DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2025

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

MAISONS DU MONDE



Sommaire

Le mot du Directeur général 3
La Marque Maisons du Monde 4
L'histoire de Maisons du Monde 5
L'offre Maisons du Monde 6
Une gouvernance renouvelée et engagée 8
Acteur de référence 10
Inspire Everyday 11
Chiffres clés 2025 12
Modèle d'affaires 14

1 Présentation du Groupe 17
1.1 Activités du Groupe 18
1.2 Chaîne de valeur 22
1.3 Enjeux de marché 25
1.4 Des fondamentaux solides 26
1.5 Stratégie et perspectives 27
1.6 Environnement législatif et réglementaire 31
1.7 Immobilisations corporelles 33
1.8 Recherche et développement, brevets et licences 34

RFA **2 Facteurs et gestion des risques 37**
2.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques 38
2.2 Facteurs de risques 40
2.3 Assurance et couverture des risques 67
2.4 Information financière et comptable 68

RFA **3 État de durabilité 2025 71**
Stratégie RSE 72
3.1 Informations générales [ESRS 2] 74
3.2 Informations environnementales [ESRS E1 à E5] 88
3.3 Informations sociales [ESRS S1 à S4] 129
3.4 Informations sur la gouvernance [ESRS G1] 158
3.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité 163

RFA **4 Gouvernement d'entreprise 169**
4.1 Organisation et fonctionnement de la gouvernance 170
4.2 Intérêts et rémunérations des mandataires sociaux 208
4.3 Rapports et vérifications des commissaires aux comptes 224

RFA **5 Commentaires sur l'exercice 2025 227**
5.1 Faits marquants 2025 228
5.2 Analyse de l'activité et des résultats consolidés 230
5.3 Trésorerie et capitaux du Groupe 234
5.4 Proposition d'affectation du résultat et distribution de dividendes 236
5.5 Procédures judiciaires et arbitrages 236
5.6 Événements importants survenus depuis la clôture 237
5.7 Perspectives 238

RFA **6 États financiers 241**
6.1 États financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 242
6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 295
6.3 Comptes sociaux 299
6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 320

7 Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat 325
7.1 Informations sur la Société 326
7.2 Informations sur le capital social 329
7.3 Informations sur l'actionnariat 334
7.4 Marché du titre Maisons du Monde 338

8 Assemblée générale 341
8.1 Ordre du jour 343
8.2 Présentation des résolutions proposées par le Conseil d'administration 345
8.3 Texte du projet des résolutions 352
8.4 Rapport spécial du Conseil d'administration sur les opérations d'attributions gratuites d'actions 370

9 Informations complémentaires 375
9.1 Personnes responsables 376
9.2 Responsables du contrôle des comptes 377
9.3 Informations incorporées par référence 378
9.4 Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers 378
9.5 Contrats importants 378
9.6 Informations sur les délais de paiement 379
9.7 Informations complémentaires 379
RFA 9.8 Tables de concordance 380
9.9 Glossaire 385

RFA *Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide de ce pictogramme.*

Document d'enregistrement universel
et Rapport financier annuel 2025

Le présent document est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel 2025 qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et déposée auprès de l'AMF, disponible sur le site internet de la Société et celui de l'AMF.

Le présent Document d'enregistrement universel a été déposé le 2 juillet 2026 auprès de 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 peut être consulté sans frais auprès de la Société, ainsi que sur son site internet (www.corporate.maisonsdumonde.com/fr/finance) et sur le site internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Maisons du Monde, la référence de la maison inspirante, accessible et durable



François-Melchior de POLIGNAC
Directeur général

LE MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Madame, Monsieur,
Chers actionnaires, chers partenaires,

L'exercice 2025, à l'image de la période que nous traversons, a été marqué par une conjoncture économique exigeante. Dans ce contexte, la signature récente d'un projet d'accord de refinancement constitue une étape déterminante pour notre Groupe. La mise en œuvre de cet accord nous donnera la visibilité et la flexibilité nécessaires pour poursuivre, avec méthode et discipline, la transformation de notre modèle au service de la satisfaction de nos Clients et du rayonnement de notre Marque.

Maisons du Monde s'impose comme une référence inspirante et tendance. Son identité unique, accessible et chaleureuse repose sur une offre multi-styles qui célèbre les savoir-faire du monde entier. Notre mission est d'accompagner nos Clients dans leur quotidien, en leur donnant la liberté de créer un lieu de vie qui leur ressemble vraiment. Cet engagement s'accompagne d'une attention constante à la durabilité de nos collections conçues par nos propres designers.

Nous plaçons l'expérience Client au cœur de chacun de nos choix. En 2025, nous avons réinventé nos parcours de vente avec de nouveaux concepts de magasins pour proposer une expérience encore plus inspirante. Tous les efforts entrepris pour satisfaire nos Clients nous ont également permis d'atteindre un NPS jamais enregistré par Maisons du Monde.

Nous poursuivons par ailleurs note ambition d'apporter du conseil à nos clients, notamment sur la décoration d'intérieur en ligne, avec des services innovants et personnalisés. Cette approche réaffirme la pertinence de notre modèle omnicanal pour être au plus près des attentes de nos Clients

2025 a été marquée par les dix ans de la Maisons du Monde Foundation et la poursuite de nos actions en faveur de la préservation des forêts. En parallèle, notre engagement sociétal s'est traduit par l'ouverture du 100e lieu de vie solidaire avec la Fondation des Femmes.

Les actions engagées visent à renforcer la désirabilité de notre Marque comme l'atteste le retour à un trafic positif chaque mois du second semestre aussi bien en magasin qu'en ligne.

Elles ouvrent aussi la voie à une amélioration progressive de nos résultats. Sur le plan opérationnel, nous agissons en effet avec discipline : notre plan d'économies de 45 millions d'euros a été mené à bien, et nous visons 30 millions d'euros supplémentaires en 2026 pour réaliser un effort de réduction de coûts bruts de 120 millions d'euros sur 4 ans. Nous poursuivons aussi nos efforts pour moderniser notre chaîne d'approvisionnement et refondre l'expérience Client en ligne, deux chantiers clés pour améliorer la disponibilité de nos produits et mieux servir nos Clients.

La transformation exigeante de Maisons du Monde dans un environnement toujours plus instable et difficile pourra reposer sur l'engagement et le professionnalisme constants de ses équipes et sur la mise en œuvre de l'accord de refinancement signé récemment.

Je vous remercie de votre fidélité et de votre confiance.

LA MARQUE MAISONS DU MONDE

Une Marque de référence en aménagement et décoration

NOTRE RAISON D'ÊTRE

Inspirer à chacun l'envie de ***s'ouvrir au monde,*** pour créer ensemble des ***lieux de vie uniques, chaleureux et durables***

POSITIONNEMENT

Puisant son inspiration dans les cultures du monde entier, Maisons du Monde propose une offre multi-styles et accessible, régulièrement renouvelée pour refléter les modes de vie de ses Clients. Ce positionnement, fondé sur la désirabilité du produit, est au cœur de son modèle de développement.

À travers son écosystème omnicanal, combinant un réseau de magasins, une plateforme digitale et une offre de services innovante, la Marque accompagne ses Clients dans tous leurs projets d'aménagement pour créer des lieux de vie personnalisés.
Pleinement engagée dans une démarche de transformation durable, Maisons du Monde intègre les enjeux sociaux et environnementaux dans son modèle et ses opérations.

NOS VALEURS



ENGAGEMENT

« Nous nous mobilisons pour inspirer un monde plus joyeux et plus responsable. »



PROXIMITÉ

« Nous fédérons un sens du collectif relié au monde, à nos Clients et à nos collaborateurs. »



OPTIMISME

« Notre énergie positive illumine nos collections, nos magasins et anime nos relations au quotidien. »

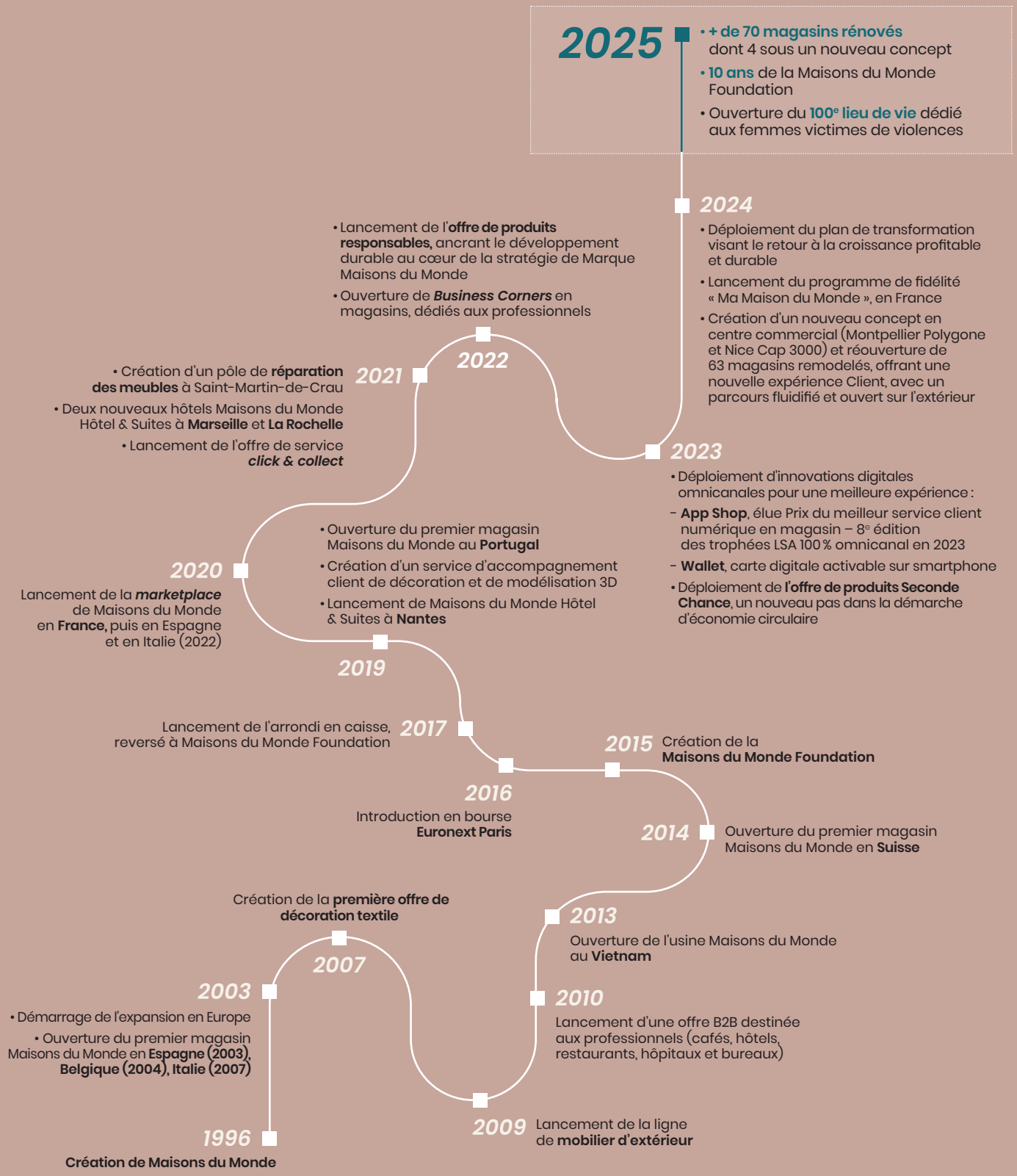


CRÉATIVITÉ

« Nous suscitons le rêve à travers nos créations multi-styles uniques, accessibles et durables. »

L'HISTOIRE DE MAISONS DU MONDE

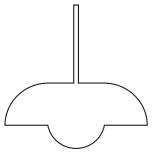
près de 30 ans d'histoire



L'OFFRE MAISONS DU MONDE

Une gamme de produits et services multi-styles, accessible et responsable...

