt devant le Conseil d'État pour censure et cassation.

S'agissant du contrôle fiscal des années 2013 à 2017 au titre du résultat d'ensemble du groupe, Vivendi SE a reçu une proposition de rectification le 14 juin 2021. Cette procédure est toujours en cours au 31 décembre 2023, en attente d'une réponse après saisine du Service de la Sécurité Juridique et du Contrôle fiscal de la DGFIP en date du 15 mars 2022.

S'agissant du contrôle fiscal du résultat propre de Vivendi au titre des exercices 2013 à 2016, les autorités fiscales ont proposé le 4 juin 2020 un ensemble de rectifications pour un montant de 33 millions d'euros (en base) pour ces quatre exercices. Cette proposition conduira à rectifier le montant des déficits reportables de Vivendi et ne se traduira par aucune charge d'impôt courant, car tout impôt réclamé sera acquitté au moyen de créances d'impôt étranger. Pour mémoire, la décision du Conseil d'État du 19 décembre 2019 permet à Vivendi de demander le remboursement de tout paiement complémentaire d'impôt sur les sociétés déjà acquitté

au titre de la période 2012-2016. Après réponse de Vivendi le 21 juillet 2020, l'administration a confirmé sa position le 14 septembre 2020. Vivendi ne partage pas intégralement les positions du service de contrôle mais n'entend pas, compte tenu des enjeux, les contester.

S'agissant du contrôle fiscal de la société Vivendi SE au titre des exercices clos de 2018 à 2021, une proposition de rectification a été reçue le 15 décembre 2023 qui n'engendre pas de conséquences financières significatives. Vivendi a adressé une réponse à cette proposition en date du 13 février 2024 et la procédure suit son cours.

S'agissant du contentieux portant sur le droit à reporter ses créances d'impôt étranger en sortie du régime de bénéfice mondial consolidé sans limitation dans le temps, le Tribunal administratif de Montreuil a rendu un premier jugement défavorable à Vivendi le 21 décembre 2023 au titre de l'exercice 2017 et un second jugement défavorable à Vivendi le 15 février 2024, au titre de l'exercice 2018. Vivendi a fait appel conjoint de ces deux jugements, rendus dans les mêmes termes, devant la Cour administrative d'appel de Paris par requête déposée le 21 février 2024. Pour les exercices 2018 et 2019, les procédures sont toujours à l'instruction devant le Tribunal administratif de Montreuil.

Enfin, lors de la cession en mai 2015 à Telefónica Brasil de GVT, Vivendi a réalisé une plus-value qui a fait l'objet d'une retenue à la source au Brésil. Le 2 mars 2020, l'administration fiscale brésilienne a remis en cause les modalités de calcul de cette plus-value et demande à Vivendi le paiement d'une somme de 1,2 milliard de BRL (soit environ 226 millions d'euros) en droits, intérêts de retard et pénalités. Ce rappel d'impôt ainsi que le refus de prendre en compte la réduction de la plus-value résultant d'ajustements de prix ont été contestés sans succès devant les instances administratives. Vivendi a saisi les tribunaux afin de faire valoir ses droits, et estime avoir de fortes chances de succès d'obtenir gain de cause. En conséquence, ce rappel ne fait pas l'objet de provision dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2023.

NOTE 6. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

6.1. VARIATION DES VALEURS BRUTES

(en millions d'euros)	Valeurs brutes à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeurs brutes à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	4,5	0,5		5,0
Immobilisations corporelles	92,0	0,7		92,7
Total	96,5	1,2	0,0	97,7

6.2. MOUVEMENTS DES AMORTISSEMENTS

(en millions d'euros)	Amortissements cumulés au début de l'exercice	Dotations	Sorties	Amortissements cumulés à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	3,5	0,5		4,0
Immobilisations corporelles	58,6	1,2		59,8
Total	62,1	1,7	0,0	63,8

NOTE 7. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

7.1. VARIATION DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Valeurs brutes à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeurs brutes à la fin de l'exercice
Participations et TIAP	22 093,1	364,3	(1 236,2)	21 221,2
Créances rattachées à des participations	1 866,2	440,9	(2,7)	2 304,4
Autres titres immobilisés	974,7		(974,4)	0,3
Prêts et Autres immobilisations financières	179,7	150,4	(299,9)	30,2
Total	25 113,7	955,6	(2 513,2)	23 556,1

7.2. PARTICIPATIONS ET TITRES IMMOBILISÉS DE L'ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE (TIAP)

Les principales variations des Participations et des TIAP telles que décrites dans les Faits marquants, se présentent comme suit :

- Les augmentations sont de 364,3 millions d'euros dont principalement :
 - Lagardère : acquisition de titres pour 72,7 millions d'euros selon les modalités de l'offre subsidiaire proposée lors de l'offre publique d'achat initiée en 2022 (voir Faits marquants de l'exercice) ;
 - Groupe Canal+ : augmentation des titres en mars 2023 liée à l'apport des titres SECP détenus par Vivendi pour leur valeur nette comptable au 31 décembre 2022, soit 258 millions d'euros (voir ci-dessous).
- Les principales diminutions concernent :
 - SECP : apport à Groupe Canal+ des titres SECP détenus par Vivendi, d'une valeur brute de 522,2 millions d'euros au 31 décembre 2022 pour 51,5 % du capital. Groupe Canal+ détient l'intégralité du capital de SECP à l'issue de cette opération ;
 - Editis Holding : finalisation de la cession de la participation le 14 novembre 2023 faisant suite aux décisions de la Commission européenne afin de permettre la prise de contrôle du groupe Lagardère par Vivendi (voir Faits marquants de l'exercice). Les valeurs brutes cumulées de la participation et du mali de fusion (1) rattaché étaient de 691,5 millions d'euros.
 - Mediaset Espagne : cession à MediaForEurope NV des actions Mediaset Espagne représentant 1,05 % du capital, dont la valeur brute comptable était de 19,6 millions d'euros.
- À la clôture, les valeurs comptable et boursière des titres UMG NV sont respectivement de 3 308,6 millions d'euros et 4 638,7 millions d'euros. La valeur boursière est calculée à partir du cours moyen de décembre.

(1) Un mali était rattaché aux titres Editis Holding postérieurement à la TUP en 2020 de la société holding intermédiaire Antinea 6.

7.6. MOUVEMENTS DES DÉPRÉCIATIONS

(en millions d'euros)	Montant à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises financières	Reprises exceptionnelles	Montant en fin d'exercice
Participations et TIAP	5 240,3	532,7	(315,2)	(527,8)	4 930,0
Créances rattachées à des participations	1 863,8	170,5	(2,3)		2 032,0
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres immobilisations financières	1,1		(1,1)		
Total des dépréciations	7 105,2	703,2	(318,6)	(527,8)	6 962,0

Les dotations et les reprises de dépréciation sur les participations et les TIAP sont détaillées en note 3, Résultat financier.

7.3. CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

Le montant des créances rattachées à des participations y compris les intérêts courus, net de dépréciation, s'élève à 272,4 millions d'euros.

Le 12 décembre 2023, afin de permettre à Lagardère SA d'honorer les remboursements engendrés par l'activation des clauses de changement de contrôle, Vivendi SE a accordé à Lagardère SA un prêt, pour un montant maximal de 1 900 millions d'euros à échéance 31 mars 2025. Au 31 décembre 2023, le montant tiré s'élève à 270 millions d'euros.

Au 4 mars 2024, le montant tiré s'élève à 1 520 millions d'euros

7.4. AUTRES TITRES IMMOBILISÉS

Actions propres en voie d'annulation

Vivendi a procédé au cours de l'exercice à l'annulation de l'intégralité des actions en voie d'annulation qu'elle détenait pour une valeur comptable globale de 974,4 millions d'euros (voir Faits marquants de l'exercice et note 9, Actions propres).

7.5. PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Compte séquestre

En vertu des accords signés entre Vivendi et MediaForEurope (ex-Mediaset) le 3 mai 2021, une partie du prix de cession de 5 % de Mediaset en juillet 2021 a fait l'objet d'un compte séquestre de 75 millions d'euros, en faveur de Fininvest, libérables par tiers en trois ans à compter du 21 août 2022. Le second tiers a fait l'objet d'un remboursement en août 2023.

Dépôts de trésorerie à terme

Ces placements s'élèvent à 0 million d'euros au 31 décembre 2023, contre 75,0 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Autres actifs de trésorerie

Les actifs de trésorerie (OPCVM) s'élèvent à 0,1 million d'euros au 31 décembre 2023 contre 50,0 millions d'euros au 31 décembre 2022.

NOTE 8. ACTIF CIRCULANT

8.1. CRÉANCES

Les créances, nettes de dépréciations, représentent un montant global de 2 293,5 millions d'euros, contre 5 317,1 millions d'euros fin 2022 et comprennent principalement les éléments suivants :

- les avances en compte courant de Vivendi à ses filiales pour un montant net de 2 187,5 millions d'euros, contre 5 207,1 millions d'euros fin 2022 ;

- En 2023, Vivendi a comptabilisé les dotations aux dépréciations des comptes courants avec Groupe Canal+, Dailymotion et CanalOlympia à hauteur, respectivement, de 2 800 millions d'euros, 80,7 millions d'euros et 98,8 millions d'euros (voir note 3, Résultat financier, Dépréciations financières) ;
- des créances fiscales de 41,5 millions d'euros, contre 39,1 millions d'euros fin 2022.

8.2. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

(en millions d'euros)	2023	2022
Charges imputables à l'exercice suivant	2,4	2,4
Décotes payées aux souscripteurs d'emprunts obligataires	5,0	7,0
Total	7,4	9,4

NOTE 9. ACTIONS PROPRES

Variation des actions propres

	Titres immobilisés		Valeurs mobilières de Placement			
	Actions en voie d'annulation		Adossement aux plans d'actions de performance		Actions en vue d'opérations d'actionnariat salariés	
	Nombre de titres	Valeur brute	Nombre de titres	Valeur brute	Nombre de titres	Valeur brute
	(en millions d'euros)		(en millions d'euros)		(en millions d'euros)	
Situation au 31/12/2022	78 643 725	974,4	4 995 735	118,4	240 238	4,7
Achats					3 000 000	28,5
Annulations	(78 643 725)	(974,4)				
Livraisons ou cessions			(1 434 472)	(34,2)	(1 597 419)	(17,6)
Situation au 31/12/2023	0	0,0	3 561 263	84,2	1 642 819	15,6

Les 5 204 082 actions d'autocontrôle représentent globalement 0,51 % du capital pour une valeur brute comptable de 99,8 millions d'euros. Leur valeur boursière, calculée sur la base du cours de clôture, est de 50,4 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Les actions comptabilisées en valeurs mobilières de placement et non affectées à des plans spécifiques font l'objet d'une dépréciation à hauteur de 39,1 millions d'euros (voir note 1.3., Immobilisations financières – Actions propres et note 1.5., Valeurs mobilières de placement – actions propres).

NOTE 10. AUTRES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

(en millions d'euros)	2023	2022
OPCVM monétaires et obligataires		210,1
Autres créances assimilées	151,2	493,6
Dépréciations		
Sous-total VMP et créances assimilées	151,2	703,7
Disponibilités	897,5	566,8
Total	1 048,7	1 270,5

NOTE 11. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

(en millions d'euros)	Montant brut	Dont à moins d'un an	Dont à plus d'un an
Actif immobilisé (1)			
Créances rattachées à des participations (2)	2 304,4	2 304,4	
Autres immobilisations financières	30,2	25,2	5,0
Actif circulant :			
Avances et acomptes versés			
Créances clients et comptes rattachés	9,9	9,9	
Autres créances	5 619,8	5 619,8	
Charges constatées d'avance	7,4	4,0	3,4
Total	7 971,7	7 963,3	8,4

(1) Actif immobilisé hors participations.

Le poste « participations » intègre des droits sur actifs mis en fiducie (titres MFE A et MFE B) dont une partie ayant une valeur nette comptable de 174,2 millions d'euros au 31 décembre 2023 et non comprise dans ce tableau, est susceptible d'être cédée à moins d'un an en application des accords signés avec MediaForEurope (ex-Mediaset) les 3 mai et 21 juillet 2021, et amendés les 18 novembre 2021 et 7 novembre 2023 (voir note 23, Engagements financiers).

