

Résultats annuels 2024

Paris, le 6 mars 2025

Communication Extérieure

Afrique du Sud
Allemagne
Angola
Arabie Saoudite
Australie
Autriche
Bahreïn
Belgique
Botswana
Brésil
Bulgarie
Cameroun
Canada
Chili
Chine
Colombie
Corée du Sud
Costa Rica
Côte d'Ivoire
Croatie
Danemark
Emirats Arabes Unis
Equateur
Espagne
Estonie
Eswatini
Etats-Unis
Finlande
France
Gabon
Guatemala
Honduras
Hongrie
Inde
Irlande
Israël
Italie
Japon
Kazakhstan
Koweït
Lesotho
Lettonie
Lituanie
Luxembourg
Malawi
Maurice
Mexique
Mongolie
Mozambique
Myanmar
Namibie
Nicaragua
Nigéria
Norvège
Nouvelle-Zélande
Oman
Ouzbékistan
Panama
Paraguay
Pays-Bas
Pérou
Pologne
Portugal
Qatar
République Dominicaine
République Tchèque
Royaume-Uni
Salvador
Singapour
Slovaquie
Slovénie
Suède
Suisse
Tanzanie
Thaïlande
Ukraine
Uruguay
Zambie
Zimbabwe

Forte croissance du chiffre d'affaires

- **+10,2 %** croissance publiée du chiffre d'affaires en 2024 à 3 935,3 millions d'euros, **+9,7 %** de croissance organique
- **+3,6 %** croissance organique au T4, au-dessus de nos attentes, un **trimestre record**
- **+21,9 %** croissance du chiffre d'affaires digital en 2024, **39 %** du chiffre d'affaires du Groupe

Hausse à deux chiffres des indicateurs financiers

- **+15,3 %** Marge opérationnelle à 764,5 millions d'euros
- **+44,8 %** Résultat d'exploitation à 408,7 millions d'euros
- **+23,8 %** Résultat net part du Groupe à 258,9 millions d'euros
- **231,9 millions d'euros** Cash-flow disponible

0,55€ de dividende par action proposé au titre de l'exercice 2024, intégralement distribué en numéraire

Guidance T1 2025 : croissance organique du chiffre d'affaires attendue à environ **+5 %**

Objectifs 2026 : taux de marge opérationnelle **>20 %**, cash-flow disponible **>300 m€**

Tous les indicateurs alternatifs de performance ci-dessus (chiffre d'affaires, croissance organique, marge opérationnelle, résultat d'exploitation, cash-flow disponible) sont définis dans les annexes.

À l'occasion de la publication des résultats 2024, **Jean-Charles Decaux, Président du Directoire et Co-Directeur Général de JCDecaux**, a déclaré :

« 2024 a été une année de très solide performance pour JCDecaux dans un environnement macroéconomique difficile et avec des incertitudes géopolitiques. Grâce à notre modèle OOH global unique au monde et bien diversifié géographiquement, nous enregistrons une forte croissance organique de notre chiffre d'affaires de +9,7 %, y compris une performance record au quatrième trimestre malgré l'absence de reprise en Chine, qui reste bien en deçà de 2019. En DOOH (Digital Out of Home), qui est le segment des médias qui croît le plus rapidement, notre chiffre d'affaires a augmenté de +21,9 %, représentant désormais 39 % de notre chiffre d'affaires total, y compris notre chiffre d'affaires programmatique qui est en hausse de +45,6 %.

S'appuyant sur cette forte croissance du chiffre d'affaires, tous nos indicateurs financiers ont connu une progression à deux chiffres. Notre marge opérationnelle a progressé de +15,3 %, notre résultat net de +23,8 %, atteignant 258,9 millions d'euros, combinés à une solide génération de cash-flow disponible de 231,9 millions d'euros. Compte tenu de ces résultats et de notre structure financière solide, nous proposerons le versement d'un dividende de 0,55€ par action lors de l'Assemblée Générale. À l'avenir, nous avons l'intention d'augmenter progressivement ce dividende, tout en maintenant une répartition équilibrée de notre cash-flow disponible avec les dépenses d'investissement et les opérations de croissance externe ciblées.

Compte tenu d'une dynamique commerciale solide en ce début 2025, nous prévoyons une croissance organique du chiffre d'affaires d'environ +5 % au premier trimestre. À l'avenir, en nous appuyant sur cette bonne dynamique commerciale, nous visons pour 2026 un taux de marge opérationnelle supérieur à 20 % et un cash-flow disponible supérieur à 300 millions d'euros. »

JCDecaux SE

Siège Social : 17, rue Soyer - 92200 Neuilly-sur-Seine - France - Tél. : +33 (0)1 30 79 79 79

Royaume-Uni : 27 Sale Place - London W2 1YR - Tél. : +44 (0)20 7298 8000

www.jcdecaux.com

Société Européenne à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 3 264 372,84 euros - 307 570 747 RCS Nanterre - FR 44307570747

Un rapport avec une opinion d'audit sans réserve est en cours d'émission par les Commissaires aux Comptes.

Suite à l'adoption de la norme IFRS 11 à compter du 1^{er} janvier 2014 et de la norme IFRS 16 à compter du 1^{er} janvier 2019, les indicateurs alternatifs de performance présentés ci-dessous sont ajustés principalement pour prendre en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint, en ce qui concerne la norme IFRS 11, pour exclure l'impact IFRS 16 sur nos contrats de location « core business » (contrats de location d'emplacements destinés à des structures publicitaires hors contrats de location immobilière et de véhicules). Veuillez vous référer au paragraphe « Indicateurs alternatifs de performance » à la page 8 du présent communiqué pour la définition des indicateurs alternatifs de performance et le rapprochement avec les IFRS conformément aux instructions de l'AMF.

Tous les commentaires et chiffres ci-dessous se rapportent à des indicateurs alternatifs de performance, sauf lorsqu'ils sont indiqués avec un intitulé IFRS.