La décoration



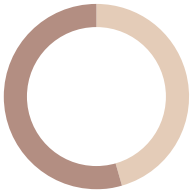
Près de
8 000
références

Le meuble



Près de
3 000
références

Répartition des ventes en 2025



Part croissante de la part de produits plus responsables*

40 %

...pour permettre à chacun de créer une maison à son image.

Notre équipe de *designers* internes s'appuie sur trois univers de style, illustrant les intérieurs et les habitudes de nos Clients.

LA MAISON CLASSIQUE



LA MAISON ETHNIQUE



LA MAISON NÉO-CONTEMPORAINE



* Intégration de matières responsables ou de production européenne, ou préservation des savoir-faire locaux.

L'OFFRE MAISONS DU MONDE

L'innovation digitale au cœur de l'expérience déco Maisons du Monde

Le service *home staging* de Maisons du Monde a pour mission de rendre le conseil en décoration d'intérieur accessible au plus grand nombre grâce à une solution 100 % digitale.
Avec plus de 40 000 projets réalisés par an, ce service réinvente la conception de l'habitat en conjuguant simplicité et créativité.

L'expertise humaine demeure au cœur de cette expérience. Une cinquantaine de décorateurs d'intérieur analysent les besoins, les inspirations et les contraintes du quotidien pour révéler l'intérieur qui ressemble le plus à chaque Client. En complément, la technologie s'appuie sur des outils d'IA pour proposer :

- un accompagnement personnalisé pour toutes les envies et toutes les pièces de la maison ;
- une immersion totale grâce à des outils de visualisation 3D facilitant la projection et la prise de décision ;
- une expérience à 360° s'appuyant sur l'expertise de Maisons du Monde pour concrétiser les projets avec simplicité et fluidité.

AVANT



APRÈS

Proposition d'aménagement virtuel non contractuelle



UNE GOUVERNANCE ENGAGÉE AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION

Une expertise centrée sur le produit, la Marque et l'expérience digitale

Le Comité Exécutif



François-Melchior de Polignac
Directeur général
Carrefour



Denis Lamoureux
Directeur exécutif administratif et financier
Lacoste, LVMH



Ingrid Crambes-Tisserand
Directrice exécutive des Ressources humaines
Groupe Galeries Lafayette, La Coopérative U



Anne-Marie Gaultier
Directrice exécutive Marque
Galeries Lafayette, BHV, Bally, Intermarché



Olivia Camplez
Directrice Exécutive Digital
Entrepreneure



Christophe Lapotre
Directeur d'Exploitation
Celio, Kiabi



Bénédicte Jeanneau
Directrice exécutive Offre
UCEM, Auchan, Conforama, la Camif



Cédric Paris
Directeur exécutif *Supply Chain*
STEF

Le Conseil d'administration

Composition du Conseil d'administration à la date de publication du Document d'enregistrement universel



John Browett
Président du Conseil d'administration
Dunelm, Tesco, Dixons



Françoise Gri
Administratrice indépendante
FDJ United, IBM, Edenred



Cécile Cloarec
Administratrice indépendante
Cellnex, FM Logistic



Laure Hauseux
Administratrice indépendante
Kering



Michel Sirat
Administrateur indépendant
CMA CGM



François-Melchior de Polignac
Administrateur
Carrefour



Stéphane Boussard**
Administrateur salarié
Maisons du Monde

83 %*
d'administrateurs indépendants

50 %*
de femmes au Conseil d'administration

Date d'échéance du mandat :

- AG 2026
- AG 2027
- AG 2028

- Administrateurs indépendants
- Administrateurs représentant les salariés

* Les administrateurs représentant les salariés n'entrent pas dans le calcul.

** Le mandat de Stéphane Boussard arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

ACTEUR DE RÉFÉRENCE

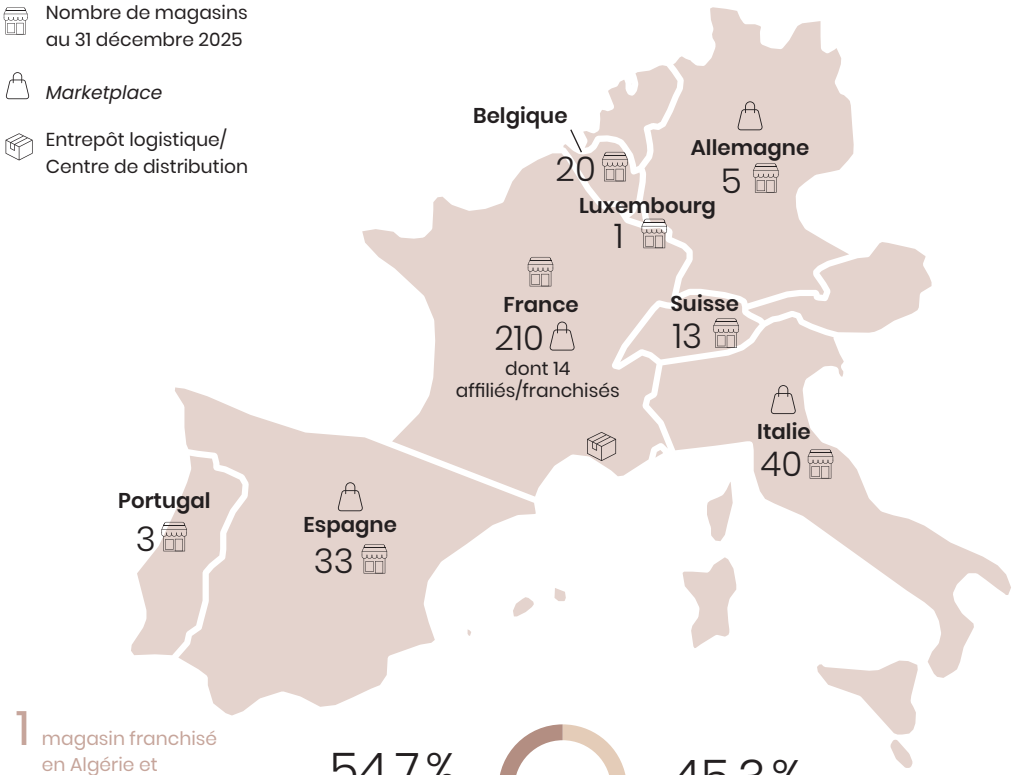
de la maison inspirante accessible et durable

Un maillage européen de proximité

Nombre de magasins au 31 décembre 2025

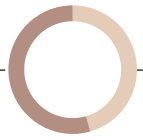
Marketplace

Entrepôt logistique/ Centre de distribution



1 magasin franchisé en Algérie et

2 à La Réunion



54,7 % Ventes réalisées en France

45,3 % Ventes dans les autres pays européens

328 magasins
Dont 19 affiliés et 3 franchisés
Surface totale : 406 751 m²

4 ***marketplaces***
France, Espagne, Italie, Allemagne

Ventes en ligne dans **100 %** des pays

1 centre de distribution logistique
Surface : 285 000 m²

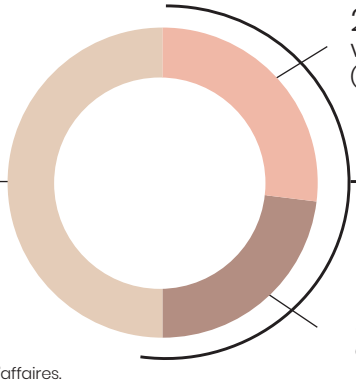
Typologie des magasins
En % du parc de magasins

75 % Zones commerciales périphériques

18 % Centres commerciaux

7 % Centres-villes

Un modèle omnicanal équilibré



26 % Ventes en ligne (35 % GMV*)

51 % Ventes digitales (57 % GMV*)

25 % *Click in store*

49 % Ventes en magasins

* En % du volume d'affaires.

Un plan centré sur le Client et porté par l'excellence opérationnelle

CAPITALISER SUR NOTRE SINGULARITÉ : LES FORCES DE NOTRE MODÈLE

- Une Marque de référence et désirable
- Une offre multi-styles et accessible
- Un savoir-faire créatif, porté par des collaborateurs passionnés et experts
- Un réseau de vente européen omnicanal
- Un engagement vers un modèle durable et responsable.

POURSUIVRE LE DÉPLOIEMENT DU PLAN DE TRANSFORMATION AUTOUR DE DEUX PILIERS

1 Renforcer le modèle commercial omnicanal et la désirabilité de la Marque

› **Placer** l'expérience Client au cœur du modèle :
- **Améliorer** la lisibilité de l'offre en rationalisant le nombre de références ;
- **Mieux répondre** à ses attentes en développant de nouvelles catégories ;
- **Valoriser** l'accessibilité de l'offre.

› **Dynamiser** l'attractivité des collections grâce à un renouvellement régulier et des nouveautés exclusives.

› **Positionner** le conseil déco au centre de la relation Client en déployant des services omnicanaux innovants, tels que le service de *home staging* Maisons du Monde.

› **Harmoniser** le parcours digital pour offrir une expérience Client fluide et cohérente avec le réseau de magasins.

2 Optimiser le modèle opérationnel

› **Moderniser** le réseau de vente et accroître la proximité :
- **Rénovation** des magasins ;

› **Renforcer** la réactivité du modèle d'approvisionnement :
- **Développer** le *sourcing* de proximité pour gagner en agilité sur les tendances et réduire les délais de réassort ;
- **Adapter** l'offre localement en s'appuyant sur la finesse de notre réseau européen et omnicanal.

› **Poursuivre** la dynamique d'optimisation des coûts pour soutenir l'efficacité et la pérennité du modèle.

Retour à un trafic positif chaque mois du second semestre 2025

Hausse de la satisfaction Client (NPS) de 2,6 points *vs* 2024 à 56,6

Le plan d'économies de 45 millions d'euros a été exécuté avec une nouvelle ambition de 30 millions d'euros en 2026 conduisant à un total de réduction de coûts bruts de 120 millions d'euros sur quatre ans

CHIFFRES CLÉS 2025

Indicateurs financiers

VENTES TOTALES :

947,3 M€

- 4,7 %* *vs* 2024
Dont **51 %** sur les ventes digitales (part stable *vs* 2024)

ÉVOLUTION DU PARC DE MAGASINS :

328

vs. **338** en 2024 dont

70

magasins remodelés dont **4** nouveaux modèles de réseau de distribution

19

affiliés et

3

franchisés

TAUX DE MARGE BRUTE :

597,8 M€

soit

63,1 %

des ventes, **- 0,9 pt** *vs* 2024

EBIT COURANT :

- 27,6 M€

vs **1,2 M€** en 2024

FLUX NETS DE TRÉSORERIE DISPONIBLE :

- 54,8 M€

vs **15,2 M€** en 2024

* À périmètre constant.

CHIFFRES CLÉS 2025

Les indicateurs de durabilité
à travers les cinq engagements de la stratégie

UNE OFFRE TENDANCE ET RESPONSABLE

40 %
de l'offre est responsable

AGIR POUR LA SOCIÉTÉ

100
lieux de vie réaménagés pour les populations vulnérables

413 K€
reversés aux associations soutenues par la Maisons du Monde *Foundation*

MAISONS DU MONDE Foundation

FAVORISER L'ÉGALITÉ DES CHANCES

92/100
Index égalité femmes-hommes

3,92 %
taux d'emploi annuel moyen de travailleurs handicapés en France

PROPOSER UN CYCLE DE VIE CIRCULAIRE, SOCIAL ET SOLIDAIRE

12 001
produits réparés et 41 403 produits reconditionnés

RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

- 31,4 %
de réduction des émissions de CO_2 *vs* 2021* sur le périmètre SBTi (voir Section 3.2.1.5)

*Année de référence.

MODÈLE D'AFFAIRES

Un modèle omnicanal, pour une maison inspirante, accessible et durable

NOTRE VISION

Inspirer à chacun l'envie de s'ouvrir au monde pour créer ensemble des lieux de vie uniques, chaleureux et durables.

Dans un secteur fragmenté et une consommation en pleine évolution, nous mobilisons nos atouts et ressources pour transformer notre modèle et créer de la valeur durable pour nos Clients.