(2) Dépréciées à hauteur de 2 032,0 millions d'euros (créances Poltel, société en liquidation judiciaire).

NOTE 12. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIFS

12.1. CHARGES À RÉPARTIR SUR INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)	Montant net à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Dotations aux amortissements	Montant net à la fin de l'exercice
Frais à étaler liés aux lignes de crédit	1,8		(0,7)	1,1
Frais d'émission d'emprunts obligataires	3,2		(1,1)	2,1
Total	5,0	0,0	(1,8)	3,2

NOTE 13. ÉCARTS DE CONVERSION

Au 31 décembre 2023, il n'y avait ni écart de conversion actif ni écart de conversion passif, comme au 31 décembre 2022.

NOTE 14. CAPITAUX PROPRES

14.1. CAPITAL SOCIAL – ACTIONS EN CIRCULATION

Nombre d'actions composant le capital social au début de l'exercice	1 108 561 850
Réduction de capital par annulation d'actions	(78 643 725)
Nombre d'actions composant le capital social à la clôture de l'exercice (1)	1 029 918 125

(1) Valeur nominale de 5,50 euros.

Les actions propres détenues par Vivendi SE sont détaillées en note 9, Actions propres.

14.2. MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

Opérations (en millions d'euros)	Capital	Primes	Réserve légale	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat	Total
Au 31/12/2022	6 097,1	5 678,5	752,7	7 000,0	2 160,6	(1 277,8)	20 411,1
Affectation du résultat et dividendes au titre de l'exercice 2022			(143,0)		(1 391,2)	1 277,8	(256,4)
Annulation d'actions	(432,6)			(541,9)			(974,5)
Résultat 2023						(2 786,2)	(2 786,2)
Au 31/12/2023	5 664,5	5 678,5	609,7	6 458,1	769,4	(2 786,2)	16 394,0

14.3. AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE ORDINAIRE EN NUMÉRAIRE

Dans le cadre de l'arrêté des comptes de l'exercice 2023 et de l'affectation du résultat de l'exercice, le Directoire de Vivendi, dans sa réunion du 4 mars 2024, a décidé de proposer aux actionnaires l'affectation du résultat suivante. Cette proposition a été portée à la connaissance du Conseil de surveillance du 7 mars 2024 qui l'a approuvée, et sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2024.

Origine (en euros)	
Report à nouveau	769 414 901,16
Résultat de l'exercice	(2 786 246 234,16)
Part disponible de la réserve légale (a)	43 254 048,75
Prélèvement sur les autres réserves	2 229 755 795,00
Total	256 178 510,75
Proposition d'affectation (en euros)	
Dividende ordinaire en numéraire (b)	256 178 510,75
Report à nouveau	0,00
Total	256 178 510,75

- (a) Part de la réserve légale supérieure à 10 % du capital social au 31 décembre 2023, sur laquelle s'impute en priorité le montant à titre de dividende ordinaire en numéraire.
(b) À raison de 0,25 euro par action. Montant calculé sur la base du nombre d'actions d'autocontrôle détenues au 29 février 2024. Ce dernier montant sera ajusté pour tenir compte du nombre d'actions ayant droit au dividende à la date du détachement le 30 avril 2024 (mise en paiement le 3 mai 2024)

Les dividendes ordinaires au titre des trois précédents exercices ont été les suivants :

Année	2022	2021	2020
Nombre d'actions (en millions) (a)	1 025,7	1 042,4	1 087,5
Dividende ordinaire par action (en euro)	0,25	(b) 0,25	0,60
Montant total (en millions d'euros)	256,4	260,6	652,5

- (a) Nombre des actions ayant jouissance au 1^{er} janvier, après déduction des actions autodétenues au moment de la mise en paiement du dividende.
(b) L'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 a également approuvé la distribution exceptionnelle en nature sous forme d'actions Universal Music Group NV (UMG), à raison d'une action UMG pour une action Vivendi SE. Cette distribution a pris la forme :
– pour partie, d'un dividende exceptionnel en nature (4,89 euros par action), approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (sixième résolution) pour un montant cumulé de 5 312,5 millions d'euros ;
– et, pour le solde, d'un acompte sur dividende exceptionnel en nature de 20,36 euros par action décidé par le Directoire du 14 septembre 2021 au vu d'un bilan intermédiaire certifié au 30 juin 2021, soit un acompte sur dividende exceptionnel en nature au titre de l'exercice 2021 de 22 099,8 millions d'euros.
La distribution exceptionnelle en nature (dividende et acompte) a été mise en paiement le 23 septembre 2021.

NOTE 15. PLANS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Plans d'attribution d'actions de performance

Le nombre total de droits à actions de performance restant en circulation au 31 décembre 2023 (plans 2019 à 2023) s'élève à 4 666 617.

Le Directoire a décidé le 13 novembre 2023 de procéder à un ajustement du nombre de droits à actions de performance en cours d'acquisition, en application des dispositions des articles L. 228-99 et R. 228-91 du Code de commerce, pour tenir compte de l'incidence de la distribution du dividende ordinaire en numéraire au titre de l'exercice 2022 par prélèvement sur la part disponible de la réserve légale.

Les principales caractéristiques des plans attribués pendant l'exercice et au cours de l'exercice précédent sont les suivantes :

Le 8 mars 2023, Vivendi SE a attribué à des salariés et dirigeants 1 914 750 actions de performance, dont 247 500 aux membres du Directoire. 1 938 209 droits restent en circulation au 31 décembre 2023.

Le 28 juillet 2022, Vivendi SE avait attribué à des salariés et dirigeants 1 899 750 actions de performance, dont 247 500 aux membres du Directoire. 1 871 919 droits restent en circulation au 31 décembre 2023.

Sous réserve du respect des conditions de performance, les droits sont acquis définitivement par l'inscription en compte à l'issue d'une période de trois ans sous condition de présence (période d'acquisition des droits),

et les actions doivent être conservées par les bénéficiaires pendant une période complémentaire de deux ans (période de conservation des actions).

La réalisation des objectifs qui conditionnent l'attribution définitive est appréciée sur les trois exercices consécutifs en fonction des critères de performance suivants :

- indicateurs internes (pondération de 80 %, contre 70 % pour le plan attribué le 28 juillet 2022) :
 - résultat net ajusté par action (50 %, contre 40 % pour le plan attribué le 28 juillet 2022),
 - flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts – CFAIT (20 %) apprécié au niveau du groupe,
 - réduction de l'empreinte carbone de Vivendi (10 %) apprécié au niveau du groupe ;
- indicateurs externes (pondération de 20 %, contre 30 % pour le plan attribué le 28 juillet 2022) liés à l'évolution de l'action Vivendi au regard de l'indice Stoxx® Europe Media (10 %, contre 20 % pour le plan attribué le 28 juillet 2022) et du CAC 40 (10 %).

Une provision est par ailleurs constituée pour couvrir les plans d'actions de performance en faveur de salariés de Vivendi et de ses filiales (plans 2019 et 2020 résiduels) ; voir note 16, Provisions.

NOTE 16. PROVISIONS

16.1. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PROVISIONS

Nature des provisions (en millions d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations et charges de personnel	Reprises non utilisées	Reprises utilisées	Montant en fin d'exercice
Avantages au personnel	72,1	12,6		(28,9)	55,8
Autres provisions	72,0	52,9	(22,1)	(30,3)	72,5
Total des provisions	144,1	65,5	(22,1)	(59,2)	128,3
Impacts en résultats :					
– d'exploitation		6,9		(34,2)	
– financier		28,0			
– exceptionnel		30,6	(22,1)	(25,0)	

La provision pour avantages au personnel est de 55,8 millions d'euros à la clôture 2023, contre 72,1 millions d'euros à la clôture 2022 (voir note 1.9., Régimes d'avantages au personnel), et tient compte notamment de versements sur les plans de retraite supplémentaires, à hauteur de 22,2 millions d'euros en 2023, contre 17,5 millions d'euros en 2022.

Les engagements afférents aux avantages au personnel sont évalués avec les hypothèses suivantes : des taux d'augmentation de 4,0 % pour les salaires, un taux d'actualisation de 3,25 % pour le régime général statutaire (indemnités de fin de carrière) et les régimes de retraite supplémentaires et des hypothèses de départ à la retraite à 65 ans. Le montant de l'engagement des régimes de retraite s'établit à 110,0 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 137,1 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Les engagements de retraites supplémentaires autres que les indemnités de fin de carrière sont partiellement couverts par des contrats d'assurance externalisés dont les montants réévalués viennent en déduction de la dette actuarielle. Le taux de rendement attendu des actifs est de 2,50 %.

Le montant des actifs de couverture, composés à hauteur de 75 % par des obligations et à hauteur de 13 % par des actions, est de 60,2 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 59,5 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Le montant des pertes actuarielles non reconnues et celui des coûts des services passés non reconnus (gains) sont respectivement de 13,0 millions d'euros et 19,0 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre respectivement 26,1 millions d'euros et 20,6 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Le total des « Autres provisions » au 31 décembre 2023 est de 72,5 millions d'euros dont :

- une provision de 20,4 millions d'euros, constituée pour couvrir les plans d'actions de performance en faveur de salariés de Vivendi et de ses filiales (plans 2019 et 2020 résiduels). Les plans 2022 et 2023 ne font l'objet d'aucune provision en fonction de l'appréciation, à ce stade, de la satisfaction des conditions de performance et de rotation du personnel (PCG art. 624-9). Voir note 15, Plans d'attribution d'actions de performance ;
- une provision de 28,0 millions d'euros pour actif net négatif de la filiale Vivendi Holding 1 LLC aux États-Unis.

NOTE 17. DETTES FINANCIÈRES

Elles s'élèvent à 3 415,9 millions d'euros fin 2023, contre 4 076,1 millions d'euros fin 2022.

17.1. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires s'élèvent à 2 750,0 millions d'euros au 31 décembre 2023, après le remboursement d'un emprunt de 600,0 millions d'euros le 24 novembre 2023, à l'échéance. Les intérêts courus s'élèvent à 10,7 millions d'euros au 31 décembre 2023 (11,4 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Montant en millions d'euros	Date d'émission	Date d'échéance	Taux nominal
500,0	05/2016	05/2026	1,875 %
850,0	09/2017	09/2024	0,875 %
700,0	06/2019	06/2025	0,625 %
700,0	06/2019	12/2028	1,125 %
2 750,0			

Les emprunts obligataires émis par Vivendi SE contiennent des clauses habituelles de cas de défaut, d'engagement de ne pas constituer de sûretés au titre d'une quelconque dette obligataire (negative pledge) et en matière de rang (clause de pari passu). Ils contiennent également une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (sauf au bénéfice du Groupe Bolloré) qui s'appliquerait si, à la suite d'un tel événement, la note long terme corporate de Vivendi SE était dégradée en dessous du niveau d'investissement (Baa3).

17.2. EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Au 31 décembre 2023, les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit représentent 24,6 millions d'euros, contre 35,1 millions d'euros à fin 2022 et comprennent principalement des découverts comptables.

Vivendi SE dispose d'une ligne de crédit syndiquée de 1,5 milliard d'euros à échéance janvier 2026, ainsi que huit lignes de crédit bilatérales pour un montant global de 800 millions d'euros à échéance décembre 2027 (voir note 23.5., Covenants financiers).

Au 31 décembre 2023, l'ensemble des lignes de crédit de Vivendi SE était disponible à hauteur d'un montant de 2,3 milliards d'euros.

17.3. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS

Le montant de 630,6 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 679,6 millions d'euros au 31 décembre 2022, correspond notamment aux dépôts en comptes courants effectués par les filiales.