Les valeurs indiquées dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. La somme des montants arrondis ou des calculs des variations peut différer, bien que dans une mesure négligeable, des valeurs déclarées.

Chiffre d'affaires

Notre chiffre d'affaires Groupe^{(1)&(2)} pour l'année 2024 a augmenté de +10,2 %, +9,7 % en organique, pour atteindre 3 935,3 millions d'euros, avec une croissance équilibrée sur l'ensemble de nos géographies et activités. Alors que le digital a fortement progressé, le chiffre d'affaires analogique a été très robuste, avec une croissance moyenne à un chiffre, malgré la conversion de certains sites premium au digital.

Notre performance au T4 2024 a été solide alors que la communication extérieure a continué de gagner des parts de marché dans un contexte d'incertitudes économiques et politiques sur certains grands marchés. Notre chiffre d'affaires Groupe a progressé de +3,6 % en organique pour atteindre un nouveau record, supérieur à nos attentes et à notre performance du T3 malgré l'absence d'événements sportifs majeurs.

Parmi nos 10 principales catégories d'annonceurs, 6 sur 10 ont connu une croissance à deux chiffres en 2024. La catégorie Mode, Beauté et Produits de Luxe a continué de croître plus rapidement que la moyenne du Groupe, tandis que les secteurs des Produits de Grande Consommation et celui des Technologies, des Médias et de la Communication ont été les plus performants en 2024.

Chiffre d'affaires digital

Concernant le Digital Out of Home (DOOH), le segment des médias qui croît le plus rapidement, notre chiffre d'affaires a progressé de +21,9 % en 2024, représentant 39,0 % du chiffre d'affaires du Groupe et atteignant 42,9 % au T4, soit une forte augmentation de près de 5 points de pourcentage par rapport à l'année précédente, tandis que la publicité analogique a continué de croître malgré la conversion de certains sites analogiques premium au digital. Nous avons poursuivi le déploiement sélectif d'écrans digitaux sur des emplacements premium ainsi que le développement de nos services liés à la data et de nos capacités programmatiques.

Le chiffre d'affaires publicitaire programmatique via la plateforme SSP (Supply Side Platform) VIOOH, qui constitue principalement une source de revenus incrémentaux provenant de campagnes dynamiques innovantes alimentées par la data et de nouveaux annonceurs, a augmenté de +45,6 % en 2024 pour atteindre 145,9 millions d'euros, soit 9,5 % de notre chiffre d'affaires digital. L'écosystème DOOH programmatique a continué à se développer, porté par le dynamisme et le nombre croissant de DSP (Demand Side Platforms) connectées à VIOOH (la plateforme SSP la plus connectée de l'industrie de la communication extérieure avec 46 DSP connectées) désormais active dans 24 pays, dont Displayce, une DSP connectée dans 80 pays.

Chiffre d'affaires par activités

Toutes les activités ont connu une croissance organique à un chiffre ou à deux chiffres en 2024. Le Mobilier Urbain a progressé de +8,3 %, dont +4,6 % au T4, avec une dynamique toujours soutenue. Le Transport a progressé de +13,1 %, dont +3,5 % au T4, reflétant la solide croissance des aéroports et des systèmes de transport public. L'Affichage a progressé de +6,6 % tiré par ses marchés les plus digitalisés, dont -0,1 % au T4.

	Année pleine				4 ^{ème} trimestre			
	2024 (m€)	2023 (m€)	Croissance publiée	Croissance org.	2024 (m€)	2023 (m€)	Croissance publiée	Croissance org.
Mobilier urbain	1 998,5	1 839,0	+8,7 %	+8,3 %	612,2	584,3	+4,8 %	+4,6 %
Transport	1 390,1	1 232,6	+12,8 %	+13,1 %	409,3	393,8	+3,9 %	+3,5 %
Affichage	546,6	498,4	+9,7 %	+6,6 %	158,0	151,9	+4,0 %	-0,1 %
Total	3 935,3	3 570,0	+10,2 %	+9,7 %	1 179,5	1 130,0	+4,4 %	+3,6 %

▪ Mobilier urbain

Le chiffre d'affaires annuel a progressé de +8,7 % à 1 998,5 millions d'euros (+8,3 % en organique) avec une dynamique commerciale toujours soutenue tout au long de l'année. L'Asie et le Reste du Monde ont connu une croissance à deux chiffres, tandis que la France et le Royaume-Uni ont connu une croissance à un chiffre.

Le chiffre d'affaires du 4^{ème} trimestre a progressé de +4,8 % à 612,2 millions d'euros (+4,6 % en organique) sur un an. L'Amérique du Nord et le Reste du Monde ont connu une croissance à deux chiffres.

▪ Transport

Le chiffre d'affaires annuel a progressé de +12,8 % à 1 390,1 millions d'euros (+13,1 % en organique) sur un an, reflétant la croissance du trafic aérien et le rebond du trafic dans les transports en commun. La France, le Royaume-Uni et le Reste de l'Europe ont connu une croissance à deux chiffres sur un an, tandis que l'Asie-Pacifique a connu une solide croissance à un chiffre.

Le chiffre d'affaires du 4^{ème} trimestre a progressé de +3,9 % à 409,3 millions d'euros (+3,5 % en organique) sur un an. Le Royaume-Uni a connu une croissance à deux chiffres sur un an.

Le Transport est resté affecté par le faible niveau d'activité en Chine par rapport à la période pré-Covid.

▪ Affichage

Le chiffre d'affaires annuel a progressé de +9,7 % à 546,6 millions d'euros (+6,6 % en organique) sur un an, porté par les marchés les plus digitalisés.

Le chiffre d'affaires du 4^{ème} trimestre a progressé de +4,0 % à 158,0 millions d'euros (-0,1 % en organique) sur un an.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Toutes les zones géographiques ont connu une forte croissance organique en 2024, y compris le Royaume-Uni avec une croissance à deux chiffres et la France, le Reste de l'Europe, l'Asie-Pacifique et le Reste du Monde, avec une solide croissance à un chiffre. La Chine, qui représente désormais environ 10 % de notre chiffre d'affaires, a connu une croissance moyenne à un chiffre en 2024.