Nos ressources clés

Nos talents au service du Client

- **6 366** collaborateurs passionnés au service de la transformation
- Une expertise interne : **3 607** conseillers déco et **24** *designers*

Notre Marque et nos Clients fidèles

- Une *Love Brand* : une Marque forte et inspirante reconnue pour ses univers
- **6 millions** de Clients actifs suivis par **5,4 millions** de *followers* sur Instagram en Europe
- Une Marque dynamisée par des collaborations avec des créateurs et personnalités

Notre puissance omnicanale

- **328** magasins, dont 116 hors France
- **19** magasins affiliés et 3 franchisés
- **70** magasins totalement remodelés
- **4** marketplaces avec plus de **660** partenaires

Notre solidité

- Réduction des stocks
- Déploiement progressif du modèle *asset light*
- Ratio d'investissement **< 2,4 %** des ventes
- Environ **80** fournisseurs stratégiques

Nos leviers stratégiques

Le Plan de Transformation

Transformer le modèle pour mieux répondre aux attentes des Clients

1

Renforcer le modèle omnicanal et la désirabilité de la Marque

- Rationaliser l'offre et lancer de nouvelles catégories
- Refondre l'expérience Client en ligne
- Positionner le conseil déco et l'innovation digitale au centre de la relation Client
- Améliorer la perception de la valeur de nos produits chez nos Clients

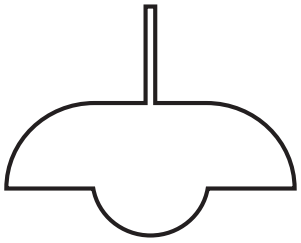
2

Optimiser le modèle opérationnel

- Moderniser les magasins stratégiques
- Renforcer la réactivité du modèle d'approvisionnement en développant le *sourcing* de proximité et en adaptant l'offre localement
- Poursuivre la dynamique d'optimisation des coûts pour soutenir l'efficacité et la pérennité du modèle

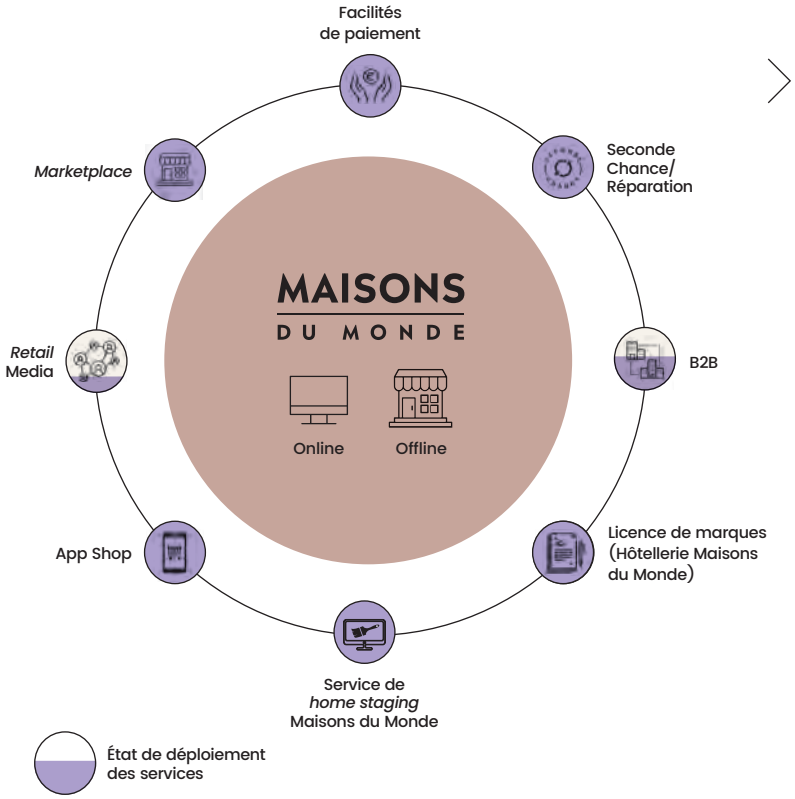
MODÈLE D'AFFAIRES

Notre offre créatrice de valeur



Une offre riche de 11 000 références (8 000 en décoration et 3 000 en meubles)

Optimiser l'expérience client, en développant une offre de services associée



Valeur créée et partagée

Pour nos Clients

- Classée **n° 2** des Enseignes préférées des Français (secteur Ameublement et Décoration)*
- Prix Top of Design de *Marie Claire Maison* sur 3 produits
- un NPS à **56,6** en progression de **2,6** points
- **40 %** de l'offre de produits est responsable

Pour nos collaborateurs

- Un index Égalité femmes-hommes performant de **92/100**
- **5,6** heures de formation moyenne par salarié

Pour notre développement

- **23,7 M€** d'investissements dont **36 %** dans le réseau de magasins
- Efficacité opérationnelle : **45 M€** d'économies de coûts réalisées avec une ambition de **30 M€** supplémentaires en 2026

Pour notre empreinte durable

- Une réduction de **31,4 %** des émissions de CO_2 par rapport à 2021 (sur le périmètre SBTi)
- **100 %** des magasins et sites administratifs alimentés en électricité renouvelable
- **413 K€** reversés aux associations soutenues par la Maisons du Monde *Foundation* :
- **100** lieux de vie aménagés pour les personnes en situation de vulnérabilité
- **99,7 %** des usines de fournisseurs conformes aux exigences sociales du Groupe

* selon l'étude EY-Parthenon 2026.



Présentation du Groupe

1

1.1 Activités du Groupe 18
1.1.1 Catégories de produits 18
1.1.2 Zones géographiques 19
1.1.3 Canaux de distribution 20

1.2 Chaîne de valeur 22
1.2.1 Conception de produits 22
1.2.2 Approvisionnement et production 22
1.2.3 Distribution 23

1.3 Enjeux de marché 25
1.3.1 Environnement concurrentiel 25
1.3.2 Environnement macro-économique et de marché 25

1.4 Des fondamentaux solides 26

1.5 Stratégie et perspectives 27
1.5.1 Contexte 27
1.5.2 Opération de refinancement 28
1.5.3 Perspectives 29
1.5.4 rse : les cinq engagements de durabilité 30

1.6 Environnement législatif et réglementaire 31
1.6.1 Réglementation de la production de meubles et responsabilité produits 31
1.6.2 Réglementation des activités de distribution du Groupe en France 32

1.7 Immobilisations corporelles 33

1.8 Recherche et développement, brevets et licences 34
1.8.1 Les droits patrimoniaux du Groupe 34
1.8.2 Licences tierces 34
1.8.3 Sécurité inhérente aux droits de propriété intellectuelle du Groupe 34

1.1 Activités du Groupe

Maisons du Monde est un acteur de référence de l'ameublement et de la décoration en France et en Europe. Inspirante, accessible et durable, la marque propose une gamme riche et diversifiée de meubles et d'accessoires de décoration pour aménager l'espace de vie de tous ses clients. Son savoir-faire interne lui permet de proposer des collections renouvelées et exclusives.

Le Groupe accompagne les projets d'aménagement des particuliers comme des professionnels grâce à des services personnalisés. Présente dans huit pays européens, Maisons du Monde s'appuie sur un modèle omnicanal performant, articulant un réseau de magasins de proximité et une plateforme digitale, pour répondre avec agilité aux attentes des clients.

1.1.1 CATÉGORIES DE PRODUITS

Maisons du Monde propose une gamme de produits multistyles, présentés sous la forme d'« univers » qui recréent des ambiances chaleureuses et inspirantes. Les collections présentent du mobilier d'intérieur, d'extérieur et des articles de décoration accessibles à tous. Ainsi, Maisons du Monde propose un peu plus de 8 000 références d'articles de décoration et 3 000 références en mobilier.

1.1.1.1 Décoration

Maisons du Monde propose à ses clients une large gamme d'articles de décoration renouvelée au rythme de collections régulières. L'originalité de la marque repose sur un style multi-univers permettant de répondre à la diversité des goûts et des projets de ses clients. L'offre de décoration est composée ainsi :

- objets déco et arts de la table : vases, bougies, miroirs, horloges, cadres, rangements, vaisselle et accessoires de table ;
- textile de maison : coussins, plaids, linge de lit et de table, tapis, rideaux et voilages ;
- luminaires : lampes à poser, suspensions et éclairages extérieurs.

En 2025, l'enseigne a élargi ses univers avec des articles pour la salle de bain et pour les animaux de compagnie.

La singularité de Maisons du Monde repose sur sa propre équipe de *designers* qui créent divers « thèmes » d'objets décoratifs, intemporels ou inspirés des nouvelles tendances. Ils renouvellent régulièrement les collections et dévoilent courant octobre une collection thématique « Spéciale Fêtes », véritable rendez-vous attendu. Parallèlement à ces nouveautés, l'enseigne capitalise sur le succès de ses références phares en décoration qui sont régulièrement reconduites. Ces objets peuvent être subtilement retravaillés pour s'adapter aux évolutions du marché tout en constituant la base des futures collections.

1.1.1.2 Meubles

Maisons du Monde propose également une gamme de meubles d'une grande diversité, permettant de créer des univers chaleureux et uniques. Issue de ses propres bureaux de création, l'enseigne propose des pièces exclusives, souvent pré-assemblées pour garantir une expérience client de qualité. L'offre de meubles est composée ainsi :

- mobilier d'intérieur : canapés, fauteuils, tables, chaises, meubles de chambres, de bureaux, de salle de bain et solutions de rangement ;
- mobilier d'extérieur : une ligne *outdoor* de près de 650 références pour le jardin et la terrasse avec salons de jardin, banquettes, chaises longues, décorations et aménagement de jardin ;
- ligne Junior : des collections spécifiquement imaginées pour les enfants et adolescents.

Le Groupe renouvelle régulièrement ses collections pour répondre aux évolutions des modes de vie. Pour accompagner ses clients dans la concrétisation de leurs projets, l'enseigne propose également des services de montage et d'installation pour les pièces les plus volumineuses.

1.1.1.3 Services

Maisons du Monde déploie une offre de services innovants pour accompagner les particuliers et les professionnels dans leurs projets d'aménagement d'intérieur et d'extérieur.

Le service de *home staging* Maisons du Monde : l'enseigne propose à ses clients, particuliers comme professionnels, un service de conseil en décoration en ligne visant à rendre l'aménagement intérieur ou extérieur accessible au plus grand nombre grâce à une solution digitale innovante. S'appuyant sur plus de 40 000 projets réalisés par an, l'offre d'accompagnement se décline autour de deux piliers :

- conseil personnalisé et modélisation 3D : à partir d'un plan ou d'une simple photo, les clients reçoivent un projet d'aménagement sur-mesure réalisé par des décorateurs d'intérieur, permettant de visualiser instantanément le potentiel d'un espace ;
- aide à la sélection de produits : chaque projet 3D est conçu avec les références de mobilier et de décoration Maisons du Monde, permettant au client de passer naturellement de l'idée à la réalisation.

L'offre Seconde Chance : Maisons du Monde propose à ses clients une offre de meubles et d'objets de décoration neufs à prix réduit, disponible sur sa plateforme en magasin et en ligne en France. Ce service permet de revaloriser des produits issus de retours clients ou ayant subi de légers dommages lors du transport. Ces articles font l'objet d'un contrôle et bénéficient d'une garantie. Cette démarche s'inscrit pleinement dans sa stratégie RSE.

Maisons du Monde Business : le Groupe accompagne ses clients professionnels (hôtellerie, restauration, bureaux ou encore architectes d'intérieur) dans la conception et la réalisation de leurs projets d'aménagement. Cette offre s'appuie sur une expertise dédiée pour répondre aux besoins spécifiques de chaque secteur. Elle propose plus de 500 références répondant aux normes d'usage intensif, garantissant ainsi la durabilité et la qualité exigées par le secteur professionnel.