NOTE 18. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

État des dettes (y compris intérêts courus) (en millions d'euros)	Montant brut	À plus d'un an		
		À moins d'un an	et moins de cinq ans	À plus de cinq ans
Emprunts obligataires	2 760,7	860,7	1 900,0	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	24,6	24,6		
Emprunts et dettes financières divers	630,6	630,6		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	25,0	25,0		
Dettes fiscales et sociales	26,4	26,4		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Autres dettes	51,9	51,9		
Produits constatés d'avance				
Total	3 519,2	1 619,2	1 900,0	0,0

NOTE 19. ÉLÉMENTS CONCERNANT PLUSIEURS POSTES DE BILAN

Les actifs sont des valeurs brutes.

ACTIF

(en millions d'euros)	Produits à recevoir
Participations	
Créances rattachées à des participations	255,3
Autres titres immobilisés	
Prêts	
Autres immobilisations financières	
Créances clients et comptes rattachés	
Autres créances	15,0
Charges à répartir	
Charges constatées d'avance	
Écart de conversion	
Total	270,3

PASSIF

(en millions d'euros)	Charges à payer
Autres emprunts obligataires	10,7
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,7
Emprunts et dettes financières diverses	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	20,7
Dettes fiscales et sociales	24,6
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Autres dettes	10,1
Produits constatés d'avance	
Écart de conversion	
Total	66,8

NOTE 20. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Les rémunérations brutes (y compris, avantages en nature, intéressement et divers) des membres du Directoire versées par Vivendi SE en 2023 se sont élevées à 7,6 millions d'euros (contre 16,0 millions d'euros en 2022 dont 4,7 millions d'euros attribués en l'absence d'actions de performance 2021).

Le montant de l'engagement net au titre des régimes de retraite additifs en faveur des membres du Directoire au 31 décembre 2023 s'élève à 6,3 millions d'euros (contre 7,5 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Le montant brut des rémunérations versées par Vivendi SE aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2023 s'est élevé à 1,3 million d'euros en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce. La rémunération versée au Président du Conseil de surveillance au titre de 2023 s'est élevée à 460 milliers d'euros, y compris 60 milliers d'euros en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce.

NOTE 21. PARTICIPATION DES DIRIGEANTS DANS LE CAPITAL

Le pourcentage du capital détenu directement au 31 décembre 2023 par les membres du Directoire, du Conseil de surveillance et de la Direction générale s'élevait à 0,142 % du capital social.

NOTE 22. EFFECTIF

L'effectif moyen annuel, tel que défini à l'article D.123-200 du Code de commerce (PCG art. 833-19) était de 194 personnes en 2023 (dont trois salariés refacturés aux filiales), contre 199 personnes en 2022 (dont cinq salariés refacturés aux filiales).

La répartition par emploi est la suivante :

	2023	2022
Ingénieurs et cadres	173	174
Agents de maîtrise	18	22
Autres collaborateurs	3	3
Total	194	199

NOTE 23. ENGAGEMENTS FINANCIERS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Vivendi SE a souscrit un certain nombre d'engagements sous différentes formes pour son compte ou celui de ses filiales dont les principaux sont répertoriés ci-dessous.

23.1. ENGAGEMENTS D'ACHATS ET DE CESSIONS DE TITRES ET AUTRES OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Dans le cadre de la cession ou l'acquisition d'activités et d'actifs financiers, Vivendi a consenti ou reçu des engagements d'achats et de cessions de titres. Vivendi a, en outre, consenti ou reçu des options de vente et d'achat de titres :

- Droits de cession Lagardère

Au 31 décembre 2023, 27 683 985 droits de cession restent exerçables au prix unitaire de 24,10 euros jusqu'au 15 juin 2025 inclus (après approbation d'un report le 11 décembre 2023 par l'Assemblée générale des bénéficiaires de droits de cession d'actions Lagardère). Ils représentent un engagement financier hors bilan de 667,2 millions d'euros et portant sur 19,62 % du capital de Lagardère.

- Accords avec MediaForEurope

Pour mémoire, le 22 juillet 2021, Vivendi, Fininvest et MediaForEurope (ex-Mediaset) ont annoncé la finalisation de l'accord global du 3 mai 2021 qu'ils ont conclu pour mettre fin à leurs litiges. Ils ont renoncé mutuellement à toutes les poursuites et plaintes en cours. En particulier, Fininvest a acquis 5,0 % du capital de MediaForEurope détenu directement par Vivendi, au prix de 2,70 euros par action (tenant compte du paiement du dividende le 21 juillet 2021). Vivendi reste actionnaire de MediaForEurope à hauteur de sa part résiduelle d'environ 4 % et est libre de conserver ou de vendre cette participation à tout moment et à n'importe quel prix.

Le 18 novembre 2021, Vivendi, Fininvest et MediaForEurope ont convenu d'amender certaines dispositions des accords conclus les 3 mai et 22 juillet 2021 (approuvés par l'Assemblée générale du 25 novembre 2021), en particulier l'introduction d'une structure du capital social à deux catégories d'actions (actions ordinaires A et actions ordinaires B), sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, prévoyant la conversion de toutes les actions MediaForEurope existantes en actions ordinaires B et l'attribution d'une action ordinaire A pour chaque action ordinaire B.

En conséquence, compte tenu de l'engagement de Vivendi de vendre la totalité de sa participation dans MediaForEurope détenue actuellement par Simon Fiduciaria sur le marché à un horizon de cinq ans, il a été convenu le 18 novembre 2021 qu'un cinquième des actions ordinaires A et des actions ordinaires B seront cédées chaque année (à compter du 22 juillet 2021) au prix minimum de 1,375 euro la première année, 1,40 euro la deuxième année, 1,45 euro la troisième année, 1,5 euro la quatrième année

et 1,55 euro la cinquième année (à moins que Vivendi n'autorise la vente de ces titres à un prix inférieur) ; en tout état de cause, Vivendi a le droit de vendre ses actions ordinaires A et/ou actions ordinaires B détenues par Simon Fiduciaria à tout moment si leur prix atteint 1,60 euro. Ceci sans préjudice du droit de Fininvest d'acquérir tout titre non vendu à chaque période de douze mois, au nouveau prix annuel fixé.

Le 23 octobre 2023, dans le cadre d'une opération de regroupement d'actions, MediaForEurope a procédé aux regroupements suivants : (i) 5 actions ordinaires de catégorie « A » ont été regroupées en 1 action ordinaire de catégorie « A » et (ii) 5 actions ordinaires de catégorie « B » ont été regroupées en 1 action de catégorie « B », tout en réduisant simultanément son capital social afin de maintenir la valeur nominale de chaque action ordinaire.

En conséquence, un second amendement aux accords des 3 mai et 22 juillet 2021 a été signé le 7 novembre 2023 pour traduire les effets de ce regroupement d'actions sur les prix de cession mentionnés ci-dessus.

Aucune action n'a été vendue par Vivendi en 2023.

23.2. PASSIFS ÉVENTUELS CONSÉCUTIFS AUX ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS DANS LE CADRE DE CESSIONS OU D'ACQUISITIONS DE TITRES

Les principaux passifs éventuels sont les suivants :

- cession d'Editis à IMI (novembre 2023) :
 - garanties usuelles plafonnées selon un pourcentage du prix d'achat, à échéance 2025 (sauf dates de prescription applicables),
 - garantie sur le litige EPAC non plafonnée ;
- Ubisoft (octobre 2018) : des garanties non plafonnées ont été octroyées lors de la cession ;
- cession de GVT (mai 2015) : garanties limitées à des risques fiscaux, certains spécifiquement identifiés pour un montant maximum de 180 millions de BRL ;
- cession d'Activision Blizzard (octobre 2013) :
 - garanties générales non plafonnées,
 - garantie fiscale plafonnée à 200 millions de dollars, sous certaines conditions ;
- Vivendi et certaines de ses filiales ont conclu des accords avec certains actionnaires minoritaires des sociétés gérant les droits, hors édition, de *Paddington*, prévoyant des compléments de prix plafonnés liés au contrat signé en juin 2016 pour l'acquisition de 100 % desdites sociétés. Un complément de prix ferme a été réglé en juin 2022, et fait partie d'une garantie globale plafonnée à 63 millions de livres sterling à échéance du 31 décembre 2024 ;

- un certain nombre de garanties accordées dans le cadre de cessions ou d'acquisitions d'actifs intervenues au cours des exercices antérieurs, sont prescrites. Néanmoins, les délais de prescription applicables à certaines garanties de passifs notamment en matière sociale, environnementale et fiscale ou de propriété des titres, ainsi qu'à des garanties données notamment dans le cadre de l'arrêt de certaines activités ou de dissolutions de sociétés, sont en cours. À la connaissance de Vivendi, aucune demande d'indemnisation significative afférente à ces garanties n'est intervenue à ce jour ;
- en outre, Vivendi délivre régulièrement à l'occasion du règlement de litiges et contentieux des engagements indemnitaires à des parties tierces, usuels dans ce type d'opérations.

23.3. AUTRES GARANTIES

- Vivendi a octroyé des garanties pour le compte de Canal+ au titre de droits de diffusion d'événements sportifs en faveur de beIN Sports, l'UEFA, the Football Association Premier League, la Ligue nationale de rugby, ainsi que des garanties au profit d'un opérateur de satellites.
- Engagement donné à la Fondation Vivendi, en tant que membre fondateur, de lui verser 5 millions d'euros à l'horizon du 30 juin 2028 à raison d'un million d'euros au plus tard le 30 juin de chaque année.
- Havas bénéficie de la garantie de Vivendi à hauteur de 510 millions d'euros au profit des détenteurs de NEU CP, à échéance au 31 juillet 2025.
- En plus des lettres de confort usuelles, Vivendi a apporté sa garantie à plusieurs banques qui mettent des lignes de crédit à disposition de filiales de Groupe Canal+ pour couvrir leurs besoins en fonds de roulement, pour environ 60 millions de dollars et 9 millions d'euros.
- Vivendi a apporté une lettre de confort en faveur de GVA en vue d'investissements dans le secteur des télécoms en Afrique.
- Vivendi a apporté à certaines de ses filiales opérationnelles (notamment Prisma Media) des garanties couvrant leurs engagements vis-à-vis des tiers.
- Vivendi a octroyé des garanties au profit des autorités fiscales néerlandaises pour le compte de Canal+ Luxembourg.
- Par ailleurs, Vivendi a pris un certain nombre d'engagements en matière de loyers immobiliers qui représentent un montant de 242 millions d'euros au 31 décembre 2023, dont 32 millions d'euros en propre et 202 millions d'euros pour Groupe Canal+ (garantie à échéance du 25 mai 2031).
- Dans le cadre de la gestion de la trésorerie de ses filiales, Vivendi a donné des lettres de confort à un certain nombre de banques pour un montant de l'ordre de 190 millions d'euros fin 2023.
- Dans le cadre de la scission du fonds de retraite anglais USH ouvert aux salariés et anciens salariés de Grande-Bretagne, Vivendi SE a garanti sa filiale Centenary Holdings Ltd lors du transfert des engagements de retraite auprès de Metlife. Ce montant s'élève au 31 décembre 2023 à environ 7 millions de livres sterling. Vivendi a également donné une garantie limitée à 40 millions de livres sterling destinée à couvrir les obligations de retraite de CHL, sponsor du fonds Vivendi Deferred Scheme. Ces deux garanties ne représentent aucun engagement financier supplémentaire pour Vivendi SE.

23.4. SÛRETÉS ET NANTISSEMENTS

Le compte séquestre résiduel de 25 millions d'euros en faveur de Fininvest est décrit en note 7, Autres immobilisations financières – compte séquestre.

Aux 31 décembre 2023 et 2022, aucun autre actif au bilan de Vivendi ne faisait l'objet d'un nantissement ou d'une hypothèque en faveur de tiers.

23.5. COVENANTS FINANCIERS

Vivendi SE dispose d'une ligne de crédit syndiqué de Vivendi SE à échéance janvier 2026 de 1,5 milliard d'euros et de huit lignes de crédit bilatérales d'un montant global de 800 millions d'euros à échéance décembre 2027 (voir note 17, Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit).

L'ensemble de ces lignes de crédit n'est pas soumis au respect de ratios financiers et elles contiennent les clauses usuelles présentes dans les financements non sécurisés.