	2024 (m€)	2023 (m€)	Croissance publiée	Croissance organique
Reste de l'Europe	1 155,1	1 056,9	+9,3 %	+8,5 %
Asie-Pacifique	831,2	768,1	+8,2 %	+9,4 %
France	694,5	634,2	+9,5 %	+9,5 %
Reste du monde	518,1	469,6	+10,3 %	+8,8 %
Royaume-Uni	432,9	355,7	+21,7 %	+18,4 %
Amérique du Nord	303,5	285,4	+6,3 %	+6,4 %
Total	3 935,3	3 570,0	+10,2 %	+9,7 %

Analyse des principaux indicateurs financiers de l'année 2024

La solide dynamique de notre chiffre d'affaires en 2024 a entraîné une augmentation significative de tous nos principaux agrégats financiers.

Marge opérationnelle ⁽³⁾

Notre marge opérationnelle a démontré un bon levier opérationnel puisqu'elle a augmenté de +15,3 % sur un an avec une amélioration de la marge sur tous les segments, pour atteindre 764,5 millions d'euros.

Sur l'ensemble de l'année 2024, notre marge opérationnelle s'est améliorée de 101,4 millions d'euros pour atteindre 764,5 millions d'euros (contre 663,1 millions d'euros en 2023), soit une hausse de +15,3 % sur un an, supérieure à la croissance du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle en pourcentage du chiffre d'affaires s'établit à 19,4 %, soit +80 points de base de plus que l'année précédente. Tous les secteurs d'activité ont amélioré leur taux de marge opérationnelle.

Marge opérationnelle	2024		2023		Evolution 24/23	
	m€	% du CA	m€	% du CA	m€	Taux de marge (pb)
Mobilier urbain	518,3	25,9 %	474,2	25,8 %	+44,1	+10 pb
Transport	155,8	11,2 %	129,7	10,5 %	+26,1	+70 pb
Affichage	90,5	16,6 %	59,3	11,9 %	+31,2	+470 pb
Total	764,5	19,4 %	663,1	18,6 %	+101,4	+80 pb

Mobilier Urbain : en 2024, la marge opérationnelle a progressé de 44,1 millions d'euros à 518,3 millions d'euros. En pourcentage du chiffre d'affaires, la marge opérationnelle s'établit à 25,9 %, en amélioration limitée à +10 points de base par rapport à l'année précédente malgré une croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires, en raison de l'exercice 2023 bénéficiant d'impacts positifs exceptionnels liés aux renégociations de contrats.

Transport : en 2024, la marge opérationnelle a augmenté de 26,1 millions d'euros à 155,8 millions d'euros. En pourcentage du chiffre d'affaires, la marge opérationnelle s'établit à 11,2 %, soit +70 points de base au-dessus de l'année précédente malgré l'absence de reprise en Chine, l'effet dilutif du démarrage de certains nouveaux contrats et la baisse du niveau des réductions de loyers par rapport à 2023.

Affichage : en 2024, la marge opérationnelle a augmenté de 31,2 millions d'euros à 90,5 millions d'euros. En pourcentage du chiffre d'affaires, la marge opérationnelle s'établit à 16,6 %, soit +470 points de base de plus que l'année précédente, principalement grâce à la croissance du chiffre d'affaires dans les pays les plus digitalisés et aux premiers effets positifs du plan de rationalisation mis en œuvre en France.

Résultat d'exploitation ⁽⁴⁾

Notre résultat d'exploitation a progressé de +44,8 %, +126,5 millions d'euros, à 408,7 millions d'euros, principalement tiré par la croissance de notre marge opérationnelle (+101,4 millions d'euros) et la plus-value liée à la vente d'une partie de nos parts dans APG|SGA (45,0 millions d'euros). En excluant cette opération, le résultat d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires a atteint 9,0 % du chiffre d'affaires, soit +150 pb par rapport à 2023, avant charge de dépréciation.

Toutes les activités ont amélioré leur ratio de résultat d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires : +10 pb en Mobilier Urbain, +220 pb en Transport et +590 pb en Affichage, avant charge de dépréciation. En incluant la plus-value sur la vente d'APG|SGA, le résultat d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires a atteint 10,2 %, en hausse de 270 points de base sur un an.

La dépréciation nette sur immobilisations corporelles et incorporelles a représenté un produit de 8,4 millions d'euros en 2024 (contre un produit de 16,0 millions d'euros en 2023 – principalement lié à la reprise en 2023 de la provision pour contrats déficitaires comptabilisée sur le contrat du métro de

Canton à fin 2022). Le résultat d'exploitation, après charge de dépréciation, s'est amélioré de 126,5 millions d'euros, passant de 282,2 millions d'euros en 2023 à 408,7 millions d'euros en 2024.

Résultat financier ⁽⁵⁾

En 2024, le résultat financier s'est élevé à -136,4 millions d'euros, dont -75,3 millions d'euros d'intérêts financiers sur les dettes locatives IFRS 16 et -61,1 millions d'euros d'autres charges financières nettes, en amélioration de 10,9 millions d'euros par rapport à 2023.

Les intérêts financiers relatifs aux dettes locatives IFRS 16 s'améliorent de 8,5 millions d'euros grâce à la réduction des dettes locatives IFRS 16 de 2,7 milliards d'euros au 31 décembre 2023 à 2,3 milliards d'euros au 31 décembre 2024.

Les autres charges financières nettes s'élèvent à -61,1 millions d'euros, dont des intérêts financiers nets à -32,7 millions d'euros, stables sur un an. Ils intègrent également -28,3 millions d'euros de charges financières diverses, dont une perte de valeur de -22,6 millions d'euros sur un prêt en Chine, compensée par des effets favorables d'actualisation et de change, réduisant ces coûts de 2,2 millions d'euros.