Maisons du Monde propose un écosystème de services conçu pour enrichir l'expérience client à chaque étape de son parcours :

- **un service de montage et d'installation de meubles**, disponible en ligne en France, assure la mise en relation avec des professionnels qualifiés pour l'assemblage à domicile ;
- **le dispositif *click and collect*** offre aux clients la flexibilité de retirer gratuitement leurs commandes en ligne au sein du réseau de magasins ;
- **les facilités de paiement** favorisent l'accessibilité des projets d'aménagement grâce à des solutions de règlement échelonné adaptées à chaque budget ;
- **le programme de fidélité « Ma Maison du Monde »** lancé en France en 2024 récompense l'engagement de chaque client à travers des avantages, des privilèges et des services exclusifs.

En complément de ces services, le Groupe exploite une *marketplace* qui permet d'élargir l'offre de produits (voir Section 1.1.3.2 sur les canaux de distribution).

1.1.2 ZONES GÉOGRAPHIQUES

Présent sur le marché européen depuis 2003, Maisons du Monde déploie son offre omnicanale de produits d'ameublement et de décoration dans huit pays : France, Italie, Espagne, Belgique, Luxembourg, Allemagne, Suisse et Portugal ainsi qu'exclusivement sur le web pour les Pays-Bas. Cette empreinte géographique repose sur un équilibre pérenne entre son marché historique et son développement européen : la France représente 55 % des ventes du Groupe, tandis que l'activité internationale en génère 45 %, au 31 décembre 2025.

Le Groupe s'appuie sur un parc de 306 magasins détenus en propre dont la grande majorité est située en France, puis en Italie, en Espagne et en Belgique. Ce réseau est complété par 19 magasins sous affiliation et 3 magasins franchisés, en Algérie et à La Réunion.

Cette présence physique s'articule avec une stratégie digitale étendue à l'ensemble des pays du Groupe. L'offre *e-commerce* est ainsi renforcée par le déploiement stratégique de sa *marketplace*, désormais opérationnelle sur quatre marchés clés : la France, l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne.

1.1.3 CANAUX DE DISTRIBUTION

1.1.3.1 Réseau de magasins

Le tableau suivant présente le nombre de magasins détenus en propre dans chaque pays où le Groupe est présent ainsi que la surface de vente au 31 décembre 2025 :

Pays	Nombre de magasins
France	192
Italie	40
Espagne	32
Belgique	20
Suisse	13
Allemagne	5
Portugal	3
Luxembourg	1
TOTAL RÉSEAU DE MAGASINS EN PROPRE	**306**
SURFACE TOTALE DE VENTE *(en milliers de m²)* (1)	**407**

(1) Surface totale de vente de tous les pays y.c. affiliés et franchisés.

La répartition des magasins sous affiliation et sous franchise est la suivante :

Pays	Typologie	Nombre de magasins
France	Affiliation	18
Espagne	Affiliation	1
Algérie	Franchise	1
La Réunion	Franchise	2

Au 31 décembre 2025, le groupe Maisons du Monde s'appuie sur un réseau global de 328 magasins, comprenant 306 succursales, 19 affiliés et 3 franchisés. Ce parc, dont la gestion est unifiée à l'échelle européenne pour garantir une excellence opérationnelle constante, s'ouvre de manière sélective à l'affiliation et à la franchise afin d'optimiser le maillage territorial du Groupe. Pour chaque point de vente, l'offre de produits est précisément ajustée en fonction de la clientèle locale et de la surface disponible.

La présence physique du Groupe se décline selon trois typologies d'implantation stratégiques :

- les zones commerciales de périphérie (75 % du parc) : socle du réseau, elles permettent d'exposer une gamme de meubles complète grâce à des surfaces étendues et une accessibilité routière optimale ;
- les centres commerciaux (18 % du parc) : situés dans des zones de forte influence en périphérie des villes, ils proposent une sélection de produits similaires dans des espaces de vente spacieux ;
- les centres-villes (7 % du parc) : véritables vitrines de l'enseigne, ces points de vente se concentrent sur la décoration et les accessoires, renforçant la proximité urbaine et la notoriété de la marque.

Pour soutenir cette stratégie, le Groupe applique un processus de développement structuré et exigeant :

- prospection ciblée : identification d'opportunités foncières dans les zones géographiques prioritaires pour le Groupe ;
- analyse multicritères des sites potentiels : étude approfondie de la rentabilité, de l'accessibilité, de la visibilité et des facteurs démographiques ou concurrentiels ;
- intégration des enjeux ESG : les négociations incluent des critères environnementaux (installation d'ombrières photovoltaïques, bornes de recharge électrique, etc.) ;
- gouvernance : soumission de chaque projet au Comité de développement pour validation ;
- déploiement opérationnel : pilotage de l'aménagement, du recrutement et de l'ouverture par des équipes expertes une fois le bail sécurisé.

Dans le cadre de son plan de transformation *Inspire Everyday*, le Groupe a poursuivi la rationalisation de son réseau de distribution en privilégiant une stratégie *Asset Light*. Cette année 2025 a été marquée par une réduction de 4,7 % du nombre de magasins détenus en propre (306 unités contre 321 à fin 2024). Cette évolution reflète une gestion dynamique du portefeuille, privilégiant le transfert vers des partenaires locaux lorsque les conditions s'y prêtent. En conséquence, le nombre de magasins sous contrat d'affiliation ou de franchise a progressé pour atteindre 22 points de vente à fin 2025 (contre 17 en 2024).

Parallèlement, le Groupe a investi dans la modernisation de son parc avec la rénovation de 70 magasins. Parmi eux, quatre sites ont été intégralement repensés pour incarner les nouveaux concepts de vente adaptés aux centres commerciaux et aux zones d'activités commerciales.

Au 31 décembre 2025, les ventes réalisées en magasins (incluant le *click in store*) représentent 72,9 % des ventes totales du Groupe.

1.1.3.2 *E-commerce*

Le digital constitue un pilier central du modèle de Maisons du Monde, agissant à la fois comme un canal de vente direct et un puissant levier de fréquentation pour le réseau physique. Cette approche omnicanale permet d'offrir une expérience client fluide et personnalisée, où le parcours d'achat navigue entre les plateformes en ligne et les magasins. Plus qu'un canal de vente, la plateforme d'*e-commerce* constitue un écosystème complet qui unifie l'inspiration, l'offre étendue de la *marketplace* et des services personnalisés.

La plateforme d'*e-commerce* se positionne comme une destination d'inspiration majeure. Elle propose une navigation intuitive par univers, pièces de la maison ou catégories de produits, facilitant la découverte des collections. À travers les sections « Idées déco » et les nouveautés, le Groupe affirme son rôle de référence en matière de décoration, proposant des mises en situation qui favorisent les ventes croisées entre meubles et accessoires.

Le Groupe enrichit son offre digitale par des solutions innovantes qui renforcent la valeur ajoutée de l'enseigne. L'intégration des services de *home staging* Maisons du Monde permet aux clients de bénéficier de l'expertise de décorateurs professionnels, créant un pont direct entre l'idée et l'acte d'achat. Reflet de la stratégie RSE, l'offre Seconde Chance dédiée à la revente de produits reconditionnés participe à l'économie circulaire et répond aux attentes de durabilité des consommateurs.

Lancée en 2020, la *marketplace* enrichit l'offre digitale du Groupe. Désormais déployée sur les marchés clés (France, Espagne, Italie et Allemagne), la *marketplace* permet au Groupe d'élargir son catalogue de manière sélective en limitant les stocks. Cette plateforme offre aux clients une diversité de produits complémentaires, multipliant les possibilités de personnalisation pour aménager leur intérieur. En 2025, la *marketplace* confirme son rôle de relais de croissance avec une offre riche de 195 000 articles disponibles en France, 140 000 en Espagne, 115 000 en Italie et 111 000 en Allemagne.

Au 31 décembre 2025, les ventes depuis la plateforme d'*e-commerce* ont représenté près de 26 % des ventes totales du Groupe. Si l'on ajoute les ventes réalisées en ligne depuis le magasin de vente, *via* le *click in store* (25 %), les ventes digitales représentent alors 51 % des ventes totales.

1.1.3.3 Un modèle omnicanal associé à un écosystème de services

Maisons du Monde s'affirme comme un acteur de référence du secteur *Home & Living* grâce à son positionnement omnicanal. Son modèle repose sur une solide expertise digitale, avec sa plateforme d'*e-commerce*, le déploiement européen de sa *marketplace* et la modernisation de son réseau de magasins. Le Groupe cultive cette complémentarité à travers des parcours *web to store* et *store to web* fluides, incluant des solutions de livraison flexibles telles que le retrait gratuit en magasin ou en points relais.

L'expérience client en magasin est portée par AppShop, plateforme numérique innovante qui permet aux conseillers d'offrir un accompagnement personnalisé et une vision globale de l'offre.

Dans le cadre du plan de transformation *Inspire Everyday*, le Groupe poursuit l'enrichissement de cet écosystème en intégrant des services à haute valeur ajoutée, visant à accompagner le client de l'inspiration jusqu'à la finalisation de son projet d'aménagement (*cf.* Section 1.1.1.3).

1.2 Chaîne de valeur

1.2.1 CONCEPTION DES PRODUITS

L'approche de Maisons du Monde concernant la conception de produits et de tarification repose sur un processus d'approvisionnement structuré qui combine l'expertise créative d'une équipe de *designers* internes à l'approche analytique de chefs de produit et d'acheteurs expérimentés.

La conception des collections est pilotée par la Direction des Collections, en étroite collaboration avec les autres départements de la Direction des Achats, du Design et de la Qualité :

- la Direction Style est composée de 23 *designers* internes qui identifient les tendances d'usage et de *design* émergentes pour concevoir des collections exclusives. Elle définit l'ensemble de l'offre et garantit la cohérence stylistique avec le positionnement de la marque. En collaboration avec des partenaires fournisseurs, elle réalise également des co-développements produits ;
- la Direction Qualité intervient en soutien pour garantir que les collections répondent aux normes de qualité et aux objectifs de durabilité, par l'élaboration de cahiers des charges et la conduite d'audits fournisseurs. Sa validation est essentielle pour assurer la conformité normative et fonctionnelle des produits, avec un pouvoir de veto si nécessaire.

La Direction des Collections identifie également, auprès des fournisseurs, des produits complémentaires *(picking)* en cohérence avec les thèmes définis par les *designers*. Elle lance pour cela des appels d'offres auprès de partenaires sélectionnés selon des critères de créativité, de qualité et d'engagement pour une conception et une production plus durables. Le rapport coût/qualité est au cœur du processus achat et demeure prioritaire.

La conception des collections s'organise autour de quatre piliers :

- le positionnement de la marque Maisons du Monde, défini par sa plateforme de marques et sa Raison d'être ;
- les orientations de la Direction Style concernant les tendances et les produits à développer ;
- le positionnement de chaque catégorie de produit établi à partir d'analyses de la data client, du marché et des retours du réseau (magasins et web) ;
- l'engagement en faveur de la responsabilité des produits, où l'éco-conception et l'utilisation de matières durables prennent une place croissante.

Le Groupe recherche un équilibre constant entre inspiration et durabilité, tout en veillant à l'accessibilité de ses produits. Le processus de conception de neuf mois permet de transformer l'expertise créative interne en une offre riche et diversifiée, constituant un atout stratégique qui soutient la désirabilité de la marque.

Pour accentuer cette dimension inspirationnelle, le Groupe enrichit son offre par des collaborations avec des personnalités et des créateurs issus d'univers variés. En 2025, ces collections capsules ont illustré la diversité des univers de Maisons du Monde, à travers des partenariats tels que ceux réalisés avec le chef étoilé Mory SACKO pour l'Art de la table, ou la créatrice Christine PHUNG pour une collection textile inédite. Ces projets, qui mêlent l'ADN de la marque à des signatures créatives reconnues, constituent un levier de différenciation important. Ils contribuent à l'animation de l'offre tout au long de l'année et permettent de toucher de nouvelles audiences en proposant des pièces en édition limitée.

1.2.2 APPROVISIONNEMENT ET PRODUCTION

Le Groupe s'appuie sur un modèle d'approvisionnement hybride garantissant à la fois maîtrise industrielle et flexibilité :

- une production internalisée *via* son usine Mekong Furniture située au Vietnam, qui permet un contrôle direct sur la qualité et les coûts de fabrication ;
- une fabrication externe confiée à un réseau de fournisseurs partenaires, produisant selon des *designs* exclusifs et un cahier des charges rigoureux défini par le Groupe.