23.6. PACTES D'ACTIONNAIRES

- Vivendi a reçu, dans le cadre de pactes d'actionnaires existants, certains droits (droits de préemption, droits de priorité, etc.) qui lui permettent de contrôler la structure du capital des sociétés consolidées où sont présents des actionnaires minoritaires. En contrepartie, Vivendi a accordé des droits équivalents à ces derniers au cas où la société serait amenée à céder sa participation à des parties tierces.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, il est précisé que certains droits et obligations de Vivendi au titre des pactes d'actionnaires existants peuvent être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de Vivendi ou de dépôt d'une offre publique sur Vivendi.

- Universal Music Group NV (UMG) :

Dans le cadre de la distribution exceptionnelle en nature par Vivendi SE à ses actionnaires de 59,87 % du capital de la société UMG et de l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam, Vivendi SE, le consortium mené par Tencent, ainsi que Compagnie de l'Odé et sa sous-filiale Compagnie de Cornouaille qui ont reçu ensemble 18 % du capital de UMG, se sont engagés le 8 septembre 2021 à utiliser leurs pouvoirs en tant qu'actionnaires d'UMG pour que cette dernière déclare et paie des dividendes en deux versements semestriels pour un montant total au moins égal à 50 % des résultats d'UMG sur une base annuelle.

À cet effet, à compter de l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam, Vivendi SE, le consortium mené par Tencent et les sociétés Compagnie de l'Odé et Compagnie de Cornouaille s'engagent à voter en faveur de toutes les résolutions de distribution conformes à cette politique de dividende et contre toute résolution en déviant, ainsi qu'à faire inscrire à l'ordre du jour des assemblées générales d'UMG, le cas échéant, une résolution ayant pour objet une distribution conforme à cette politique de dividende. En outre, et pendant un délai de deux années expirant à la date de l'Assemblée générale annuelle d'UMG devant se tenir en 2024, les parties useront de leurs pouvoirs pour garantir au consortium mené par Tencent deux membres au Conseil d'administration d'UMG tant que ceux-ci détiennent ensemble au moins 10 % du capital d'UMG, et un membre pour au moins 5 % du capital ensemble.

La durée de ce pacte est de cinq ans à compter de l'admission des actions UMG aux négociations sur le marché d'Euronext Amsterdam. Il est décrit dans le prospectus relatif à l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam.

Cet accord caractérise, au sens du droit hollandais, une action de concert entre les parties signataires, qui détiennent ensemble une participation de l'ordre de 48 % du capital et des droits de vote d'UMG à l'issue de la distribution exceptionnelle en nature. Afin que les parties ne soient pas exposées à l'obligation de déposer une offre publique obligatoire, dont le seuil est fixé en droit hollandais à 30 % des droits de vote, l'action de concert a été renforcée par l'inclusion, notamment, d'une déclaration de concert, d'une clause de coopération des parties en vue des assemblées générales et de divers engagements des parties usuels en la matière qui

n'affectent cependant pas les transferts d'actions que Vivendi SE pourrait envisager postérieurement à l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam et pendant la durée du pacte. Cet accord permet ainsi aux parties de bénéficier d'une clause dite de « grand-père » (grandfathering) les exemptant de déposer une offre publique obligatoire portant sur 100 % du capital de UMG tant qu'elles détiendront, ensemble, au moins 30 % des droits de vote de UMG – il est à ce titre rappelé qu'à chaque action UMG est assorti un droit de vote.

NOTE 24. PARTIES LIÉES

Vivendi SE a mis en place des conventions de gestion de trésorerie intragroupe, à des conditions de marché, avec Bolloré SE le 20 mars 2020 et Compagnie de l'Odet le 26 octobre 2021, afin d'optimiser leurs capacités de placement et de financement, conformément à l'article L. 511-7 du Code monétaire et financier. Au 31 décembre 2023, l'encours de ces placements, remboursables à première demande de Vivendi SE, s'élève respectivement à 10 millions d'euros avec Bolloré SE (comparé à 400 millions d'euros au 31 décembre 2022) et 10 millions d'euros avec Compagnie de l'Odet (comparé à 100 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Les relations commerciales avec les parties liées se font par ailleurs à conditions de marché.

Le 4 mai 2021, Vivendi SE et Compagnie de l'Odet ont signé un accord dans le cadre des négociations transactionnelles entre Vivendi SE et les sociétés Mediaset et Fininvest. Les sociétés Mediaset et Fininvest ont en effet souhaité que Compagnie de l'Odet, agissant tant pour elle-même que pour ses filiales, souscrive pour une durée de cinq ans, aux côtés de Vivendi SE, un engagement de « standstill » concernant le capital des sociétés Mediaset et Mediaset España ainsi que celui de toute société détenant une participation supérieure à 3 % dans le capital de l'une ou de l'autre. Cet engagement est assorti, entre autres, d'obligations de désinvestissement et de pénalités, et de l'interdiction d'exercer les droits attachés aux actions concernées.

Pour mémoire, le 2 juin 2017, Vivendi SE a pris une participation de 5 % au sein du GIE Fleet Management Services, filiale du Groupe Bolloré dont l'objet est notamment d'assurer des opérations de transport aérien, pour un montant de 0,1 million d'euros. Cette acquisition s'accompagne du transfert corrélatif de la quote-part correspondante de créances et de dettes réciproques liées aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les actifs du GIE, soit un montant de 2,0 millions d'euros de créances (contre 2,1 millions d'euros au 31 décembre 2022) et un montant de 2,1 millions d'euros de dettes au 31 décembre 2023 (contre 2,1 millions d'euros au 31 décembre 2022). Les charges relatives à l'utilisation des services du GIE par Vivendi s'élèvent à 3,6 millions d'euros en 2023 (contre 2,6 millions d'euros en 2022).

Par ailleurs, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 novembre 2019, a formalisé une procédure permettant d'évaluer régulièrement les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, en application de l'article L. 22-10-29 du Code de commerce. Cette procédure et sa mise en œuvre sont présentées au paragraphe 1.2.11.6 du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2023.

NOTE 25. LITIGES

Dans le cours normal de ses activités, Vivendi est mis en cause dans un certain nombre de procédures judiciaires, gouvernementales, arbitrales et administratives.

Les charges qui peuvent résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être, soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à notre meilleure estimation du risque. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque.

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois une incidence significative sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine de la société, autres que ceux décrits ci-dessous.

Les procédures décrites ci-après constituent un état des lieux au 4 mars 2024, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

LBBW et autres contre Vivendi

Le 4 mars 2011, 26 investisseurs institutionnels de nationalités allemande, canadienne, luxembourgeoise, irlandaise, italienne, suédoise, belge et autrichienne ont assigné Vivendi devant le tribunal de commerce de Paris en vue d'obtenir des dommages et intérêts en réparation d'un préjudice allégué qui résulterait de quatre communications financières diffusées en octobre et décembre 2000, septembre 2001 et avril 2002. Le 5 avril et le 23 avril 2012, Vivendi a reçu deux assignations similaires : l'une délivrée par un fonds de pension américain, le *Public Employee Retirement System of Idaho*, et l'autre délivrée par six investisseurs institutionnels de nationalités allemande et britannique. Le 8 août 2012, le *British Columbia Investment Management Corporation* a également assigné Vivendi sur les mêmes fondements. Le 7 janvier 2015, le tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées, avant que ne débute la procédure au fond ; ce dernier a achevé sa mission au cours du premier semestre 2018. Le 7 juillet 2021, le tribunal a rendu ses décisions dans ces différents dossiers, aux termes desquelles il a exclu la responsabilité de Vivendi en l'absence de faute portant sur la présentation de comptes inexacts, la diffusion de fausses informations et la communication générale de Vivendi d'octobre 2000 à août 2002. Il a en conséquence rejeté l'intégralité des demandes et condamné les demandeurs à payer un

montant total de 1 085 000 euros au titre des frais exposés par Vivendi. Il a en outre prononcé l'exécution provisoire du jugement. La quasi-totalité des demandeurs a fait appel du jugement. L'ensemble des dossiers a été distribué à la Chambre internationale de la Cour d'appel de Paris. Au cours d'une audience le 13 décembre 2022, le calendrier de la procédure a été fixé avec des plaidoiries prévues les 4 et 5 décembre 2023, qui ont ensuite été reportées aux 3 et 4 juin 2024.

California State Teachers Retirement System et autres contre Vivendi

Le 27 avril 2012, 67 investisseurs institutionnels étrangers ont assigné Vivendi devant le Tribunal de commerce de Paris en réparation d'un prétendu préjudice résultant de la communication financière de Vivendi entre 2000 et 2002. Le 7 juin et les 5 et 6 septembre 2012, 26 nouvelles parties sont intervenues à la procédure. En novembre 2012 et mars 2014, douze demandeurs se sont désistés. Le 7 janvier 2015, le Tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées, avant que ne débute la procédure au fond ; ce dernier a achevé sa mission au cours du premier semestre 2018. Le 7 juillet 2021, le Tribunal a rendu sa décision, aux termes de laquelle il a exclu la responsabilité de Vivendi en l'absence de faute portant sur la présentation de comptes inexacts, la diffusion de fausses informations et la communication générale de Vivendi d'octobre 2000 à août 2002. Il a en conséquence rejeté l'intégralité des demandes et condamné les demandeurs à payer un montant total de 2 450 000 euros au titre des frais exposés par Vivendi. Il a en outre prononcé l'exécution provisoire du jugement. La quasi-totalité des demandeurs a fait appel du jugement. Le dossier a été distribué à la Chambre internationale de la Cour d'appel de Paris. Au cours d'une audience le 13 décembre 2022, le calendrier de la procédure a été fixé avec des plaidoiries prévues les 4 et 5 décembre 2023, qui ont ensuite été reportées aux 3 et 4 juin 2024.

Enquête de la Commission européenne

Le 25 juillet 2023, la Commission européenne a annoncé ouvrir une procédure formelle d'enquête afin de déterminer si, lors de l'acquisition de Lagardère, Vivendi a enfreint l'obligation de notification et l'obligation de suspension énoncées dans le Règlement de l'Union européenne sur les concentrations, ainsi que les conditions et obligations liées à la décision de la Commission d'autoriser l'opération Vivendi/Lagardère. Vivendi collabore pleinement à cette enquête.

Telecom Italia

Le 5 août 2017, le gouvernement italien a informé Vivendi de l'ouverture d'une procédure visant à vérifier si certaines dispositions du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, portant « Règlement sur les pouvoirs spéciaux dans les domaines de la défense et la sécurité nationale » (article 1), ainsi que pour les « activités d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et communications » (article 2), avaient été respectées par Telecom Italia et Vivendi. Vivendi a considéré que les dispositions de ce texte lui étaient inapplicables.

Le 28 septembre 2017, la Présidence du Conseil des ministres a déclaré que la notification qui avait été faite à titre conservatoire par Vivendi au titre de l'article 1 du décret-loi susvisé, l'avait été avec retard, et que Telecom Italia n'avait pas procédé à la notification au titre de l'article 2 du décret, à la suite du changement de contrôle sur ses actifs d'impor-

tance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et des communications. La Présidence du Conseil des ministres a ainsi ouvert une procédure à l'encontre de Telecom Italia pour absence de notification au titre de l'article 2 du même décret-loi. Vivendi et Telecom Italia ont fait appel de cette décision. Le 6 septembre 2022, le tribunal administratif du Latium a rejeté l'appel de Vivendi qui a fait appel de cette décision devant le Conseil d'État. Le 5 juillet 2023, le Conseil d'État a rejeté le recours de Vivendi.

En outre et dans ce même contexte, la Consob a, le 13 septembre 2017, déclaré l'existence d'un contrôle de fait de Vivendi sur Telecom Italia. Vivendi et Telecom Italia, contestant formellement cette position, en ont fait appel devant le Tribunal administratif régional du Latium. Le 17 avril 2019, ce dernier a rejeté l'appel formé par Telecom Italia et Vivendi, qui ont déposé un recours devant le Conseil d'État italien, respectivement le 16 et le 17 juillet 2019. Le 14 décembre 2020, le Conseil d'État italien a donné raison à Vivendi et Telecom Italia. Le 11 juin 2021, la Consob a fait appel de cette décision devant la Cour de cassation italienne. Le 24 janvier 2023, la Cour de cassation italienne a rejeté le recours de la Consob, mettant un terme définitif à cette procédure.