Sociétés mises en équivalence, IFRS

En 2024, la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence s'est élevée à 45,8 millions d'euros contre 52,0 millions d'euros en 2023, soit une baisse de 6,2 millions d'euros due à une charge de dépréciation de 5,9 millions d'euros enregistrée sur notre participation minoritaire dans Clear Media en raison de la situation en Chine et incluant une baisse de notre quote-part du résultat d'APG|SGA après la réduction de notre taux de détention de la société de 30% à 16.44%. Ces effets ont été partiellement compensés par une amélioration du résultat provenant des autres sociétés mises en équivalence.

Résultat net part du groupe, IFRS

Notre résultat net a enregistré une forte hausse de +23,8 % à 258,9 millions d'euros, en augmentation de 36,8 % à 281,5 millions d'euros avant dépréciation, une amélioration portée par une solide performance opérationnelle et la plus-value de l'opération APG|SGA. Hors éléments non récurrents tels que la plus-value sur APG|SGA, le résultat net part du Groupe, a également augmenté de 38 % sur un an.

Investissements nets

En 2024, les investissements nets (acquisitions d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles, nettes des cessions d'actifs) s'élèvent à 324,2 millions d'euros, soit 8,2 % du chiffre d'affaires, le digital représentant 41,8 % du total des investissements nets.

Cash-flow disponible ⁽⁶⁾

Notre génération de cash-flow disponible a été solide en 2024, atteignant 231,9 millions d'euros, en hausse de 232,8 millions d'euros par rapport à 2023. Cette croissance provient de l'amélioration de la performance opérationnelle et surtout de la normalisation du besoin en fonds de roulement et des investissements nets après des paiements d'arriérés de loyers liés à certaines renégociations de contrats et les derniers paiements pour les droits publicitaires du métro de Shanghai pour 27 millions d'euros en 2023. La variation du besoin en fonds de roulement a eu un impact positif de 25,5 millions d'euros sur la génération de trésorerie au cours de la période, malgré une croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires, principalement grâce à une gestion efficace de l'encaissement des créances.

Dettes nettes ⁽⁷⁾

Notre structure financière est très solide avec une baisse d'environ 25 % de l'endettement net en 2024, ainsi ramené à 756,3 millions d'euros, soit moins d'une fois notre marge opérationnelle de 2024.

Notre endettement financier net a diminué de près de 250 millions d'euros, principalement grâce au cash-flow disponible généré sur la période. Les investissements financiers représentent en 2024 un flux positif de 37,7 millions d'euros, en raison de l'encaissement de 88 millions d'euros pour l'opération APGISGA, en partie utilisés pour les opérations de croissance externe de l'année.

Cette dette nette intègre une forte liquidité avec près de 1,3 milliard d'euros de trésorerie et 825 millions d'euros de ligne de crédit confirmée non tirée, à échéance mi-2026, et un profil de dette bien sécurisé avec des maturités obligataires largement couvertes par la trésorerie disponible jusqu'en 2028 ainsi qu'une gestion optimisée de notre liquidité assurant un niveau de charges financières nettes relativement stable sur la période.

Dividende

Lors de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 14 mai 2025, le Conseil de Surveillance proposera le versement d'un dividende de 0,55 € par action au titre de l'exercice 2024.

À l'avenir, nous avons l'intention d'augmenter progressivement ce dividende, tout en maintenant une répartition équilibrée de notre cash-flow disponible avec les dépenses d'investissement et les opérations de croissance externe ciblées.

Droits d'utilisation et dettes locatives, IFRS 16

Le droit d'utilisation IFRS 16 au 31 décembre 2024 s'élève à 1 954,7 millions d'euros contre 2 230,1 millions d'euros au 31 décembre 2023, soit une baisse de 275,4 millions d'euros liée aux amortissements des droits d'utilisation, aux renégociations et fins de contrats partiellement compensée par de nouveaux contrats, des renouvellements de contrats, des mises à jour des minima garantis et un effet positif des taux de change et des changements de périmètre.

Les dettes locatives IFRS 16 ont diminué de 319,7 millions d'euros, passant de 2 657,0 millions d'euros au 31 décembre 2023 à 2 337,3 millions d'euros au 31 décembre 2024. La diminution, principalement liée aux remboursements de dettes locatives et aux renégociations et fins de contrats, est partiellement compensée par de nouveaux contrats, des renouvellements de contrats, des mises à jour des minima garantis et un impact positif des taux de change et des changements de périmètre.

Performance ESG

Nous avons réaffirmé l'excellence de nos pratiques de développement durable, reconnues comme les meilleures de leur catégorie par les agences de notation extra-financière, dont notre classement sur la liste A du CDP pour la deuxième année consécutive et l'obtention de la médaille d'or EcoVadis.

Notre modèle économique est vertueux pour répondre aux défis climatiques, comme l'illustre sa part élevée de chiffre d'affaires, près de 50 %, alignée sur la réglementation européenne de la taxonomie verte. Notre stratégie climat visant à atteindre le Net Zéro Carbone d'ici 2050 a été validée par le SBTi en juin 2024. Grâce à la poursuite de nos actions environnementales, le Groupe a réduit ses émissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2, 3 – *market-based*) de près de 30 % en 2024 par rapport à 2019.

Perspective

Compte tenu d'une dynamique commerciale solide en ce début 2025, nous prévoyons une croissance organique du chiffre d'affaires d'environ +5 % au premier trimestre.

À l'avenir, en nous appuyant sur cette bonne dynamique commerciale, nous visons pour 2026 un taux de marge opérationnelle supérieur à 20 % et un cash-flow disponible supérieur à 300 millions d'euros.