Au 31 décembre 2025, près de 15 % des produits du Groupe ont été fabriqués en Europe et dans les pays limitrophes. La France représente 3,5 % de cette production, principalement des canapés, tandis que le reste de l'Europe et ses pays limitrophes en représentent 11,5 %. La majorité des produits est fabriquée en Asie, soit 85 % de la production.

Dans le cadre du plan de transformation *Inspire Everyday,* visant notamment à simplifier et optimiser la base de coûts, Maisons du Monde a réduit de 25 % le nombre de ses fournisseurs, en 2025, en opérant une sélection rigoureuse, tout en maintenant un équilibre optimal entre style, qualité et prix.

Grâce à une diversification de ses sources d'approvisionnement, le Groupe garantit un approvisionnement stable sans dépendre d'un fournisseur spécifique. Les achats de matières premières et produits sont principalement réalisés en dollars américains et en dongs vietnamiens.

Inscrit dans une dynamique de croissance durable, le Groupe accroît progressivement l'achat de bois certifié. La part de bois certifiés FSC a augmenté de 8,5 points entre 2024 et 2025, passant de 50,7 % à 59,2 %. Pour plus d'informations sur l'approvisionnement en bois durable du Groupe, se référer à la Section 3.2.5.4.

Pour couvrir les impacts environnementaux des usines de production des produits distribués par Maisons du Monde, le Groupe a recours à des audits environnementaux et attend une conformité totale de ses fournisseurs, sur le périmètre des usines qualifiées à risque, d'ici 2030 (voir Section 3.2.4.4). Aussi, Maisons du Monde attend de ses fournisseurs qu'ils répondent à des exigences clairement définies en ce qui concerne l'utilisation des matières premières nécessaires à la production des articles que le Groupe propose à ses clients (voir Section 3.2.5.2). Maisons du Monde exige de ses fournisseurs de signer et appliquer son Code de conduite qui intègre des exigences sociales et environnementales. Ce Code, appliqué depuis 2022, a été enrichi en 2024 avec des sections sur la conformité environnementale et des ajouts concernant la partie sociale (voir Section 3.3.2.5.2).

1.2.3 DISTRIBUTION

1.2.3.1 Logistique

Expédition depuis les points de production

Les produits du Groupe, en provenance d'Asie, sont expédiés par voie maritime à destination du port de Marseille-Fos, où le Groupe loue des entrepôts de stockage. Ils constituent un support logistique à l'ensemble de ses canaux de distribution.

Pour renouer avec la croissance rentable et dans le cadre du plan de transformation *Inspire Everyday*, Maisons du Monde a revu sa stratégie du transport maritime. Désormais, le Groupe renégocie chaque année, pour l'année suivante, ses contrats de fret et adopte une approche plus diversifiée, combinant des contrats à court et long terme, *via* des partenariats avec des transitaires et des compagnies maritimes. Les contrats sont libellés en dollars américains. Le Groupe gère en direct le transport des conteneurs du port de Marseille-Fos jusqu'à ses entrepôts. Pour les produits fabriqués en Europe, tels que les canapés fabriqués en France, ceux-ci sont transportés par voie terrestre, jusqu'aux entrepôts à Marseille.

Le Groupe dispose de six entrepôts de stockage dans la zone portuaire de Marseille-Fos. Cela permet d'améliorer l'efficacité du contrôle qualité et de réduire les stocks dans les magasins, optimisant ainsi l'espace de vente.

Des initiatives visant à améliorer le traitement des commandes, les performances de livraison et la gestion des stocks sont continuellement mises en place.

À fin 2025, le Groupe disposait d'environ 288 000 mètres carrés d'espace de stockage et de distribution.

Distribution aux magasins et aux clients finaux

Les produits sont livrés aux magasins ou aux clients finaux par des transporteurs partenaires de Maisons du Monde. Le réapprovisionnement des magasins constitue un élément clé du modèle économique du Groupe, permettant de maintenir des niveaux de stock réduits en magasin. En moyenne, le Groupe expédie des produits depuis ses entrepôts vers ses magasins deux fois par semaine, voire jusqu'à quatre fois, en fonction de la taille et de la fréquentation du magasin. Le modèle de distribution est largement similaire pour tous les canaux, notamment en ce qui concerne la livraison de meubles.

Afin de limiter l'impact environnemental, lié à l'utilisation d'emballages logistiques, Maisons du Monde a pris des mesures concrètes : le centre de distribution du Groupe utilise des cartons fabriqués à partir de fibres 100 % recyclées et certifiées FSC pour ses envois *e-commerce*. Des consignes de tri ont été apposées sur les emballages carton, afin de faciliter leur recyclage une fois entre les mains des clients. Plus d'informations sont disponibles en Section 3.2.5.3.

1.2.3.2 Contrôle qualité

Le contrôle qualité est intégré à toutes les étapes de l'approvisionnement, de la fabrication jusqu'au processus logistique du Groupe. Cela inclut également la sélection rigoureuse des fournisseurs et des prestataires de services.

Privilégiant les fournisseurs dotés de certifications internationalement reconnues, telles que celles de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), le Groupe vise une qualité uniforme indépendamment du fournisseur choisi. Des échantillons de préproduction ainsi que des produits réceptionnés dans nos centres de distribution sont sélectionnés de manière sélective pour des contrôles qualité.

Des équipes de contrôle qualité basées en Chine et en Inde assurent des visites régulières et des inspections sur site. Leur mission est de garantir que les fournisseurs respectent les normes de qualité du Groupe, couvrant divers aspects tels que la qualité des produits, la conformité aux normes, ainsi que le respect des normes sociales et sanitaires.

1.2.3.3 *Merchandising*

Le Groupe déploie une approche de *merchandising* distinctive qui vise à transformer l'inspiration en acte d'achat, tout en positionnant la marque comme une référence désirable et accessible.

Dans ses magasins, Maisons du Monde crée des environnements d'achats immersifs où l'aménagement est conçu pour faciliter la sélection des produits et encourager les achats ainsi que les ventes croisées lors de la mise en scène des collections ou univers.

Dans le cadre du plan de transformation *Inspire Everyday*, Maisons du Monde a remodelé, en 2025, 70 de ses magasins, portant à 23 % la part de son réseau de distribution rénovée. Ces modernisations permettent de déployer de nouveaux concepts de magasins avec un parcours client revisité et une segmentation plus lisible par grandes catégories de produits, telles que le textile, le luminaire et l'aménagement d'extérieur.

La plateforme d'*e-commerce* décline cette approche de *merchandising* en proposant des environnements inspirants à travers une navigation intuitive et un contenu visuel riche, incluant des vidéos et des photos multi-angles. Le Groupe s'appuie sur des codes éditoriaux de type magazine pour mettre en valeur ses collections et aider les clients à concevoir leurs projets d'aménagement et de décoration.

En complément, les catalogues des collections demeurent un élément important de la présentation des produits de Maisons du Monde, faisant découvrir la diversité de l'offre à travers des séries de photos de type magazine.

1.3 Enjeux de marché

1.3.1 ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Le secteur de l'ameublement et de la décoration demeure très compétitif et se caractérise par une forte fragmentation. Les acteurs du marché européen peuvent être répartis en quatre segments principaux :

- le segment fonctionnel et accessible (grandes enseignes internationales) ;
- le segment inspirant et accessible, sur lequel Maisons du Monde se positionne en privilégiant le style, l'originalité et le renouvellement des collections à prix maîtrisés ;
- le segment du *design* haut de gamme ;
- les spécialistes monocatégories (literie, cuisine, luminaire).

Ce paysage concurrentiel s'est polarisé en 2025. Alors que les acteurs du haut/milieu de gamme ont été les plus exposés à la contraction du marché (en recul de 3,8 % sur ce segment spécifique selon l'IPEA), on observe une montée en puissance des distributeurs discounters et des plateformes internationales de fast-déco. Ces derniers captent une part croissante des achats d'impulsion sur le petit mobilier et les accessoires premier prix.

Le Groupe est également en concurrence avec des acteurs dits fonctionnels (enseignes de bricolage, hypermarchés) qui intègrent de plus en plus la décoration dans leur offre transversale.

Parallèlement, la concurrence des *pure players* de l'*e-commerce* reste intense. Ces plateformes, qu'elles soient généralistes ou spécialisées, représentent une part de marché significative et accentuent la pression sur les prix et les services logistiques.

En 2025, dans un marché de l'ameublement en légère contraction, le prix demeure un critère d'arbitrage majeur. Pour autant, la préférence de marque se joue également sur la qualité perçue, la confiance et la durabilité des produits. Si le magasin physique reste le canal d'achat privilégié pour l'univers « Meubles et Déco », le digital confirme son rôle central avec une fréquence d'achat soutenue. Cette résilience de l'audience en ligne souligne que l'habitat demeure une priorité d'investissement émotionnel pour les foyers, particulièrement chez les 20-59 ans qui constituent le cœur de marché.

Enfin, à l'échelle européenne, l'environnement concurrentiel reflète les disparités macroéconomiques : la prudence a dominé en Allemagne et en Italie, tandis que le marché espagnol a fait preuve d'une plus grande dynamique.

Dans ce contexte, Maisons du Monde s'appuie sur son identité singulière pour se différencier de la standardisation des *pure players* digitaux et du positionnement strictement fonctionnel des enseignes traditionnelles. Cette différenciation repose sur une offre large et multistyle, des collections renouvelées, une stratégie omnicanale robuste, combinant un réseau physique étendu et une *marketplace* sélective, et une expérience client privilégiant l'inspiration.

1.3.2 ENVIRONNEMENT MACRO-ÉCONOMIQUE ET DE MARCHÉ

L'évolution du marché européen de la décoration et de l'ameublement est en général corrélée avec celle des indicateurs macro-économiques, tels que le PIB, la confiance des ménages ou encore le marché de l'immobilier résidentiel :

- en 2025, le contexte macro-économique a montré des signes de stabilisation progressive, succédant à une année 2024 marquée par de fortes pressions inflationnistes et géopolitiques. En Europe, la situation économique est restée nuancée : si l'Espagne a confirmé son dynamisme, l'Allemagne a amorcé un redressement de son activité après une période de récession. En France, bien que l'indicateur de confiance des ménages se soit redressé tout au long de l'année (source : INSEE), il est demeuré en deçà de sa moyenne de longue période. Dans ce contexte, les arbitrages de consommation des ménages sont restés prudents, impactant les dépenses discrétionnaires ;
- en France, le marché immobilier résidentiel, moteur historique du secteur, a entamé une reprise graduelle après avoir atteint un point bas en 2024. Ce redémarrage, soutenu par une stabilisation des conditions de financement, laisse entrevoir une amélioration progressive de la demande en équipement de la maison, bien que le marché reste attentif à l'évolution du climat économique global.

L'évolution du marché européen est également portée par des facteurs démographiques et sociologiques structurels. D'ici 2030, les millennials et la génération Z représenteront 74 % de la population active mondiale (source : Deloitte 2025). Ces générations imposent de nouveaux standards, privilégiant l'immédiateté digitale, le renouvellement fréquent et la durabilité. Par ailleurs, la croissance du nombre de ménages continue de progresser plus rapidement que celle de la population globale, une dynamique alimentée par l'évolution des modes de cohabitation et l'augmentation du nombre de personnes vivant seules. Cette tendance réduit la taille moyenne des foyers et soutient le besoin en solutions d'ameublement optimisées pour des surfaces de vie plus urbaines.

Concernant le marché français, zone géographique principale du Groupe, le secteur de l'ameublement a enregistré une contraction plus limitée en 2025, de l'ordre de - 1,8 % (contre - 5 % en 2024), pour s'établir à environ 13,6 milliards d'euros (source : IPEA). Enfin, on observe un cycle de renouvellement plus court, notamment pour les objets de décoration et le petit mobilier, porté par des consommateurs en recherche de nouveautés et par l'essor de l'économie circulaire, qui permet aux ménages de faire évoluer leur intérieur plus régulièrement.