Vivendi contre TIM SpA

Le 15 décembre 2023, Vivendi a déposé une assignation devant le tribunal de Milan à l'encontre de TIM SpA, demandant au Tribunal d'annuler la résolution du Conseil d'administration de TIM, adoptée le 5 novembre 2023, approuvant la cession de son réseau fixe et de déclarer l'impopposabilité de l'accord de cession du 6 novembre 2023. La première audience a été fixée au 21 mai 2024.

EPAC contre Vivendi, Interforum et Editis

En 2015, Interforum a conclu avec la société EPAC Technologies Ltd un contrat d'impression d'ouvrages à la demande. Courant 2020, un désaccord est apparu s'agissant de l'exécution du contrat. Le 29 mars 2021, EPAC a informé Interforum et Editis qu'il mettait fin à l'accord conclu en 2015 à compter du 31 mars 2021 et assigné ces derniers devant la Cour Suprême de l'État de New York, leur reprochant un prétendu non-paiement de factures, ainsi que le prétendu non-respect de plusieurs obligations contractuelles et réclamant la condamnation des défendeurs au paiement de dommages et intérêts. Le 20 juillet 2021, EPAC a étendu son assignation à Vivendi qui, le 30 septembre 2021, a déposé une requête (*motion to dismiss*), visant à obtenir le rejet de cette assignation devant les juridictions new-yorkaises. En septembre 2021, une procédure de *discovery* a débuté à l'encontre d'Editis. Le 29 décembre 2021, EPAC a également sollicité la mise en place d'une procédure de *discovery* à l'encontre de Vivendi. Le 16 juin 2022 s'est tenu une audience sur la *motion to dismiss* déposée par Vivendi, aux termes de laquelle la juge a accepté la mise hors de cause de Vivendi. Le 5 août 2022, EPAC a fait appel de cette décision. Les parties ont convenu de suspendre toute *discovery* durant la procédure d'appel et jusqu'à ce qu'une décision soit rendue. Le 29 juin 2023, l'Appellate Division de la Cour suprême de l'État de New York a accueilli l'appel d'EPAC réintroduisant Vivendi dans la cause. Le 10 août 2023, Vivendi a déposé une demande d'appel de cette décision devant l'Appellate Division de la Cour suprême de l'État de New York à laquelle EPAC s'est opposée. Cette demande a été rejetée le 9 novembre 2023. Le 12 décembre 2023, Vivendi a déposé une nouvelle motion devant la Cour d'appel de New York, demandant à pouvoir interjeter appel.

NOTE 26. INSTRUMENTS DE GESTION DE LA DETTE FINANCIÈRE

La gestion du risque de taux d'intérêt de Vivendi vise à réduire son exposition nette à la hausse des taux d'intérêt. Pour ce faire, Vivendi utilise, le cas échéant, des contrats de swaps de taux d'intérêt. Ces instruments permettent ainsi de gérer et réduire la volatilité des flux de trésorerie futurs liés aux paiements d'intérêts relatifs aux emprunts.

Au 31 décembre 2023, Vivendi n'a souscrit aucun contrat de swaps de taux d'intérêt.

Il n'y avait pas de couverture de risque de taux d'intérêt interne entre Vivendi et ses filiales au 31 décembre 2023.

NOTE 27. GESTION DU RISQUE DE CHANGE

La gestion du risque de change du groupe est centralisée auprès de la Direction des financements et de la trésorerie de Vivendi SE pour l'ensemble des filiales contrôlées, hormis Havas et Lagardère qui gèrent à leur niveau ce risque.

Cette politique vise essentiellement à couvrir les expositions budgétaires de l'année suivante liées aux flux monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro, ainsi que les engagements fermes externes contractés dans le cadre de l'acquisition de contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques, etc.) et de

certains investissements industriels réalisés dans des devises autres que l'euro. Les instruments de couverture sont des contrats de swaps de change, d'achat ou de vente à terme dont les échéances sont majoritairement à moins d'un an. Il s'agit d'instruments de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

Le tableau ci-dessous présente les instruments de gestion du risque de change utilisés. Les montants positifs représentent les devises à recevoir, les montants négatifs représentent les devises à livrer, aux taux de change contractuels.

Au 31 décembre 2023					
(en millions d'euros)	USD	PLN	GBP	Autres devises	Total
Ventes contre euro	(73,0)	(131,4)	(48,8)	(57,9)	(311,2)
Achats contre euro	728,2	119,9	15,1	34,9	898,1
Autres	13,1	(6,4)	1,7	(8,3)	0,0
	668,3	(17,9)	(32,0)	(31,3)	586,9

NOTE 28. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Les valeurs de marché des portefeuilles d'instruments dérivés qualifiés de couverture des risques de taux et de change sont respectivement de 0 million d'euros et -6,9 millions d'euros au 31 décembre 2023 (coût théorique de déboucement). Au 31 décembre 2022, les justes valeurs de ces portefeuilles de couverture s'élevaient respectivement à 0 million d'euros et +28,8 millions d'euros.

NOTE 29. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en millions d'euros, sauf précision)	Capital	Réserves et Report à nouveau avant affectation du résultat (a)	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances (b) consentis par Vivendi	Montant des cautions et avals fournis par Vivendi (c)	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Bénéfice ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par Vivendi au cours de l'exercice	Observations (dépréciations sur avances – dotations et reprises de l'exercice)
				Brute	Nette						
Groupe Canal+ SA (d) 50, rue Camille-Desmoulins 92130 Issy-les-Moulineaux	104,1	1 562,8	100,00	5 456,1	5 456,1	3 531,0		2 387,2	(687,7)		(2 800,0)
Lagardère SA (e) 4, rue de Presbourg 75016 Paris	860,9	(h) 1 918,0	59,80	1 718,9	1 718,9	270,4		n/d	n/d	106,0	
Havas SA 29/30, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	170,5	1 876,9	100,00	3 944,5	3 444,5			138,0	203,5	85,2	
Gameloft SE 14, rue Auber 75009 Paris	4,4	(47,0)	100,00	627,5	376,5	88,2		289,8	10,6		
SIG 123 (f) 59 bis, avenue Hoche 75008 Paris	0,0	(14,2)	100,00	0,0	0,0	205,3		-	(7,8)		
Compagnie du Dôme 59 bis, avenue Hoche 75008 Paris	103,3	(81,9)	100,00	443,6	22,8	37,5		-	(1,5)		
Portel Investment (g) ul. Złota 59 00-120 Warszawa (Pologne)	10 008,1 millions de zlotys	(18 854,4) millions de zlotys (h)	100,00	207,0	0,0	2 032,0		-	n/d		(170,5)
UMG NV Gravelandseweg 80 1217 EW Hilversum (Pays-Bas)	18 135,1	(h) 14 209	9,98	3 308,6	3 308,6			n/d	n/d	92,7	
Telecom Italia SpA Via Gaetano Negri 1 20123 Milan (Italie)	11 677,0	(h) 2 575,3	(i) 17,04	3 931,2	1 004,5			n/d	n/d		
MediaForEurope NV Viale Europa 46, Cologno Monzese (MI) (Italie)	(j) 161,6	(h) (j) 998,8	(k) 3,84	135,6	61,0			n/d	n/d	28,1	
Telefonica Pl 2, ronda de la comunicacion 28050 Madrid (Espagne)	5 750,5	14 327	1,03	367,6	222,5			475	2 153	15,1	
Promotora de informaciones SA (PRISA) Gran Vía, 32 28013 Madrid (Espagne)	100,8	(h) 208,5	11,79	85,5	34,7			n/d	n/d		
Autres Filiales et Participations (l) (Renseignements globaux)				995,3	641,3	1 655,6					(179,5)
Total				21 221,5	16 291,5	7 820,0				327,1	(3 150,0)

(a) Y compris le résultat de l'exercice.

(b) Y compris les avances en compte courant.

(c) Vivendi est amené à accorder des garanties sous différentes formes à des établissements financiers ou à des tierces parties pour le compte de ses filiales dans le cadre de leur activité opérationnelle.

(d) Société holding du Groupe Canal+.

(e) Vivendi détient 59,80 % du capital et 50,62 % des droits de vote de Lagardère SA.

(f) Société détenant 100 % des actions de Prisma Media.

(g) Société en liquidation judiciaire depuis le 17 juillet 2023.

(h) Données au 31 décembre 2022.

(i) Vivendi détient 23,75 % des actions ordinaires avec droit de vote et 17,04 % du capital total de Telecom Italia, compte tenu des actions à dividende prioritaire sans droit de vote.

(j) la réduction du capital de MFE de 638,7 millions d'euros dans le cadre du « reverse stock split » du 16 novembre 2023 a été compensée par l'augmentation d'un compte de primes à due concurrence.

(k) pourcentage en nombre d'actions (actions détenues directement, hors droits sur actifs nets mis en fiducie). Le pourcentage en droits de vote est de 4,45 %.

(l) dont droits sur actifs nets mis en fiducie (MediaForEurope NV : valeur brute de 564,0 millions d'euros [soit 15,96 % du capital et 18,50 % des droits de vote] et valeur nette de 254,9 millions d'euros).

5.3. ÉCHÉANCES DES DETTES FOURNISSEURS ET DES CRÉANCES CLIENTS

En application de l'article L. 441-14 du Code de commerce, les factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice à l'égard des fournisseurs dans les comptes annuels de Vivendi SE au 31 décembre 2023 et dont le terme est échu s'élèvent à 3,1 millions d'euros et leur décomposition est la suivante :

(TTC, en millions d'euros)	Au 31/12/2023				
	Échu 1 à 30 jours	Échu 31 à 60 jours	Échu 61 à 90 jours	Échu 91 jours et plus	Total
I. Terme échu					
Dettes fournisseurs (a)	0,9	2,1	0,1	0,1	3,1
	0,9	2,1	0,1	0,1	3,1
II. Dettes exclues du (I) relatives à des dettes litigieuses					(b)
Dettes fournisseurs					
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Échu 1 à 30 jours	Échu 31 à 60 jours	Échu 61 à 90 jours	Échu 91 jours et plus	Total
(a) Ratio rapporté en pourcentage au montant total des achats de l'exercice (montants HT)	0,7 %	1,5 %	0,0 %	0,1 %	2,2 %

(b) Factures majoritairement réglées au cours du mois de janvier 2024.

En application de l'article D.441-6 du Code de commerce, les factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice par les clients dans les comptes annuels de Vivendi SE au 31 décembre 2023 et dont le terme est échu s'élèvent à 5,7 millions d'euros et leur décomposition est la suivante :

(TTC, en millions euros)	Au 31/12/2023				
	Échu 1 à 30 jours	Échu 31 à 60 jours	Échu 61 à 90 jours	Échu 91 jours et plus	Total
I. Terme échu					
Créances clients (a)	0,1	0,6	0,0	0,7	1,4
	0,1	0,6	0,0	0,7	1,4
II. Créances exclues du (I) relatives à des créances litigieuses					
Créances clients :					4,3
	0,0	0,0	0,0	0,0	4,3
	échu 1 à 30 jours	échu 31 à 60 jours	échu 61 à 90 jours	échu 91 jours et plus	Total
(a) Ratio rapporté en pourcentage au montant total du chiffre d'affaires de l'exercice (montants HT)	0,1 %	1,0 %	0,0 %	1,2 %	2,3 %

5.4. TABLEAU DE RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2023	2022	2021	2020	2019
Capital en fin d'exercice					
Capital social	5 664,5	6 097,1	6 097,1	6 523,0	6 515,2
Nombre d'actions émises	1 029 918 125	1 108 561 850	1 108 561 077	1 185 995 621	1 184 576 204
Nombre potentiel d'actions à créer					
Par exercice d'options de souscription d'actions			52 144	1 309 839	3 077 770
Par attribution d'actions gratuites ou de performance (a)					3 455 322
Résultat global des opérations effectuées					
Chiffre d'affaires hors taxes	47,6	53,9	56,8	91,4	73,5
Bénéfice (perte) avant impôts, amortissements et provisions	(36,1)	81,4	33 158,2	3 457,0	1 225,1
Impôt sur les bénéfices – produit ou (charge)	81,4	109,9	-823,6	107,4	160,4
Bénéfice (perte) après impôts, amortissements et provisions	(2 786,2)	(1 277,8)	31 521,0	3 009,4	1 729,8
Bénéfice ordinaire distribué	256,2	(b) 256,4	(b) 260,6	(b) 652,5	(b) 690,0
Résultat par action (en euros)					
Bénéfice après impôts, avant amortissements et provisions (c)	0,04	0,17	29,17	3,01	1,17
Bénéfice (perte) après impôts, amortissements et provisions (c)	(2,71)	(1,15)	28,43	2,54	1,46
Dividende ordinaire versé à chaque action	0,25	0,25	(d) 0,25	0,60	0,60
Personnel					
Nombre de salariés (moyenne annuelle)	194	199	200	197	233
Montant de la masse salariale (e)	45,8	56,5	58,3	38,6	45,8
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	23,0	23,4	30,1	18,2	20,0

(a) Montant ajusté du nombre d'actions propres détenues et affectées à la couverture des plans d'actions de performance (voir note 9).