Prochaines informations :

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2025 : 6 mai 2025 (après marché)

Chiffres clés de JCDecaux

- Chiffre d'affaires 2024 : 3 935,3 millions d'euros
- N°1 mondial de la communication extérieure
- Une audience journalière de 850 millions de personnes dans plus de 80 pays
- 1 091 811 faces publicitaires dans le monde
- Une présence dans 3 894 villes de plus de 10 000 habitants
- 12 026 collaborateurs
- JCDecaux est coté sur l'Eurolist d'Euronext Paris et fait partie des indices SBF 120 et CAC Mid 60
- La trajectoire de réduction carbone Groupe de JCDecaux a été validée par le SBTi et l'entreprise a rejoint l'indice Euronext Paris CAC® SBT 1,5°
- JCDecaux est référencé en matière de performance extra-financière dans les classements FTSE4Good (3,8/5), CDP (Liste A), MSCI (AAA), Sustainalytics (13,1) et classé Or par EcoVadis
- 1ère entreprise de communication extérieure à rejoindre le RE100
- Leader dans le vélo en libre-service : pionnier de la mobilité douce
- N°1 mondial du mobilier urbain (629 737 faces publicitaires)
- N°1 mondial de la publicité dans les transports avec 157 aéroports et 257 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways (340 848 faces publicitaires)
- N°1 européen de l'affichage grand format (83 472 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure en Europe (736 310 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure en Asie-Pacifique (178 010 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure en Amérique Latine (89 526 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure en Afrique (22 490 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure au Moyen-Orient (20 689 faces publicitaires)

Pour plus d'information : www.jcdecaux.com

Retrouvez-nous sur [X](#), [LinkedIn](#), [Facebook](#), [Instagram](#) et [YouTube](#)

Déclarations de nature prévisionnelle

Ce communiqué peut contenir certaines déclarations de nature prévisionnelle. Ces déclarations ne sont pas des garanties quant à la performance future de la Société. Bien que la Société estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent communiqué, elles sont par nature soumises à des risques et incertitudes, pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits dans ces déclarations.

Ces risques et incertitudes incluent notamment les risques décrits dans le document d'enregistrement universel déposé par la Société auprès de l'Autorité des Marchés Financiers.

Les investisseurs et les détenteurs de valeurs mobilières de la Société peuvent obtenir une copie de ce document d'enregistrement universel auprès de l'Autorité des Marchés Financiers sur le site web www.amf-france.org ou directement auprès de la Société sur le site www.jcdecaux.com.

La Société n'a pas l'obligation et ne prend pas l'engagement de mettre à jour ou de réviser les déclarations de nature prévisionnelle.

Direction de la Communication : Albert Asséraf

+33 (0) 1 30 79 79 10 – albert.asseraf@jcdecaux.com

Relations Investisseurs : Rémi Grisard

+33 (0) 1 30 79 79 93 – remi.grisard@jcdecaux.com

Annexes

Croissance du chiffre d'affaires trimestriel

Croissance organique	T1	T2	S1	T3	T4	S2	2024
Mobilier urbain	+9,2 %	+11,8 %	+10,6 %	+8,8 %	+4,6 %	+6,4 %	+8,3 %
Transport	+15,1 %	+22,1 %	+18,8 %	+15,5 %	+3,5 %	+8,7 %	+13,1 %
Affichage	+7,0 %	+13,3 %	+10,4 %	+7,9 %	-0,1 %	+3,5 %	+6,6 %
Total	+11,0 %	+15,4 %	+13,4 %	+11,1 %	+3,6 %	+6,8 %	+9,7 %

Indicateurs alternatifs de performance

La norme IFRS 11, applicable depuis le 1er janvier 2014, conduit à retenir la méthode de la mise en équivalence des sociétés sous contrôle conjoint.

La norme IFRS 16, applicable depuis le 1er janvier 2019, conduit à reconnaître au bilan, pour les contrats de location, une dette de location pour les loyers fixes contractuels en contrepartie d'un droit d'utilisation à l'actif amorti sur la durée du contrat. Au compte de résultat, la charge de loyer fixe est remplacée par l'amortissement de l'actif en résultat d'exploitation, sous la marge opérationnelle, et une charge d'intérêt sur la dette de loyer en résultat financier, sous le résultat d'exploitation. La norme IFRS 16 est sans impact sur les paiements cash mais le remboursement du principal de la dette de loyer est classé en flux de financement.

Toutefois, afin de refléter la réalité opérationnelle du Groupe et la lisibilité de notre performance, les données opérationnelles du reporting de gestion opérationnelle du Groupe, sur lequel s'appuient les dirigeants pour suivre l'activité, allouer les ressources et mesurer la performance continuent :

- d'intégrer proportionnellement les données opérationnelles des sociétés sous contrôle conjoint ;
- d'exclure l'impact IFRS 16 sur nos contrats de location « core business » (contrats de location d'emplacements destinés à des structures publicitaires hors contrats de location immobilière et de véhicules).

Pour le compte de résultat, il s'agit de tous les agrégats jusqu'au résultat d'exploitation. Pour le tableau de flux de trésorerie, il s'agit de tous les agrégats jusqu'au cash-flow disponible.

En conséquence, conformément à IFRS 8, l'information sectorielle intégrée aux états financiers est en ligne avec cette information interne, et la communication financière externe du Groupe s'appuie donc sur cette information financière opérationnelle. L'information financière et les commentaires sont donc basés sur ces indicateurs alternatifs de performance, comparables aux données historiques, qui sont systématiquement réconciliés avec les états financiers IFRS.