1.4 Des fondamentaux solides

Inspirante, accessible et durable, Maisons du Monde est la marque de référence des aménagements d'intérieur, d'*outdoor* et en décoration. Elle bénéficie d'atouts et de fondamentaux qui en font une marque incontournable, plébiscitée par les clients :

- une marque emblématique qui a su créer une connexion émotionnelle avec ses clients, se positionnant comme une véritable *love brand*. Pour illustration, l'indicateur incontournable de mesure de la satisfaction client, le *Net Promoter Score*, a augmenté de 2,6 points en 2025, pour s'établir à 56,6. Aussi, pour la troisième année consécutive, Maisons du Monde est classée n° 2 des enseignes préférées des Français, dans le secteur Ameublement et Décoration selon le classement réalisé par EY-Parthenon, paru en avril 2026. La marque a également remporté un prix Top of Design de *Marie Claire Maison* sur trois produits (luminaire, vaisselle et fauteuil) ;
- avec un catalogue de près de 11 000 références, le Groupe propose une profondeur de gamme multistyle et variée, capable de répondre à l'évolution des modes de vie (intérieur, extérieur, décoration). Cette offre produit est désormais couplée à des services innovants de personnalisation, offrant aux clients des solutions d'aménagement flexibles et sur mesure ;
- une expertise de création différenciante, portée par une équipe de 24 *designers* qui conçoivent des collections originales et exclusives. Ce savoir-faire est relayé sur le terrain par 3 607 conseillers en décoration qui accompagnent les clients dans la conception et l'aménagement de leurs projets ;
- un réseau de distribution solide et omnicanal, fort de 328 magasins et de quatre plateformes *e-commerce* en Europe, offrant aux clients une expérience d'achat fluide et omnicanale ;
- un *leadership* affirmé en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE), illustré par une part de l'offre de produits responsables portée à hauteur de 40 % et un engagement fort pour soutenir les femmes en situation de vulnérabilité avec l'ouverture du centième lieu de vie pour les femmes victimes de violences. Enfin, Maisons du Monde poursuit ses initiatives en faveur de l'économie circulaire *via* son offre Seconde Chance.

1.5 Stratégie et perspectives

Dans le cadre des procédures de conciliation ouvertes en janvier 2026, Maisons du Monde a conclu, le 18 juin 2026, un Protocole de Conciliation avec un consortium d'investisseurs composé d'Alteri Investors et d'Eicos Investment Group (le « Consortium »), agissant par l'intermédiaire de leur véhicule d'investissement luxembourgeois TIROX S.A.R.L (le « SPV »), ainsi qu'avec ses banques créancières, en présence et sous l'égide du CIRI et des conciliateurs désignés par le Tribunal de commerce spécialisé de Nantes, prévoyant une restructuration financière globale du Groupe. Cette opération, si elle venait à aboutir, permettrait au Groupe de disposer d'une structure financière assainie grâce à un renforcement de ses fonds propres et une réduction significative de son endettement, tout en ancrant un actionnaire de contrôle au soutien de la transformation du Groupe. La présente section décrit le contexte ayant conduit à cette opération, ses principales modalités et les perspectives qui en découlent.

1.5.1 CONTEXTE

Maisons du Monde, leader européen de la maison inspirante, accessible et durable, bénéficie d'un positionnement de marque unique et très apprécié sur l'ensemble du marché européen. Le Groupe propose une gamme riche et constamment renouvelée de meubles et d'accessoires de décoration dans une multiplicité de styles, s'appuyant sur un modèle omnicanal hautement performant et un accès direct aux consommateurs à travers sa plateforme en ligne, ses ventes numériques en magasin et un réseau de magasins implantés dans neuf pays européens.

Après plusieurs exercices marqués par un environnement de marché particulièrement exigeant pour le secteur de l'ameublement et de la décoration – dans un contexte macroéconomique dégradé caractérisé par un retournement du marché (inflation, érosion du pouvoir d'achat, crise immobilière) et une concurrence accrue – ces difficultés ont culminé au cours de l'exercice 2025. Le Groupe s'est trouvé dans une situation financière fragile, notamment en raison d'une base de coûts fixes élevée héritée des investissements post-Covid (réseau, systèmes d'information, infrastructure logistique) non rationalisée à temps.

Les ventes du Groupe se sont ainsi élevées à 947 millions d'euros en 2025, en baisse de 5 % sur un an, avec toutefois une amélioration séquentielle entre le premier semestre et le second semestre. Une stabilisation des ventes à périmètre comparable a été observée au second semestre 2025 et en début d'exercice 2026, avec des signaux d'amélioration dans certaines zones géographiques, notamment en Europe du Sud, ainsi qu'une évolution plus résiliente de l'activité du réseau de magasins. Cette résilience reflète l'attractivité continue du réseau de magasins et de la marque du Groupe, comme en témoigne la progression du trafic en magasin et des indicateurs de satisfaction client.

Le Groupe a poursuivi une politique de discipline sur les coûts, permettant d'atténuer l'effet de la baisse des volumes. La marge brute est demeurée résiliente malgré la pression promotionnelle du marché, cette baisse ayant été partiellement atténuée par la contribution positive de la marketplace et la réduction des coûts de démarque. Le résultat net de l'exercice 2025 s'est néanmoins établi à -406 millions d'euros, comprenant principalement des dépréciations d'actifs non-cash (dépréciation du goodwill résiduel et d'une part limitée de la marque, ainsi que des charges liées à la réduction de l'empreinte logistique).

Face aux difficultés rencontrées, la Société a, après des premiers échanges avec ses créanciers bancaires, sollicité et obtenu la désignation d'un mandataire ad hoc en septembre 2025 afin de l'assister dans le traitement de ces difficultés et, en particulier, dans les discussions à mener avec ses partenaires financiers.

Une procédure de conciliation a ensuite été ouverte en janvier 2026, mettant un terme à la procédure de mandat ad hoc, afin de poursuivre les discussions avec les partenaires financiers de la Société et de faire émerger un accord sur le financement des besoins du Groupe et le réaménagement de sa dette existante. Face au non-aboutissement des discussions en cours, la Société a sollicité et obtenu en avril 2026, l'extension de la mission des conciliateurs afin de permettre le lancement d'une recherche de solutions d'adossement auprès d'investisseurs tiers dans le cadre de la procédure de conciliation en cours.

Les offres reçues dans ce cadre ont toutefois été rares et limitées. À l'issue de ce processus de recherche d'adossement à un partenaire stratégique ou financier, Maisons du Monde a reçu une offre du Consortium, proposant une restructuration financière globale du Groupe avec la participation de certains établissements bancaires.

C'est dans ce contexte que le Président du Tribunal de commerce spécialisé de Nantes a accordé à la Société une prorogation du délai de réunion de l'assemblée générale annuelle, afin de permettre la finalisation des négociations.

Le 18 juin 2026, la Société a conclu un Protocole de Conciliation avec le Consortium, agissant par l'intermédiaire de leur SPV, ainsi qu'avec les banques créancières du Groupe, sous l'égide du CIRI et des conciliateurs désignés par le Tribunal de commerce spécialisé de Nantes. Le détail de ce Protocole fait l'objet d'une présentation disponible sur le site de la Société (lien vers la présentation).

La signature du Protocole de Conciliation a permis à la Société de publier ses comptes et de convoquer son assemblée générale pour le 27 juillet 2026.

L'entrée en vigueur du Protocole de Conciliation est conditionnée à son homologation par le Tribunal de commerce spécialisé de Nantes et à la réception par les banques créancières de l'ensemble des informations et documents requis au titre de leurs obligations réglementaires en matière d'identification et de connaissance du client (« know your customer ») concernant le SPV, la société détenant le SPV et le Consortium, au plus tard la veille de l'audience d'homologation du Protocole de Conciliation par le Tribunal de commerce spécialisé de Nantes. En l'absence d'entrée en vigueur de ce Protocole, le refinancement ne pourrait pas avoir lieu et la Société serait dans l'obligation de solliciter l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire.

Le projet de restructuration présenté le 19 juin 2026, s'il venait à aboutir, offrirait au Groupe les conditions nécessaires pour envisager un retour à une trajectoire durable au service de ses clients, de ses collaborateurs et de l'ensemble de ses parties prenantes. La Société vise une réalisation complète de l'ensemble des opérations de refinancement dans le courant de l'été 2026 et au plus tard le 15 septembre 2026, date limite de réalisation prévue au Protocole de Conciliation.

1.5.2 OPÉRATION DE REFINANCEMENT

Alteri Investors est un investisseur européen spécialisé dans le secteur du commerce de détail et des biens de consommation, disposant de fortes capacités internes d'exécution et d'une expérience significative en matière de redressement et de création de valeur opérationnelle. Eicos Investment Group est un gestionnaire d'actifs alternatifs spécialisé, focalisé sur les investissements en crédit opportuniste sur les marchés européens. Les deux investisseurs apportent des expertises complémentaires pour mener à bien une restructuration complexe dans le secteur du commerce de détail.

Autorisée le 18 juin 2026 par le Conseil d'Administration, sur recommandation d'un comité ad hoc composé d'administrateurs indépendants constitué pour les besoins de l'Opération, cette dernière vise à répondre aux besoins de liquidités du Groupe, à apurer ses pertes et à permettre un désendettement significatif tout en assurant la continuité de l'exploitation et en offrant une structure actionnariale stable (v. le communiqué de presse et la présentation dédiée disponible sur le site internet de la Société). Le Conseil d'Administration a considéré que cette Opération était la seule à même de constituer une solution in bonis pour le Groupe.

Le projet de refinancement repose sur une refonte de la structure financière du Groupe, articulée autour des éléments suivants :

- un apport de trésorerie d'un montant maximum de 32 millions d'euros (net des commissions) de la part du Consortium, qui sera versé par le SPV, sous la forme d'un financement obligataire au niveau de Maisons du Monde France bénéficiant du privilège de conciliation prévu à l'article L. 611-11 du Code de commerce, composé de (i) une première tranche de 25 millions d'euros (net des commissions) mise à disposition à la date de réalisation de l'Opération et (ii) une seconde tranche d'un montant minimum de 2 millions d'euros, pouvant être portée jusqu'à un maximum de 7 millions d'euros (net des commissions) qui pourra être versée postérieurement à la date de réalisation de l'Opération selon des modalités convenues entre le Consortium et Maisons du Monde France ;
- de nouveaux engagements par signature(s) (cautionnement, garanties bancaires soumises au droit français ou aux Règles et Usances Uniformes (RUU) de la Chambre de Commerce Internationale (CCI) en ce compris des stand-by letter of credit « SBLC ») d'un montant total de 15 millions d'euros octroyés par certaines banques du Groupe (les « Banques Participantes ») accompagnée de la réinstallation de 40,8 millions d'euros de créances existantes au bénéfice des banques en question, en contrepartie de l'engagement des Banques Participantes de maintenir et, le cas échéant, renouveler ou réémettre leurs garanties existantes (hors BNPP Fortis) pour un montant total n'excédant pas 9,1 millions d'euros pendant une période initiale de deux ans à compter de la date de réalisation de la restructuration, assortie de 3 options d'extension d'une durée d'un an chacune sous conditions ;
- une réduction du capital de la Société motivée par des pertes, par voie de diminution de la valeur nominale des actions de 3,24 € à 0,001 €, imputées sur les réserves disponibles, afin de permettre la réalisation de l'augmentation de capital réservée en s'assurant que le prix d'émission des actions nouvelles sera supérieur à la valeur nominale des actions ;
- un désendettement massif de la Société et de Maisons du Monde France par (i) l'acquisition par le SPV de créances des banques créancières au titre de la dette bancaire existante du Groupe pour un montant en principal de 210 875 000 euros et (ii) une augmentation de capital réservée au profit du SPV par voie de capitalisation des créances ainsi rachetées. Cette dette, majorée des intérêts dus, serait intégralement convertie en capitaux propres au travers d'une augmentation de capital réservée au SPV (et avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires) au prix de souscription de 0,28 euro par nouvelle action émise (soit une décote de 36 % par rapport au cours de clôture du 15 juin 2026)[1], intégralement souscrite par le SPV par compensation de créance ;
- des sûretés en garantie du remboursement seront également consenties par la Société et Maisons du Monde France pour sécuriser ces nouveaux financements octroyés, à savoir (i) deux fiducies sûreté et gestion (l'une par la Société et l'autre par Maisons du Monde France) portant sur les actifs stratégiques du Groupe[2] entraînant un transfert de propriété temporaire dans le patrimoine du fiduciaire jusqu'au complet remboursement des sommes dues, (ii) un cautionnement solidaire en garantie de

l'ensemble des sommes dues par Maisons du Monde France au titre des nouveaux financements consentis et (ii) sous réserve d'une analyse coûts-bénéfices que les parties au Protocole de Conciliation conduiront de bonne foi avant la date de réalisation de la restructuration, des nantissements (ou sûreté équivalente dans la juridiction concernée) sur les titres des filiales étrangères détenues par Maisons du Monde France (qui pourront, le cas échéant, être mises en place après la date de réalisation de la restructuration).