(b) Selon le nombre d'actions ayant jouissance au 1^{er} janvier, après déduction des actions autodétenues au moment de la mise en paiement du dividende.

(c) Calcul effectué en fonction du nombre d'actions à la date de clôture.

(d) L'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 a approuvé la distribution exceptionnelle en nature sous forme d'actions Universal Music Group NV (UMG), à raison d'une (1) action UMG pour une (1) action Vivendi SE.

Cette distribution a pris la forme, pour partie, d'un dividende exceptionnel en nature (4,89 euros par action), approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (sixième résolution) et, pour le solde, d'un acompte sur dividende exceptionnel en nature de 20,36 euros par action décidé par le Directoire du 14 septembre 2021 au vu d'un bilan intermédiaire certifié au 30 juin 2021.

La distribution exceptionnelle en nature (dividende et acompte) a été mise en paiement le 23 septembre 2021.

Par ailleurs, l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2022 a approuvé la distribution d'un dividende ordinaire de 0,25 euro par action, au titre de 2021 (montant total de 260,6 millions d'euros).

(e) Hors actions de performance.

5.5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

À l'Assemblée générale de la société Vivendi SE,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

a) Dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Conclusion d'un pacte d'actionnaires de la société Universal Music Group N.V. (UMG) par votre société dans le cadre de la distribution de 59,87 % de son capital aux actionnaires de votre société

Convention autorisée par le Conseil de surveillance du 28 juillet 2021.

Actionnaire concerné

Compagnie de l'Odet, détenant indirectement, par l'intermédiaire de Compagnie de Cornouaille, plus de 10 % des droits de vote de Vivendi SE.

Dirigeants concernés

M. Yannick Bolloré, Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE et administrateur de Compagnie de l'Odet.

M. Cyrille Bolloré, membre du Conseil de surveillance de Vivendi SE et administrateur de Compagnie de l'Odet.

MM. Gilles Alix et Cédric de Bailliencourt, membres du Directoire de Vivendi SE et administrateurs de Compagnie de l'Odet, dont le mandat est arrivé à échéance le 23 juin 2022.

Nature, objet et modalités

Dans le cadre de la distribution exceptionnelle en nature par Vivendi SE à ses actionnaires de 59,87 % du capital d'Universal Music Group N.V. (UMG) et de l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam, le Conseil de surveillance de Vivendi SE a autorisé la signature, le 8 septembre 2021, conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce, d'un accord de concert entre Vivendi SE, Compagnie de l'Odet (précédemment dénommée Financière de l'Odet) et Compagnie de Cornouaille.

Aux termes de cet accord de concert, Vivendi SE, le consortium mené par Tencent, ainsi que Compagnie de l'Odet et sa sous-filiale Compagnie de Cornouaille qui ont reçu ensemble 18 % du capital et des droits de vote d'UMG à l'issue de la distribution exceptionnelle en nature, se sont engagés à utiliser leurs pouvoirs en tant qu'actionnaires d'UMG pour que cette dernière déclare et paie des dividendes en deux versements semestriels pour un montant total au moins égal à 50 % des résultats d'UMG sur une base annuelle.

À cet effet, à compter de l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam, Vivendi SE, le consortium mené par Tencent et les sociétés Compagnie de l'Odet et Compagnie de Cornouaille s'engagent à voter en faveur de toutes les résolutions de distribution conformes à cette politique de dividende et contre toute résolution en déviant, ainsi qu'à faire inscrire à l'ordre du jour des Assemblées générales d'UMG, le cas échéant, une résolution ayant pour objet une distribution conforme à cette politique de dividende. En outre, et pendant un délai de deux ans expirant à la date de l'Assemblée générale annuelle d'UMG devant se tenir en 2024, les parties useront de leurs pouvoirs pour garantir au consortium mené par Tencent, deux membres au Conseil d'administration d'UMG tant que ceux-ci détiennent ensemble au moins 10 % du capital d'UMG, et un membre, pour au moins 5 % du capital ensemble.

La durée de ce pacte est de cinq ans à compter de l'admission des actions UMG aux négociations sur le marché d'Euronext Amsterdam. Il est décrit dans le prospectus relatif à l'admission des actions UMG aux négociations sur le marché d'Euronext Amsterdam.

Cet accord caractérise, au sens du droit hollandais, une action de concert entre les parties signataires, qui détiennent ensemble une participation de l'ordre de 48 % du capital et des droits de vote d'UMG à l'issue de la distribution exceptionnelle en nature. Afin que les parties ne soient pas exposées à l'obligation de déposer une offre publique obligatoire, dont le seuil est fixé en droit hollandais à 30 % des droits de vote, l'action de concert a été renforcée par l'inclusion, notamment, d'une déclaration de concert, d'une clause de coopération des parties en vue des Assemblées générales et de divers engagements des parties usuels en la matière qui n'affectent cependant pas les transferts d'actions que Vivendi SE pourrait envisager postérieurement à l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam et pendant la durée du pacte. Cet accord permet ainsi aux parties de bénéficier d'une clause dite de « grand-père » (*grandfathering*) les exemptant de déposer une offre publique obligatoire portant sur 100 % du capital d'UMG tant qu'elles détiendront, ensemble, au moins 30 % des droits de vote d'UMG. Il est à ce titre rappelé qu'à chaque action UMG est assorti un droit de vote.

Le prix de cet accord de concert est nul pour les parties.

Accord entre votre société et Lagardère SA en vue de la préparation des notifications réglementaires requises dans le cadre de l'offre publique d'achat visant les actions Lagardère SA déposée par votre société le 21 février 2022

Convention autorisée par le Conseil de surveillance des 15 septembre et 18 novembre 2021.

Dirigeant concerné

M. Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire de Vivendi SE et administrateur de Lagardère SA.

Nature, objet et modalités

Le Conseil de surveillance a autorisé la signature, le 20 décembre 2021, d'un accord dit de *clean team*, de confidentialité et de coopération réciproque entre Vivendi SE et Lagardère SA en vue de la préparation des notifications réglementaires requises dans le cadre de l'offre publique d'achat visant les actions Lagardère SA que Vivendi SE a déposée le 21 février 2022.

Un tiers indépendant a été mandaté par Lagardère SA et Vivendi SE, exclusivement à la charge de cette dernière, pour assurer la mise en place et la gestion de la *clean team* de chaque partie qui peut recevoir les informations confidentielles de l'autre partie strictement nécessaires à la préparation des notifications réglementaires requises. Les échanges d'informations sont assurés par ce tiers indépendant sous le contrôle des conseils juridiques externes des parties.

Cet accord permet aux parties de préparer les demandes d'autorisation susvisées, tout en limitant leurs échanges aux informations strictement nécessaires, conformément à la réglementation applicable et les garanties appropriées.

Le coût total de cet accord est de 22 608 euros au titre de l'exercice 2023.

b) Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Accord entre votre société et Compagnie de l'Odet dans le cadre des négociations transactionnelles avec les sociétés Mediaset et Fininvest

Convention autorisée par le Conseil de surveillance du 3 mai 2021.

Actionnaire concerné

Compagnie de l'Odet, détenant indirectement, par l'intermédiaire de Compagnie de Cornouaille, plus de 10 % des droits de vote de Vivendi SE.

Dirigeants concernés

M. Yannick Bolloré, Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE et administrateur de Compagnie de l'Odet.

M. Cyrille Bolloré, membre du Conseil de surveillance de Vivendi SE et administrateur de Compagnie de l'Odet.

MM. Gilles Alix et Cédric de Bailliencourt, membres du Directoire de Vivendi SE et administrateurs de Compagnie de l'Odet, dont le mandat est arrivé à échéance le 23 juin 2022.

Nature, objet et modalités

Les sociétés Mediaset et Fininvest ont souhaité que Compagnie de l'Odet, agissant tant pour elle-même que pour ses filiales, souscrive pour une durée de cinq ans, aux côtés de Vivendi SE, un engagement de *standstill* concernant le capital des sociétés Mediaset et Mediaset España ainsi que celui de toute société détenant une participation supérieure à 3 % dans le capital de l'une ou de l'autre. Cet engagement est assorti, entre autres, d'obligations de désinvestissement et de pénalités, et de l'interdiction d'exercer les droits attachés aux actions concernées.

Compagnie de l'Odet a accepté de souscrire, pour une durée de cinq ans, aux côtés de Vivendi SE, l'engagement de *standstill* susvisé. En contrepartie, Vivendi SE, s'est engagée à prendre en charge, sans limitation de montant ni de durée, la totalité des conséquences, préjudices, frais et coûts que pourrait emporter pour Compagnie de l'Odet ou ses filiales la violation avérée ou alléguée, des obligations souscrites par Vivendi SE aux termes de cet engagement de *standstill*, et ceci sans que Compagnie de l'Odet perde pour autant la maîtrise des contentieux dont elle ferait, le cas échéant, l'objet.

La signature de cet accord entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odet, le 4 mai 2021, permet à cette dernière de prendre l'engagement demandé et satisfait ainsi une condition nécessaire à la conclusion de la transaction envisagée avec les sociétés Mediaset et Fininvest, après plusieurs années de contentieux.

Le prix de cet accord pour Vivendi SE ne peut toutefois être quantifié puisqu'il dépend d'hypothèses ni connues ni prévisibles.

Paris-La Défense, le 7 mars 2024

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres

Claire Pajona

Deloitte & Associés

Frédéric Souliard



6.

Événements récents, perspectives

ÉVÉNEMENTS RÉCENTS	446
PERSPECTIVES	447

CHAPITRE 6

SECTION 1. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Les événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2023 et la date de dépôt du présent Rapport annuel - Document d'enregistrement universel auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sont décrits dans les chapitres suivants du présent document :

- Chapitre 1 : « Profil du groupe, Stratégie et performance globale, Activités du groupe, Communication financière » ;
- Chapitre 5 : « États financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2023 », tels qu'arrêtés par le Directoire de Vivendi le 4 mars 2024.

Depuis le 4 mars 2024, les événements significatifs suivants sont intervenus :

- le 5 mars 2024, Groupe Canal+ a fait savoir via une communication conjointe avec MultiChoice Group qu'il relevait son offre à 125 rands par action, payés en numéraire, soit une valorisation de MultiChoice Group à 2,6 milliards d'euros (actions de trésorerie exclues). MultiChoice Group est entré dans un accord d'exclusivité avec Groupe Canal+, qui doit déposer son offre obligatoire le 8 avril 2024 au plus tard. Suite à cela, le conseil indépendant de MultiChoice Group sera constitué et fournira son avis et sa recommandation sur la transaction. Groupe Canal+ a réitéré son engagement en faveur d'une cotation de MultiChoice Group au JSE, ainsi que son soutien au statut B-B BEE élevé de MultiChoice Group (certification de pratiques équitables en Afrique du Sud) et sa reconnaissance de l'importance de Phuthuma Nathi (programme d'actionariat de grande échelle au sein de MultiChoice Group pour les actionnaires appartenant à la fraction de la population sud-africaine considérée comme historiquement désavantagée) ;
- les 11 et 18 mars 2024, Vivendi SE a annoncé avoir racheté 1 million d'actions de ses propres actions entre le 8 et le 15 mars 2024 pour un montant global de 10 millions d'euros, soit 0,10 % du capital. Au 15 mars 2024, le nombre total d'actions rachetées par Vivendi SE dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 24 avril 2023 (se reporter à la note 19.2 de l'annexe aux états financiers consolidés du chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel) s'élève à 4 millions d'actions, soit 0,39 % du capital ;
- le 18 mars 2024, Vivendi a également annoncé la poursuite du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 24 avril 2023. Ce programme se poursuit jusqu'au 23 octobre 2024 pour un total de 13 millions d'actions à racheter à un prix maximum de 16 euros par action, soit 1,26 % du capital **(1)**.