En 2024, les impacts des normes IFRS 11 et IFRS 16 sur nos indicateurs alternatifs de performance sont les suivants :

- -302,7 millions d'euros pour la norme IFRS 11 sur le chiffre d'affaires (-274,1 millions d'euros pour la norme IFRS 11 en 2023) ; le chiffre d'affaires IFRS est donc de 3 632,6 millions d'euros (3 295,9 millions d'euros en 2023).
- -71,9 millions d'euros pour la norme IFRS 11 et 603,8 millions d'euros pour la norme IFRS 16 sur la marge opérationnelle (-68,0 millions d'euros pour la norme IFRS 11 et 665,1 millions d'euros pour la norme IFRS 16 en 2023) ; la marge opérationnelle IFRS est donc de 1 296,3 millions d'euros (1 260,3 millions d'euros en 2023).
- -55,3 millions d'euros pour la norme IFRS 11 et 95,6 millions d'euros pour la norme IFRS 16 sur le résultat d'exploitation avant charge de dépréciation (-56,6 millions d'euros pour la norme IFRS 11 et 145,2 millions d'euros pour la norme IFRS 16 en 2023) ; le résultat d'exploitation IFRS avant charge de dépréciation est donc de 440,6 millions d'euros (354,8 millions d'euros en 2023).
- -55,3 millions d'euros pour la norme IFRS 11 et 95,0 millions d'euros pour la norme IFRS 16 sur le résultat d'exploitation après charge de dépréciation (-56,6 millions d'euros pour la norme IFRS 11 et 144,5 millions d'euros pour la norme IFRS 16 en 2023) ; le résultat d'exploitation IFRS après charge de dépréciation est donc de 448,4 millions d'euros (370,1 millions d'euros en 2023).
- 30,4 millions d'euros pour la norme IFRS 11 sur les investissements nets (17,9 millions d'euros pour la norme IFRS 11 en 2023) ; les investissements nets IFRS sont donc de -293,8 millions d'euros (-337,2 millions d'euros en 2023).
- 3,8 millions d'euros pour la norme IFRS 11 et 600,8 millions d'euros pour la norme IFRS 16 sur le cash-flow disponible (2,4 millions d'euros pour la norme IFRS 11 et 762,5 millions

d'euros pour la norme IFRS 16 en 2023) ; le cash-flow disponible IFRS est donc de 836,5 millions d'euros (764,1 millions d'euros en 2023).

Le rapprochement complet entre les indicateurs alternatifs de performance et les chiffres IFRS est présenté à la page 11 du présent communiqué.

Notes de définitions

- (1) **Chiffre d'affaires** : Il comprend au prorata le chiffre d'affaires des sociétés sous contrôle conjoint.
- (2) **Croissance organique** : La croissance organique du Groupe correspond à la croissance du chiffre d'affaires hors effet de change et effet de périmètre. L'exercice de référence reste inchangé par rapport aux données publiées, et la croissance organique est calculée en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent au chiffre d'affaires de l'exercice en cours et en prenant en compte les variations de périmètre *prorata temporis*, mais en incluant les variations de chiffre d'affaires liées aux gains de nouveaux contrats et aux pertes de contrats précédemment en portefeuille.
- (3) **Marge opérationnelle** : Chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation (hors pièces détachées de maintenance) et des coûts commerciaux, généraux et administratifs. Elle intègre au prorata les données des sociétés sous contrôle conjoint et exclut l'impact de la norme IFRS16 sur nos contrats « core business » (contrats de location d'emplacements destinés à des structures publicitaires, hors contrats immobiliers et de location de véhicules).
- (4) **Résultat d'exploitation** : Marge opérationnelle diminuée des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur des goodwill, des pièces détachées de maintenance et des autres charges et produits opérationnels. Il intègre au prorata les données des sociétés sous contrôle conjoint et exclut l'impact de la norme IFRS16 sur nos contrats « core business » (contrats de location d'emplacements destinés à des structures publicitaires, hors contrats immobiliers et de location de véhicules).
- (5) **Résultat financier** : Hors impact des charges nettes d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires (respectivement -8,3 millions d'euros et -2,7 millions d'euros en 2024 et 2023).
- (6) **Cash-flow disponible** : Flux net des activités opérationnelles diminué des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes des cessions. Il inclut au prorata les données des sociétés sous contrôle conjoint et exclut l'impact de la norme IFRS16 sur nos contrats « core business » (contrats de location d'emplacement destinés à des structures publicitaires) et nos contrats « non-core business » (contrats immobiliers et de location de véhicules).
- (7) **Dettes nettes** : Dette nette de la trésorerie gérée diminuée des découverts bancaires, excluant les impacts non-cash IAS 32 (dette sur engagements de rachat de minoritaires) et incluant les impacts non-cash IFRS 9 (sur la dette et les instruments financiers de couverture) et excluant les dettes locatives IFRS 16.

Croissance organique du chiffre d'affaires

m€		T1	T2	T3	T4	Année
Chiffre d'affaires 2023	(a)	721,3	863,7	855,0	1 130,0	3 570,0
Chiffre d'affaires IFRS 2024	(b)	740,4	926,3	872,0	1 093,9	3 632,6
Impacts de l'IFRS 11	(c)	61,2	79,8	76,1	85,5	302,6
Chiffre d'affaires 2024	d) = b) + c)	801,6	1 006,1	948,2	1 179,5	3 935,3
Effets de change	(e)	7,1	0,2	5,4	1,1	13,9
Chiffre d'affaires 2024 aux taux de change 2023	(f) = d) + e)	808,7	1 006,3	953,7	1 180,5	3 949,1
Variation de périmètre	(g)	-8,4	-9,8	-4,1	-9,6	-31,9
Chiffre d'affaires organique 2024	(h) = (f) + (g)	800,3	996,5	949,5	1 171,0	3 917,3
Croissance organique	(i) = (h)/(a)-1	+11,0 %	+15,4 %	+11,1 %	+3,6 %	+9,7 %

m€	Impact des taux de change au 31 décembre 2024
BRL	9,2
CNY	4,0
JPY	2,6
GBP	-11,8
Autres	9,8
Total	13,9

Taux de change moyen	2024	2023
BRL	0,1718	0,1851
CNY	0,1284	0,1305
JPY	0,0061	0,0066
GBP	1,1809	1,1497