Une demande de moratoire sur les échéances fiscales et sociales du Groupe :

- un engagement du SPV de retour à meilleure fortune au bénéfice des créanciers à hauteur d'un montant maximum égal à 5 % du montant des créances abandonnées sur une durée maximum de dix ans suivant la date de réalisation de la restructuration.

La capitalisation des dettes rachetées entraînerait une dilution significative pour les actionnaires actuels de Maisons du Monde, qui ne détiendraient plus, à l'issue des opérations, qu'au plus 4,78 % du capital social de la Société. Le SPV détiendrait environ 95,2 % du capital social et 95,3 % des droits de vote de la Société.

Dans la mesure où le SPV franchirait ainsi à la hausse les seuils légaux de 30 % du capital social et des droits de vote de la Société, ce dernier a sollicité auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique d'achat sur la Société. Le Consortium a par ailleurs indiqué qu'il n'envisageait pas de solliciter le retrait de la cote de la Société dans les douze mois suivant la réalisation des opérations de restructuration.

En cas de non-réalisation de l'une des conditions suspensives du protocole de conciliation ou de rejet par l'assemblée générale de la Société des résolutions relatives au projet de refinancement, la restructuration financière ne pourrait pas avoir lieu et la Société serait dans l'obligation de solliciter l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire qui aboutira très certainement à la perte totale de leur investissement par les actionnaires, compte tenu de la valeur liquidative du Groupe, actuellement estimée proche de zéro. Des engagements de vote en faveur des résolutions relatives aux opérations liées à la restructuration (en ce compris l'augmentation de capital réservée) ont déjà été obtenus auprès de trois des principaux actionnaires du Groupe, représentant 63,5 % des droits de vote.

1.5.3 PERSPECTIVES

L'Opération permettrait au Groupe de disposer d'une structure financière assainie, de poursuivre ses activités grâce à un renforcement des fonds propres et un allègement significatif de son endettement, et d'ancrer un actionnaire de contrôle au soutien de la transformation du Groupe. À l'issue de la restructuration, le SPV deviendrait le nouvel actionnaire de contrôle du Groupe. Cette prise de contrôle s'accompagnerait d'une recomposition du Conseil d'Administration, avec notamment la nomination de deux administrateurs proposés par le SPV lors de la prochaine assemblée générale. Des mécanismes de contrôle renforcés seraient mis en place, impliquant l'accord préalable du Conseil d'Administration pour certaines décisions significatives relatives aux sociétés du Groupe telles que les distributions de dividendes ou les cessions et acquisitions significatives. Le SPV assurerait également une supervision active du plan de transformation et un accompagnement opérationnel au soutien de la stratégie du Groupe au moyen de prestation de services rémunérées.

Le SPV mettra également en place un plan d'intéressement du management dont les modalités restent à déterminer.

Le nouveau plan d'affaires, préparé conjointement par la Société et le Consortium, prévoit un recentrage sur les magasins structurellement rentables, des économies de coûts (optimisation des coûts d'approvisionnement et réduction des coûts généraux) et une poursuite des investissements notamment dans les systèmes d'information et le réseau de magasins.

Une présentation détaillant l'Opération est disponible sur le site internet de la Société.

L'engagement du SPV, de l'État français et de certains des créanciers bancaires au travers du Protocole de Conciliation témoigne de leur confiance dans les perspectives de la Société. La résilience observée sur le réseau de magasins, la dynamique positive de la marketplace et l'attractivité continue de la marque constituent des fondamentaux sur lesquels le Groupe entend capitaliser dans le cadre de sa transformation :

1. La Société a désigné Finexsi en qualité d'expert indépendant dont le rapport sera mis en ligne sur le site internet de la Société.
2. Sont concernés 100 % des actions de Maisons du Monde France détenues par la Société, les titres de certaines filiales françaises détenus par la Société ou Maisons du Monde France, l'ensemble des droits de propriété intellectuelle de la Société et Maisons du Monde France (en ce compris la marque et les noms de domaine), l'ensemble des stocks de marchandises appartenant à Maisons du Monde France, les créances commerciales et les créances de prêts intra-groupe détenues par la Société et Maisons du Monde France, les comptes bancaires de la Société et de Maisons du Monde France, et le(s) fonds de commerce de Maisons du Monde France.

1.5.4 RSE : LES CINQ ENGAGEMENTS DE DURABILITÉ

Maisons du Monde a redéfini en février 2022 sa stratégie RSE structurée autour de cinq engagements et objectifs à 2026.

Engagement 1 : proposer une offre tendance et durable

- Intégrer des matières responsables pour réduire l'impact environnemental
- Développer la fabrication européenne
- Préserver les savoir-faire d'ici et d'ailleurs

Le Groupe a atteint en 2025 son objectif que l'offre responsable représente 40 % de l'offre globale d'ici 2026.

Engagement 2 : agir avec des associations de terrain pour préserver l'environnement et aider ceux qui en ont besoin

Le Groupe s'engage pour la préservation des forêts avec la Maisons du Monde Foundation et par le don de produits en aménageant des lieux de vie pour des personnes en situation de précarité ou de vulnérabilité.

Le Groupe a atteint son objectif de créer 100 lieux de vie en Europe d'ici fin 2025.

Engagement 3 : favoriser l'égalité des chances

Le Groupe agit pour développer l'inclusion des personnes en situation de handicap, des jeunes et de l'égalité femmes-hommes. D'ici 2026, Maisons du Monde souhaite maintenir l'index d'égalité femmes-hommes à 91/100.

Engagement 4 : proposer un cycle de vie circulaire, social et solidaire

Le Groupe s'inscrit dans une démarche d'économie circulaire, grâce à son service Seconde Chance, accessible en magasin et en ligne. Ce service innovant redonne de la valeur à des produits légèrement abîmés, par un travail de réparation et de reconditionnement.

Engagement 5 : transformer nos métiers pour réduire notre empreinte environnementale

Dans le cadre de son engagement auprès de SBTi, le Groupe souhaite réduire ses émissions de CO_2 de 49,6 % sur les scopes 1 et 2 et de 25 % sur le scope 3 en 2030 par rapport à 2021.

1.6 Environnement législatif et réglementaire

1.6.1 RÉGLEMENTATION DE LA PRODUCTION DE MEUBLES ET RESPONSABILITÉ PRODUITS

Ci-après se trouve une brève description des principales lois et règlements qui régissent les activités du Groupe et son personnel. Les références et commentaires relatifs aux directives, lois, réglementations et autres documents administratifs et réglementaires doivent être considérés à la lumière de la totalité des textes de ces directives, lois, réglementations et autres documents eux-mêmes.

Le Groupe est soumis en tant que fabricant, importateur et distributeur de meubles et d'articles de décoration aux lois et règlements de l'Union européenne (UE), ainsi qu'aux lois nationales des États membres de l'UE dans lesquels il opère. Les sections suivantes résument brièvement les règlements de l'UE et des États membres les plus importants au regard des activités du Groupe.

Réglementations de l'Union européenne

Les meubles produits et commercialisés par Maisons du Monde contiennent du bois. Le Groupe doit donc tenir compte du plan d'actions de l'Union européenne (UE) relatif à l'application des réglementations forestières, à la gouvernance et aux échanges commerciaux (FLEGT) que l'UE a adopté en 2003 et qui vise à réduire la déforestation en réglementant les importations de bois et des produits en bois dans l'UE. Le FLEGT réglemente les lieux où le Groupe peut s'approvisionner en bois et en produits en bois. Le FLEGT comporte un système d'autorisation visant à certifier la légalité de l'importation de produits du bois : afin d'obtenir une autorisation du FLEGT, des accords de partenariat volontaires (APV) sont nécessaires. Les accords de partenariat volontaires (APV) sont des accords commerciaux bilatéraux conclus entre l'UE et un pays partenaire (produisant ou transformant du bois). C'est un exemple de mécanisme de marché efficace, conçu pour favoriser une meilleure gouvernance forestière. Les APV intègrent les engagements et les actions des deux parties pour mettre fin au commerce de bois illégal, principalement grâce à la mise en œuvre, par le pays partenaire, d'un système d'autorisations pour le bois exporté hors de l'UE. Une fois le système en place, seul le bois reconnu légal provenant de ce pays peut être autorisé à entrer dans l'UE. Chaque État membre est responsable de la mise en place d'un mécanisme d'exclusion pour le bois non autorisé provenant d'un pays partenaire ayant conclu un APV. Chaque système d'autorisation s'appuiera sur un système de vérification de la légalité (SVL) qui suit et vérifie la conformité légale tout au long de la chaîne d'approvisionnement, depuis les forêts jusqu'aux ports et aux marchés.

Les meubles et objets de décoration contiennent des produits chimiques utilisés dans de nombreuses applications, notamment des vernis, des peintures et autres revêtements. En conséquence, le Groupe est également soumis au règlement 1097/2006 (connu sous le nom de règlement d'enregistrement, d'évaluation, d'autorisation et de restriction des substances chimiques, ou « REACH »). REACH, qui est entré en vigueur le 1er juin 2007, exige que toutes les entreprises fabriquant ou important dans l'UE des substances chimiques comme telles ou dans des mélanges dans des quantités annuelles supérieures ou égales à une tonne, enregistrent ces substances auprès de l'Agence européenne des produits chimiques. REACH impose également des exigences vis-à-vis des substances extrêmement préoccupantes *(substances of very high concern* ou « SVHC ») en raison de leur impact négatif sur la santé humaine ou l'environnement. Depuis le 1er juin 2011, l'Agence européenne des produits chimiques doit être informée de la présence de SVHC dans les articles lorsqu'ils représentent plus de 0,1 % de la masse de l'article et que le volume de la substance dépasse une tonne par an. Le règlement fixe également dans l'annexe XVII un certain nombre de restrictions de substances, dont certaines sont applicables aux produits du Groupe (ex. : colorants azoïques dans les textiles, phtalates dans les jouets).

Le Groupe doit respecter un certain nombre d'autres réglementations de l'UE, notamment :

- le règlement 2019/1021 (dit « règlement sur les polluants organiques persistants » ou « POP ») qui, entre autres, limite la présence de certaines substances dans les articles mis sur le marché, comme les alcanes chlorés C10-C13 ;
- la directive 2023/988 (connue sous le nom de directive relative à la sécurité générale des produits), qui exige que les fabricants ne mettent sur le marché que des produits sûrs, et que le Groupe fournisse des produits conformes aux exigences de sécurité générale, surveille la sécurité des produits sur le marché, fournisse les documents nécessaires garantissant la traçabilité des produits et fournisse aux consommateurs des informations leur permettant d'évaluer le risque potentiel d'un produit si ce risque n'est pas clairement identifiable ;

- la directive 2019/771 qui réglemente certains aspects de la vente des biens de consommation et les garanties qui y sont associées. Cette directive réglemente l'adéquation à un usage donné des biens de consommation et la responsabilité du vendeur, en fournissant une protection de base aux consommateurs contre les produits de mauvaise qualité. En vertu de cette directive, les consommateurs disposent d'une période de garantie de deux ans. Les consommateurs peuvent également tenir le vendeur pour responsable si le défaut de conformité apparaît dans les deux ans suivant la livraison des marchandises ;
- la directive 94/62/CE qui réglemente les exigences en matière d'emballage pour les expéditions à destination des consommateurs finaux. Cette directive vise à réduire les déchets et prévoit le recyclage des matériaux d'emballage pour contribuer à atteindre cet objectif ;
- des directives sectorielles applicables par exemple aux jouets (directive 2009/48/CE), aux équipements électriques et électroniques (directive 2011/65/UE) ou aux matériaux en contact alimentaire (règlement (CE) no 1935/2004).