(1) Dont 4 millions d'actions ont été rachetées entre le 17 mai 2023 et le 15 mars 2024 (se reporter au paragraphe 3.8.4.2. du chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

SECTION 2. PERSPECTIVES

Dividende ordinaire en numéraire

Dans le cadre de l'arrêté des comptes de l'exercice 2023 et de l'affectation du résultat de l'exercice, le Directoire de Vivendi, dans sa réunion du 4 mars 2024, a décidé de proposer aux actionnaires de mettre en paiement un dividende ordinaire en numéraire de 0,25 euro par action représentant un montant total distribué de 256 millions d'euros. Cette proposition a été portée à la connaissance du Conseil de surveillance du 7 mars 2024 qui l'a approuvée, et sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2024. Le détachement du coupon interviendrait le 30 avril 2024 pour une mise en paiement le 3 mai 2024.



Milk
MAGAZINE

MUSE EN SCÈNE
Magritte Maunier, Hicham et Nora Jane

FASHION, LIFESTYLE, TRAVEL, EXPERIENCES FOR MODERN FAMILIES.

7.

Responsable du document d'enregistrement universel, attestation du responsable du document d'enregistrement universel, responsables du contrôle des comptes

RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	450
ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	450
RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES	451
3.1. Commissaires aux comptes titulaires	451
3.2. Commissaire aux comptes suppléant	451
TABLES DE CONCORDANCE	452
4.1. Document d'enregistrement universel	452
4.2. Rapport de gestion	454
4.3. Rapport financier annuel	455
4.4. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	455

CHAPITRE 7**SECTION 1. RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL**

Monsieur Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire.

SECTION 2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du rapport de gestion contenus dans le présent Document

d'enregistrement universel, dont la table de concordance figure à la section 4.2. du chapitre 7, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Paris, le 21 mars 2024.
Le Président du Directoire,
Arnaud de Puyfontaine

SECTION 3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

3.1. COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Deloitte & Associés

6, place de la Pyramide
92908 Paris-La Défense Cedex

Entré en fonction lors de l'Assemblée générale du 25 avril 2017.

Représenté par M. Frédéric Souliard.

Dernier renouvellement : Assemblée générale ordinaire du 24 avril 2023, pour une durée de six exercices, expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2028.

Ernst & Young et Autres

Tour First – TSA 14444
92037 Paris-La Défense Cedex

Entré en fonction lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2000.

Représenté par M^{me} Claire Pajona.

Dernier renouvellement : Assemblée générale ordinaire du 19 avril 2018, pour une durée de six exercices, expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2023.

3.2. COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT

Néant.

SECTION 4. TABLES DE CONCORDANCE

4.1. DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Cette table thématique permet d'identifier les principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant les dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017.

	Chapitre (Ch.) – Section / Paragraphe / Note	Numéro de page
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	Ch. 7 – 1 et 2	450
2. Contrôleurs légaux des comptes	Ch. 7 – 3	451
3. Facteurs de risques	Ch. 3 – 1 Ch. 5 – 3.7. Notes 10, 16.2. à 18 et 23.5. à 23.6.	160 à 166 352 à 355 – 367 à 369 381 à 382
4. Informations concernant l'émetteur	Ch. 4 – 3.1. à 3.8.	262 à 271
5. Aperçu des activités		
5.1. Principales activités	Ch. 1 – 1.3./1.4./3.1. à 3.3.	18 à 21 – 32 à 70
5.2. Principaux marchés	Ch. 1 – 1.3./1.4./3.1. à 3.3.	18 à 21 – 32 à 70
5.3. Événements importants dans le développement des activités	Ch. 1 – 2.2. Ch. 5 – 3.7. Note 2	23 à 25 335 à 337
5.4. Stratégie et objectifs	Ch. 1 – 2.1. à 2.3. Ch. 5 – 3.7. Note 2	22 à 31 335 à 337
5.5. Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	Ch. 1 – 3.1.1.8./3.1.2.1./3.1.2.2./ 3.1.2.3./3.1.2.4./3.1.3.9./ 3.1.4.8./3.1.5.7. Ch. 5 – 3.7. Note 1.3.6.4.	42 – 46 – 48 50 – 53 – 59 62 – 65 327 et 328
5.6. Position concurrentielle	Ch. 1 – 2.1./3.1.1.7./3.1.2.1./3.1.2.2./ 3.1.2.3./3.1.2.4./3.1.3.8./ 3.1.4.7./3.1.5.6./3.2. Ch. 5 – 3.7. Notes 2 et 27	22 – 41 à 42 – 46 – 48 50 – 53 – 59 62 – 65 – 69 335 à 337 – 393 à 401
5.7. Investissements	Ch. 5 – 1.2.2./1.2.3./3.7. Notes 2 et 4.2.	298 à 302 335 à 337 – 342 à 343
6. Structure organisationnelle		
6.1. Description sommaire du groupe	Ch. 1 – 1.4./3.1./3.2.	21 – 32 à 69
6.2. Liste des filiales importantes	Ch. 1 – 1.4./3.1./3.2. Ch. 5 – 3.7. Note 28	21 – 32 à 69 402 à 403
7. Examen de la situation financière et du résultat		
7.1. Situation financière	Ch. 1 – 1.3. Ch. 5 – Introduction jusqu'à 1.2.	18 à 19 278 à 302
7.2. Résultats d'exploitation	Ch. 5 – Introduction jusqu'à 1.1.	278 à 294
8. Trésorerie et capitaux		
8.1. Informations sur les capitaux	Ch. 5 – 1.2.	295 à 302
8.2. Source et montant des flux de trésorerie	Ch. 5 – 1.2.	295 à 302
8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	Ch. 5 – 3.7. Notes 23 et 24	379 à 384
8.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	Ch. 5 – 3.7. Notes 18, 23 et 24	369 – 379 à 384
8.5. Sources de financement attendues	Ch. 5 – 1.2./3.7. Notes 18, 23 et 24	295 à 302 – 369 – 379 à 384
9. Environnement réglementaire	Ch. 1 – 3.1.1.5./3.1.2.1./3.1.2.2./ 3.1.2.3./3.1.2.4./3.1.2.5./3.1.2.6./ 3.1.3.6./3.1.4.5./3.1.5.4.	40 – 45 – 48 50 – 52 – 54 58 – 61 – 64
10. Informations sur les tendances	Ch. 6 – 2	447
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	na	na
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		
12.1. Membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	Ch. 4 – 1	176 à 218
12.2. Conflits d'intérêts	Ch. 4 – 1.1.4./1.2.4.	197 – 212

	Chapitre (Ch.) – Section / Paragraphe / Note	Numéro de page
13. Rémunération et avantages		
13.1. Rémunération des mandataires sociaux	Ch. 4 – 2 Ch. 5 – 3.7. Note 25.1.	219 à 261 385 à 386
13.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement aux mandataires sociaux de pensions, retraites ou autres avantages	Ch. 4 – 2.2.2.3. Ch. 5 – 3.7. Note 25.1.	237 385 à 386
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
14.1. Date d'expiration des mandats actuels	Ch. 4 – 1.1.2.1./1.2.2.1.	179 à 180 – 203 à 204
14.2. Contrats de service	Ch. 4 – 1.1.6./1.2.6.	197 – 212
14.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité de gouvernance, nomination et rémunération	Ch. 4 – 1.1.14.	201 à 202
14.4. Déclaration de conformité avec le régime du gouvernement d'entreprise en vigueur	Ch. 4 – 1 et 2	176 à 261
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	Ch. 4 – 1.1.2.6./1.1.13.	183 – 184 – 190 – 200 à 201
15. Salariés		
15.1. Nombre de salariés et répartition des effectifs	Ch. 1 – 1.3. Ch. 2 – 4.3./5.2.	18 à 19 127 à 139 – 141 à 143
15.2. Participations des mandataires sociaux et options éventuelles sur ces participations	Ch. 4 – 2.3. Ch. 5 – 3.7. Note 22	238 à 240 377 à 378
15.3. Participation des salariés dans le capital	Ch. 4 – 3.9.1. Ch. 5 – 3.7. Note 22.1.	272 377 à 378
16. Principaux actionnaires		
16.1. Franchissement de seuils	Ch. 4 – 3.7.7./3.9.4.	264 – 272
16.2. Existence de droits de vote différents	Ch. 4 – 3.1. à 3.7.3.	262 à 263
16.3. Contrôle de l'émetteur	Ch. 4 – 3.9.3.	272
16.4. Accord connu de Vivendi dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	Ch. 4 – 3.7.6./3.9.3. Ch. 5 – 3.7. Note 25.2.	264 – 272 386 à 387
17. Transactions avec des parties liées	Ch. 5 – 3.7. Note 25/5.5.	385 à 389 – 441 à 443
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
18.1. Informations financières historiques	Ch. 5 – Introduction/3	278 à 279 – 305 à 408
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	Ch. 5 – 1.1.2.1./2	282 – 304
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	Ch. 5 – 3.1.	305 à 308
18.4. Informations financières pro forma	na	na
18.5. Politique en matière de dividendes	Ch. 5 – 3.7. Note 19.3. Ch. 6 – 2	371 447
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	Ch. 5 – 3.7. Notes 7.5. et 27	350 à 351 – 393 à 401
18.7. Changement significatif de la situation financière	Ch. 5 – 3.7. Notes 2.1. et 30 Ch. 6 – 1	335 – 404 446
19. Informations supplémentaires		
19.1. Capital social	Ch. 4 – 3.8.	265 à 271
19.2. Acte constitutif et statuts	Ch. 4 – 3.1. à 3.7.	262 à 264
20. Contrats importants	Ch. 1 – 3.1./3.2.	32 à 69
21. Documents disponibles	Ch. 4 – 3.6.	262

na : non applicable.

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129, les informations suivantes sont incorporées par référence :

- pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 : le rapport financier et les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022 établis selon les normes IFRS ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés présentés aux pages 286 à 421 du Document d'enregistrement universel n° D. 23-0094 déposé auprès de l'AMF le 16 mars 2023 ;
- pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 : le rapport financier et les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 établis selon les normes IFRS ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés présentés aux pages 240 à 377 du Document d'enregistrement universel n° D. 22-0113 déposé auprès de l'AMF le 17 mars 2022.