RÉCONCILIATION ENTRE LES DONNÉES IAP ET LES DONNÉES IFRS

Compte de résultat	2024				2023			
	m€	Données IAP	Impact des sociétés sous contrôle conjoint	Impact IFRS 16 des sociétés contrôlées ⁽¹⁾	Données IFRS	Données IAP	Impact des sociétés sous contrôle conjoint	Impact IFRS 16 des sociétés contrôlées ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	3 935,3	(302,7)		3 632,6	3 570,0	(274,1)		3 295,9
Charges d'exploitation nettes	(3 170,8)	230,7	603,8	(2 336,3)	(2 906,9)	206,1	665,1	(2 035,7)
Marge opérationnelle	764,5	(71,9)	603,8	1 296,3	663,1	(68,0)	665,1	1 260,3
Pièces détachées de maintenance	(46,9)	1,8		(45,0)	(48,1)	1,4		(46,8)
Amortissements et provisions (nets des reprises) ⁽²⁾	(360,1)	16,9	(509,1)	(852,3)	(327,5)	16,7	(592,2)	(903,1)
Autres produits et charges opérationnels	42,8	(2,1)	0,9	41,6	(21,3)	(6,7)	72,3	44,3
Résultat d'exploitation avant charges de dépréciation	400,3	(55,3)	95,6	440,6	266,2	(56,6)	145,2	354,8
Charges nettes de dépréciation ⁽³⁾	8,4	-	(0,5)	7,8	16,0	-	(0,7)	15,3
Résultat d'exploitation après charges de dépréciation	408,7	(55,3)	95,0	448,4	282,2	(56,6)	144,5	370,1

(1) Impact IFRS 16 sur les loyers core business des sociétés contrôlées.

(2) Les amortissements et provisions (nets des reprises), en données IAP, incluent les dotations aux amortissements nets des reprises pour respectivement -400,0 millions d'euros et -382,2 millions d'euros en 2024 et en 2023, et les reprises de provisions nettes des dotations pour respectivement 39,8 millions d'euros et 54,7 millions d'euros en 2024 et en 2023.

(3) Y compris dépréciation de l'actif net des sociétés sous contrôle conjoint.

Tableau de flux de trésorerie	2024				2023			
	m€	Données IAP	Impact des sociétés sous contrôle conjoint	Impact IFRS 16 des sociétés contrôlées ⁽¹⁾	Données IFRS	Données IAP	Impact des sociétés sous contrôle conjoint	Impact IFRS 16 des sociétés contrôlées ⁽¹⁾
Capacité d'autofinancement	530,5	(14,9)	581,5	1 097,2	478,5	(15,8)	600,0	1 062,8
Variation du besoin en fonds de roulement	25,5	(11,7)	19,3	33,1	(124,3)	0,4	162,5	38,5
Flux nets des activités opérationnelles	556,0	(26,6)	600,8	1 130,3	354,2	(15,3)	762,5	1 101,3
Investissements	(324,2)	30,4		(293,8)	(355,1)	17,9		(337,2)
Cash-flow disponible	231,9	3,8	600,8	836,5	(1,0)	2,4	762,5	764,1

(1) Impact IFRS 16 sur les loyers core et non-core business des sociétés contrôlées.

COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS 2024

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

Actifs

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2024	31/12/2023
Goodwill	1 704,1	1 666,0
Autres immobilisations incorporelles	641,1	699,7
Immobilisations corporelles	1 261,3	1 240,2
Droits d'utilisation	1 954,7	2 230,1
Titres mis en équivalence	381,8	421,6
Autres actifs financiers	49,2	83,7
Instruments financiers dérivés	0,0	0,0
Impôts différés actif	181,2	167,5
Créances d'impôts sur les sociétés	3,5	2,4
Autres créances	57,6	17,9
ACTIFS NON COURANTS	6 234,6	6 529,0
Autres actifs financiers	16,0	4,1
Stocks	180,8	187,6
Instruments financiers dérivés	7,4	6,8
Clients et autres débiteurs	815,8	824,1
Créances d'impôts sur les sociétés	11,7	16,2
Actifs financiers de trésorerie	86,4	91,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 262,3	1 597,2
ACTIFS COURANTS	2 380,4	2 727,4
TOTAL DES ACTIFS	8 615,0	9 256,4

Capitaux propres et passifs

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2024	31/12/2023
Capital	3,3	3,2
Primes	612,4	612,4
Actions propres	-2,4	-0,6
Réserves consolidées	1 497,1	1 304,2
Résultat net part du Groupe	258,9	209,2
Autres éléments des capitaux propres	-168,3	-177,3
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	2 201,0	1 951,0
Participations ne donnant pas le contrôle	115,5	95,9
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	2 316,5	2 046,9
Provisions	341,4	356,6
Impôts différés passif	28,6	36,3
Dettes financières	1 808,1	1 922,1
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	113,9	105,6
Dettes locatives	1 679,2	1 959,5
Autres créditeurs	12,7	9,7
Passifs d'impôt exigible	2,4	0,3
Instruments financiers dérivés	0,0	0,0
PASSIFS NON COURANTS	3 986,2	4 390,2
Provisions	68,4	81,0
Dettes financières	292,7	770,9
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	4,6	4,6
Instruments financiers dérivés	2,2	4,3
Dettes locatives	658,1	697,5
Fournisseurs et autres créditeurs	1 239,4	1 230,6
Passifs d'impôt exigible	37,5	26,6
Concours bancaires	9,4	3,9
PASSIFS COURANTS	2 312,3	2 819,4
TOTAL DES PASSIFS	6 298,5	7 209,5
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	8 615,0	9 256,4

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

Compte de résultat

<i>En millions d'euros</i>	2024	2023
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 632,6	3 295,9
Coûts directs d'exploitation	-1 681,4	-1 420,2
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	-654,9	-615,5
MARGE OPÉRATIONNELLE	1 296,3	1 260,3
Dotations aux amortissements et provisions nettes	-844,5	-870,3
Perte de valeur des goodwill	0,0	-17,5
Pièces détachées maintenance	-45,0	-46,8
Autres produits opérationnels	72,6	81,7
Autres charges opérationnelles	-31,0	-37,4
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	448,4	370,1
CHARGES D'INTERETS SUR DETTES LOCATIVES IFRS 16	-75,3	-83,8
Produits financiers	63,4	62,5
Charges financières	-132,8	-128,6
RESULTAT FINANCIER HORS IFRS 16	-69,4	-66,1
RÉSULTAT FINANCIER	-144,7	-150,0
Impôts sur les bénéfices	-64,9	-32,6
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	45,8	52,0
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	284,5	239,5
<i>- Dont Participations ne donnant pas le contrôle</i>	25,6	30,3
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	258,9	209,2
Résultat de base par action (en euros)	1,211	0,982
Résultat dilué par action (en euros)	1,211	0,978
Nombre moyen pondéré d'actions	213 730 199	213 008 301
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	213 730 199	213 912 412

Autres éléments du résultat global de l'exercice

<i>En millions d'euros</i>	2024	2023
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	284,5	239,5
Variation des écarts de conversion ⁽¹⁾	13,9	-31,4
Couverture des flux de trésorerie	0,6	-0,6
Impôts sur les autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	-0,8	0,9
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt) ⁽²⁾	-9,7	-3,9
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECLASSÉS ULTERIEUREMENT EN RÉSULTAT NET	3,9	-35,0
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	-5,3	-1,6
Impôts sur les autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	1,1	0,3
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	0,1	-1,6
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL NON RECLASSES ULTERIEUREMENT EN RESULTAT NET	-4,0	-2,9
TOTAL DES AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL	-0,1	-38,0
RÉSULTAT GLOBAL	284,4	201,5
<i>- Dont Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>27,0</i>	<i>38,4</i>
RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE	257,4	163,1
<p><i>(1) En 2024, les écarts de conversion sont principalement liés à des variations du taux de change dont 23,4 millions d'euros sur Hong Kong, 13,1 millions d'euros sur les Etats-Unis, 9,0 millions d'euros sur le Royaume Uni, 4,8 millions d'euros sur le Panama, -12,8 millions d'euros sur le Mexique, -11,6 millions d'euros sur le Brésil, -9,3 millions d'euros sur l'Australie et -7,0 millions d'euros sur la Chine. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour +2,6 millions d'euros suite aux variations de périmètre. En 2023, les écarts de conversion sont principalement liés à des variations du taux de change dont -13,8 millions d'euros sur Hong Kong, -11,7 millions d'euros sur l'Australie, - 7,2 millions d'euros sur l'Afrique du Sud, -6,5 millions d'euros sur la France et 8,8 millions d'euros sur le Mexique. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour -0,1 million d'euros suite aux variations de périmètre.</i></p> <p><i>(2) Inclut le montant de recyclage en résultat des réserves de conversion des sociétés mises en équivalence suite aux variations de périmètre pour -5,2 millions d'euros en 2024 et -0,3 million d'euros en 2023.</i></p>		

Tableau des flux de trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	2024	2023
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS	349,4	272,1
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-45,8	-52,0
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	60,5	56,5
Charges liées aux paiements en actions	2,3	12,8
Gains et pertes sur contrats de location	-10,9	-95,7
Dotations nettes aux amortissements et provisions	862,6	889,4
Plus et moins-values de cession & résultat sur variations de périmètre	-59,1	-0,9
Charges nettes d'actualisation	14,9	18,2
Intérêts financiers nets & charges d'intérêts sur dettes locatives IFRS 16	106,3	115,2
Dérivés financiers, résultat de change, coût amorti et autres	2,3	1,5
Intérêts payés sur dettes locatives IFRS 16	-76,9	-98,8
Intérêts financiers payés	-93,0	-67,0
Intérêts financiers reçus	55,4	57,8
Impôt sur le résultat payé	-70,8	-46,4
Capacité d'autofinancement	1 097,2	1 062,8
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	33,1	38,5
<i>Variation des stocks</i>	8,7	-22,0
<i>Variation des clients et autres créances</i>	6,7	-57,1
<i>Variation des fournisseurs et autres dettes</i>	17,7	117,6
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	1 130,3	1 101,3
Décassements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles & corporelles	-319,0	-372,8
Décassements sur acquisitions de titres de participation nets de la trésorerie acquise	-36,9	-14,6
Décassements sur acquisitions d'autres immobilisations financières	-18,8	-3,4
TOTAL INVESTISSEMENTS	-374,7	-390,8
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles & corporelles	25,2	35,6
Encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée	88,7	0,1
Encaissements sur cessions d'autres immobilisations financières	8,5	16,8
TOTAL DÉINVESTISSEMENTS	122,4	52,5
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS	-252,3	-338,3
Distribution mise en paiement	-31,2	-12,8
Achat d'actions propres	-48,7	-36,0
Décassements sur acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle	0,0	0,0
Réduction des capitaux propres	0,0	0,0
Remboursement d'emprunts	-744,4	-973,8
Remboursement des dettes locatives	-600,8	-762,5
Acquisitions et cessions d'actifs financiers de trésorerie	10,2	-44,4
BESOIN DE TRÉSORERIE (FINANCEMENT)	-1 414,9	-1 829,5
Encaissements sur cessions de titres de participation sans perte de contrôle	0,0	0,0
Augmentation des capitaux propres	1,8	3,9
Vente d'actions propres	46,5	37,5
Augmentation des emprunts	148,9	737,2
DÉGAGEMENT DE TRÉSORERIE (FINANCEMENT)	197,2	778,6
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT	-1 217,7	-1 050,8
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	-339,7	-287,8
TRÉSORERIE NETTE D'OUVERTURE	1 593,3	1 889,7
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements	-0,8	-8,5
TRÉSORERIE NETTE DE CLOTURE ⁽¹⁾	1 252,9	1 593,3
<small>(1) Dont 1 262,3 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et -9,4 millions d'euros de concours bancaires au 31 décembre 2024 contre respectivement 1 597,2 millions d'euros et -3,9 millions d'euros au 31 décembre 2023.</small>		