Les parties des Documents d'enregistrement universel n° D. 23-0094 et n° D. 22-0113 non visées ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

4.2. RAPPORT DE GESTION

Afin de prendre connaissance des éléments du rapport de gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L. 22-10-35 et L. 22-10-36, L. 232-1 et suivants et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

	Chapitre (Ch.) – Section / Paragraphe / Note	Numéro de page
Situation et activité du groupe		
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe	Ch. 1 – 1.3./1.4./2 Ch. 5 – Introduction/3.7. Note 28	18 à 21 – 22 à 31 278 à 279 – 402 à 403
Dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices	Ch. 5 – Introduction/ 3.7. Note 19.3. Ch. 6 – 2	278 à 279 371 447
Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2024, évolution prévisible et perspectives	Ch. 5 – 3.7. Notes 2.1. et 30 Ch. 6 – 1 et 2	335 – 404 446 à 447
Recherche et développement	Ch. 1 – 3.1. Ch. 5 – 3.7. Notes 1.3.6.4. et 5.2.	32 à 68 327 à 328 – 344
Opérations	Ch. 1 – 3.2. Ch. 5 – 3.7. Note 2	69 335 à 337
Succursales existantes	Ch. 4 – 3.4.	262
Facteurs de risques		
Risques liés à l'activité	Ch. 3 – 1/1.1.	160 à 164
Risques financiers	Ch. 3 – 1/1.2.	160 à 161 – 165
Risques juridiques	Ch. 3 – 1/1.3.	160 à 161 – 166
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Ch. 3 – 2	167 à 172
Déclaration de performance extra-financière		
Présentation du modèle d'affaires	Ch. 1 – 2.3.1.	26 à 27
Description des principaux risques extra-financiers	Ch. 2 – 2.2./2.3.	84 à 89
Autres informations	Ch. 2 – 6.1.	147
Informations concernant le capital social		
Structure et évolution du capital	Ch. 4 – 3.8.	265 à 271
Répartition du capital et des droits de vote	Ch. 4 – 3.9.	272
Participation des salariés dans le capital	Ch. 4 – 3.9.1. Ch. 5 – 3.7. Note 22.1.	272 377 à 378
Franchissements de seuils légaux déclarés à la société	Ch. 4 – 3.9.4.	272
Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société	Ch. 4 – 2.7.1.	261
Acquisition et cession par la société de ses propres actions	Ch. 4 – 3.8.4. Ch. 5 – 3.7. Note 19.2.	266 à 268 370
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Ch. 4 – Annexe 1	273
Information relative à l'obligation de conservation des dirigeants en cas d'attribution gratuite d'actions	Ch. 4 – 2.3.6. et 2.3.7.	240
Autres informations		
Informations sociales, environnementales et sociétales	Ch. 2 – 1 à 6	74 à 148
Dispositif relatif au devoir de vigilance	Ch. 2 – 3.2.2.	102 à 105
Informations sur les délais de paiement	Ch. 5 – 5.3.	439
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Ch. 1 – 3.1.1.7. Ch. 5 – 3.7. Note 27	41 393 à 401
Tableau de résultats des cinq derniers exercices	Ch. 5 – Introduction/5.4.	278 à 279 – 440

4.3. RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de prendre connaissance des éléments du rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

	Chapitre (Ch.) – Section	Numéro de page
Comptes annuels 2023	Ch. 5 – 5	409 à 443
Comptes consolidés 2023	Ch. 5 – 3	305 à 404
Rapport de gestion 2023 de Vivendi SE	Ch. 7 – 4.2.	454
Déclaration de la personne responsable du rapport financier annuel 2023	Ch. 7 – 1 et 2	450
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 2023	Ch. 5 – 5.1.	411 à 414
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2023	Ch. 5 – 3.1.	305 à 308

4.4. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Afin de prendre connaissance des éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-68, L. 22-10-20 et L. 22-10-26 du Code de commerce.

	Chapitre (Ch.) – Section / Paragraphe / Note	Numéro de page
Fonctionnement des organes d'administration, de direction ou de contrôle		
Liste des mandats et fonctions exercées par chacun des mandataires sociaux	Ch. 4 – 1.1.2./1.2.2.	179 à 196 – 203 à 211
Conventions réglementées	Ch. 4 – 1.1.6./1.2.6. Ch. 5 – 5.5.	197 – 212 441 à 443
Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales	Ch. 4 – 1.2.11.6.	218
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital	Ch. 4 – 3.8.3.	265 à 266
Composition, conditions de préparation et organisation des travaux du Conseil de surveillance	Ch. 4 – 1.1.	179 à 202
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance, représentation équilibrée des femmes et des hommes et résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	Ch. 2 – 4.3.1.2. Ch. 4 – 1.1.2.4./1.2.10.	131 à 135 182 à 183 – 213 à 216
Limitations apportées par le Conseil de surveillance aux pouvoirs du Directoire	Ch. 4 – 1.1.8.3.	198
Référence au Code AFEP-MEDEF et application de ses recommandations	Ch. 4 – 1	176 à 218
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	Ch. 4 – 3.7.4.	263
Rémunération des mandataires sociaux		
Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	Ch. 4 – 2.1.	219 à 228
Éléments de rémunération des mandataires sociaux	Ch. 4 – 2.2. à 2.5. Ch. 5 – 3.7. Note 25.1.	229 à 257 385 à 386
Éléments de comparaison de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société	Ch. 4 – 2.6.	258 à 260
Autres informations		
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	Ch. 4 – 3.7.6.	264

Crédits photos

Photo de Maxime Saada ©Regine Mahaux. Photo de Maud Fontenoy ©Riccardo Tinelli.

Groupe Canal+

D'argent et de sang, une Création Originale Canal+ ©Canal+. *B.R.I.*, une Création Originale Canal+ ©Canal+. The Morning Show ©Apple TV+. La Biennale de Venise ©Thomas Vollaire / Canal+. Canal Football Club ©Mat Ninat Studio – Canal+. *Love Actually* ©Studiocanal. *66.5* ©Canal+. *Le Règne animal* ©2023 Studiocanal – Nord-Ouest Films – France 2 Cinéma – Artémis Productions. *Des gens bien ordinaires* ©Studiocanal – Magneto – Lionel Jan Kerquistel.

Lagardère

L'Iris Blanc, Album d'Astérix, ©Astérix® – Obélix® – Idéfix® / 2023 Hachette Livre / Goscinny – Uderzo. Couvertures de presse et publicités radio, Lagardère News, Lagardère Radio. Relay ©Lagardère Travel Retail. Couverture *Holly* / Stephen King ©Hachette UK/Hodder & Stoughton. Couverture *Les insolents* ©Calmann-Lévy.

Havas

Campagne Fondation Anne de Gaulle, Havas Paris. Campagne pour Havas. Campagne *Uncommon* ©Uncommon. Immeuble Havas ©Havas. Havas x Adobe – Havas. Havas Café Grand Prix ©Havas. One Havas ©Stéphane Sby Balmy @sbyconnection.com. Campagne Havas Middle East – Adidas – The Superstar Ravi ©Havas. *Greetings from La Banlieue*, Heetch ©Magneto – Lionel Jan Kerquistel / BETC.

Prisma Media

Couverture *Harper's Bazaar*, septembre 2023, Prisma Media ©Deo Suveera & Pamela Dimitrov. Couverture *Mortelle Adèle* – Prisma Media. Couverture *Côté Maison* – Prisma Media. Couverture *Milk* ©Prisma Media. Couverture *GEO* : ©Getty Images ; Jérémy Lempin ; Pascal Maitre/MYOP – Prisma Media.

Gameloft

Jeu vidéo *Disney Dreamlight Valley*, Gameloft ©DDV KeyArt ©DDV AvatarDesignerTool_KeyArt.
Jeu *War Planet* ©Gameloft. Jeu *Dragon Mania Legends* ©Gameloft.

Vivendi Village

Affiche des 130 ans de l'Olympia, Vivendi Village ©Hugo Ramirez.

Dailymotion

Campagne *Change ton feed* Dailymotion ©Dailymotion.

Group Vivendi Africa

Campagne Canalbox ©GVA.

Vivendi

Partenariat France 2023 ©Vivendi.

Autres

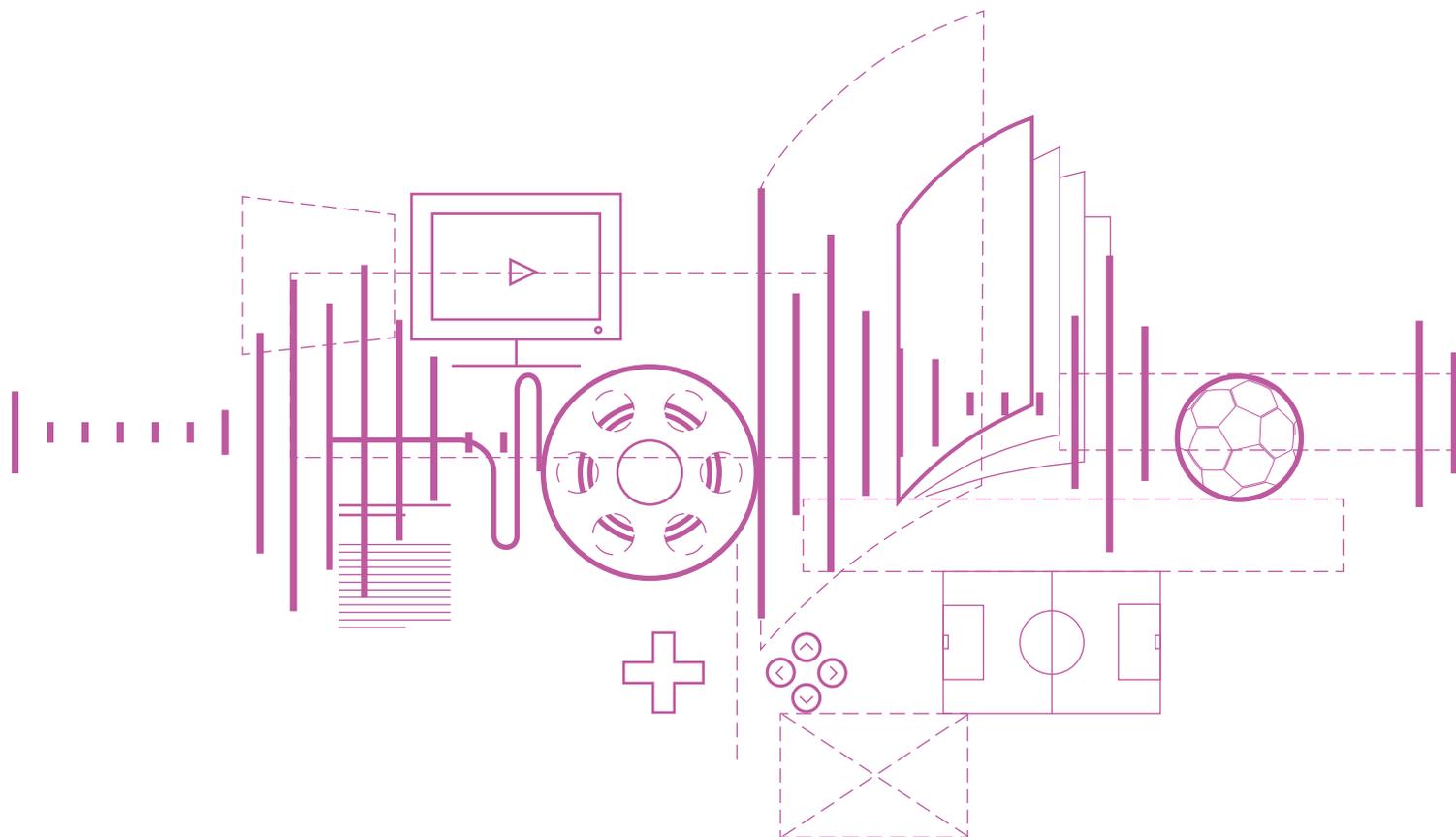
Solutions cachées : ©2022 Une prod à soi. Plastic Odyssey : ©2021 Les Gens bien production. Levons les yeux : ©Dentsu Public – PMS Creative – Illustrations Lucy Macaroni – Simone – Toutes et tous égaux. Voyage en Autistan : ©2020 Bonne Pioche Television.

Getty Images_Nantokov (page 14). Getty Images_Yakobchuk Olena (page 448).

Conformément à nos engagements environnementaux pris dans le cadre de notre certification EMAS (European Management Audit Scheme), nous avons veillé à ce que ce document soit imprimé sur des papiers dont les fibres sont issues de forêts gérées durablement (IFGD). La couverture est imprimée sur un papier Rives Linear 250 g et le corps du texte est imprimé sur un papier Symbol Freelifa Satin 115 g.

Conception et réalisation : **HAVAS** Paris





vivendi

42, avenue de Friedland 75380 Paris Cedex 08 / France – Tél. : +33 (0) 1 71 71 10 00
Informations actionnaires individuels – Tél. : 0805 050 050 (*appel gratuit à partir d'un poste fixe*)

www.vivendi.com

 @Vivendi