Réglementations obligatoires en France

Le décret n° 86-583 du 14 mars 1986 exige que les vendeurs de meubles neufs incluent des informations précises sur toutes les étiquettes des produits. Tout document publicitaire stipulant des informations sur le prix d'un produit donné doit également inclure les mentions obligatoires telles qu'exigées par la loi. Ces renseignements comprennent, sans toutefois s'y limiter : les matériaux utilisés dans la fabrication, la mention « à monter soi-même » si le mobilier n'est pas assemblé, et le mot « style » ou « copie » doit précéder toute référence à une époque, un siècle, une école, un pays ou une région autre que le lieu de production et le mot « imitation » pour indiquer que le style tente d'imiter un thème, un style ou un processus qui n'a pas été utilisé dans le processus de fabrication.

1.6.2 RÉGLEMENTATION DES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION DU GROUPE EN FRANCE

Restrictions relatives aux importations et aux exportations

Le Groupe achète de nombreux produits en Asie, principalement en Chine, au Vietnam et en Inde. Au sein du marché européen, le principe de libre circulation des marchandises s'applique. En ce qui concerne l'importation ou l'exportation de marchandises en provenance ou vers des pays qui ne sont pas membres de l'UE, le Groupe doit respecter les réglementations du commerce extérieur et douanières nationales et de l'UE. Au niveau de l'UE, le cadre réglementaire du Groupe repose sur le Code des douanes modernisé (règlement (CE) n° 450/2009). Alors que les importations et les exportations au sein de l'Espace économique européen (EEE) ne sont en principe pas soumises à des droits de douane, le transport de marchandises au-delà des frontières de l'EEE est soumis à un contrôle douanier. Les frais de contrôle des douanes comprennent des droits à l'importation. Les bureaux de douane peuvent de temps en temps effectuer des inspections douanières afin d'évaluer si la réglementation douanière a été violée. En France, le Groupe peut également avoir à payer certains droits de timbre, tels que la taxe pour le développement des industries de l'ameublement, ainsi que des industries du bois, actuellement fixée à 0,18 % (ameublement) et 0,09 % (bois) de la valeur des marchandises importées, originaires de pays tiers à l'Union européenne.

1.7 Immobilisations corporelles

Le siège social de Maisons du Monde est situé à Vertou (44), France. Le Groupe exerce ses activités principalement depuis des centres administratifs, des sites de production et des magasins commerciaux.

Au 31 décembre 2025, le parc immobilier, formé de l'ensemble de ces sites, était le suivant :

- des locaux à usage de bureaux loués à des bailleurs tiers, situés 55, rue d'Amsterdam 75008 Paris et dans la ZAC Bel Air 8, rue Marie Curie 44120 Vertou, pour les services centraux ;
- sept bâtiments à usage d'entrepôt servant tous les canaux de vente du Groupe en Europe ;
- un *showroom* situé 30, avenue de la Vertonne 44120 Vertou, France loué à un bailleur tiers ;
- 306 magasins en propre situés en France, en Italie, en Espagne, en Belgique, en Suisse, en Allemagne, au Portugal et au Luxembourg ;
- une usine de fabrication de meubles implantée au Vietnam, répartie sur deux sites, et exploitée par la filiale en propriété exclusive détenue par le Groupe, Mekong Furniture.

Législation relative aux baux commerciaux

Les baux commerciaux pour les activités du Groupe en France sont réglementés par i) le décret n° 53-960 du 30 septembre 1953 (décret 53-960), codifié en partie dans les articles L. 145-1 et suivants et R. 145-1 et suivants du Code de commerce ; ii) le décret n° 53-960, tel que modifié par la loi n° 2014-626 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises (la loi Pinel). La plupart des magasins du Groupe sont loués en vertu de baux commerciaux soumis aux dispositions des articles L. 145-1 et suivants et R. 145-1 et suivants du Code de commerce et des articles non codifiés du décret 53-960, qui confèrent certains droits au locataire.

Les baux commerciaux français ont une durée initiale minimale de neuf ans, mais leur durée est rarement supérieure à douze ans. Généralement, le locataire peut résilier un bail commercial à l'issue de chaque période de trois ans. Le bailleur ne peut résilier le bail qu'à la fin de chaque période de trois ans dans certaines circonstances limitées. À la fin de la durée contractuelle du bail, le locataire a droit à un renouvellement. Si le bailleur n'accepte pas ce renouvellement, il est tenu de dédommager le locataire, à moins qu'il n'ait un motif sérieux et légitime de ne pas renouveler le bail. À l'expiration du contrat de location, si le bailleur et le locataire ne prennent aucune mesure pour renouveler ou résilier le bail, le bail original sera automatiquement prolongé jusqu'à la notification d'un avis de résiliation par le locataire ou le bailleur. Un bail renouvelé automatiquement (par tacite reconduction) peut être résilié à tout moment par le locataire ou le bailleur moyennant un préavis de six mois.

Les parties sont libres de déterminer le loyer initial, généralement en fonction de la valeur marchande actuelle du bien immobilier. Ce loyer peut être fixe, variable ou composé d'une partie fixe et d'une partie variable. Généralement, le bail contient une clause d'indexation annuelle des loyers. L'indice convenu doit avoir un lien avec l'activité exercée par l'une des parties ou avec l'objet du bail. Sinon, les parties peuvent choisir de faire référence à l'indice des loyers commerciaux (ILC) ou à l'indice des loyers des activités tertiaires (ILAT), tous deux publiés par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

Certains des locaux du Groupe peuvent être soumis aux normes de sécurité applicables aux établissements recevant du public tels que définis aux articles L. 123-1 à L. 123-4 et aux articles R. 123-1 à R. 123-55 du Code de la construction et de l'habitation. Les constructeurs, les propriétaires et les exploitants de bâtiments ouverts au public sont tenus, tant pendant la construction que l'exploitation, de respecter certaines mesures de prévention et de protection pour assurer la sécurité, et doivent également s'assurer que les installations et les équipements sont entretenus et réparés conformément aux réglementations en vigueur.

1.8 Recherche et développement, brevets et licences

La capacité du Groupe à concevoir et à lancer de nouveaux produits, ainsi qu'à améliorer les produits existants revêt un aspect important au regard de son activité. Le Groupe cherche à promouvoir une culture d'entreprise selon laquelle les salariés peuvent faire preuve de créativité, favorisant ainsi le succès du Groupe à long terme. Les stylistes examinent le marché et ses tendances, définissent chaque saison – conjointement avec les acheteurs et chefs de produits – des thèmes, dessinent de nouveaux produits selon ces thèmes et ajustent également régulièrement la gamme de produits afin de répondre aux critères de vente et aux changements observés en termes de tendances et de concepts.

1.8.1 LES DROITS PATRIMONIAUX DU GROUPE

Le Groupe détient les droits de propriété intellectuelle nécessaires à l'exercice de ses activités et notamment :

- des marques commerciales : Maisons du Monde France détient les droits de propriété intellectuelle portant sur le nom « Maisons du Monde », sa principale marque commerciale, laquelle a fait l'objet d'enregistrements sous forme de marques verbale, figurative et semi-figurative sur les territoires sur lesquels Maisons du Monde opère ;
- des noms de domaine : le Groupe a réservé, auprès d'organismes spécialisés, les noms de domaine « Maisons du Monde » et assimilés et procède de manière périodique à leur renouvellement.

Par ailleurs, Maisons du Monde dépose, de manière mensuelle, les dessins et maquettes dessinés par son bureau de style auprès d'un huissier de justice. Cette démarche permet de sécuriser le process créatif de l'enseigne, Maisons du Monde ayant la garantie de pouvoir rapporter la preuve de la titularité de ses droits sur lesdites œuvres si elles venaient à être détournées par des tiers.

Pour plus d'informations sur les risques liés à la propriété intellectuelle du Groupe, se référer au Chapitre 2 « Facteurs et gestion des risques », Section 2.1 « Dispositif de contrôle interne » du présent Document d'enregistrement universel.

1.8.2 LICENCES TIERCES

Certains produits du Groupe intègrent des technologies tierces. Afin d'obtenir les droits d'utilisation de ces technologies, le Groupe a conclu des contrats de licence entrants : il s'appuie sur des logiciels sous licence pour ses systèmes *back-office*, financiers, ressources humaines et en gestion de magasins.

1.8.3 SÉCURITÉ INHÉRENTE AUX DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE DU GROUPE

Sans objet.



Facteurs et gestion des risques

2

2.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques 38

2.1.1 Définition et objectifs du contrôle interne du Groupe 38

2.1.2 Processus de gestion des risques 39

2.2 Facteurs de risques 40

2.2.1 Méthodologie d'évaluation 40

2.2.2 Présentation des principaux facteurs de risques 41

2.3 Assurance et couverture des risques 67

2.4 Information financière et comptable 68

2.4.1 Gestion des risques et contrôle interne propres à l'information financière et comptable 68

2.4.2 Organisation et responsabilité dans la production de l'information comptable et financière 68

Les investisseurs sont invités à examiner attentivement les risques décrits ci-dessous avant de prendre une décision en matière d'investissement. L'un quelconque de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats d'exploitation ou les perspectives du Groupe. Les risques décrits ci-après ne sont pas les seuls auxquels le Groupe doit faire face. D'autres risques et incertitudes dont le Groupe n'a actuellement pas connaissance ou qu'il considère actuellement comme négligeables pourraient également avoir un effet défavorable sur les activités, la réputation, la situation financière, les résultats d'exploitation ou les perspectives du Groupe.

2.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Cette partie sur le contrôle interne et la gestion des risques s'inscrit dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise conforme au cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

2.1.1 DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE

La gestion des risques concerne les mesures que le Groupe met en œuvre pour identifier, analyser et gérer les risques auxquels il est exposé dans le cours normal de ses activités. Le Groupe considère que la gestion des risques et le contrôle interne sont étroitement liés et qu'ils constituent une priorité.

Les systèmes internes de gestion et de contrôle des risques du Groupe sont basés sur une combinaison de ressources, procédures, de comportements et d'actions appropriés. Ainsi, sous l'impulsion du Conseil d'administration, du Comité d'audit, du Comité exécutif et du département Contrôle interne, les procédures de gestion des risques et de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe ont pour objet de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations, ainsi que les comportements des personnes, s'inscrivent dans le cadre des orientations fixées par les organes sociaux et respectent les lois et règlements en vigueur ainsi que les valeurs, normes, procédures et règles internes de l'entreprise ;
- identifier, évaluer et maîtriser les risques susceptibles de produire un impact significatif sur les actifs, les résultats, les activités du Groupe, ou sur sa capacité à mettre en œuvre ses objectifs et sa stratégie, que ces risques soient de nature opérationnelle, commerciale, juridique, financière, liés à la conformité aux lois et règlements applicables, ou résultant de risque de fraude ou d'erreur ;
- veiller à la fiabilité de l'information financière et au respect des lois et règlements, notamment dans le domaine de la production des informations comptables et financières.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques auxquels est exposé le Groupe, le dispositif de contrôle interne doit permettre au développement économique du Groupe de se réaliser durablement dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers.

La gestion des risques et le contrôle interne rencontrent toutefois des limites qui résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques, humaines ou de simples erreurs.

Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités et le coût des mesures à mettre en œuvre, ceci en tenant compte de leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.

2.1.2 PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Les procédures de contrôle interne font partie de la démarche continue d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques de l'entreprise. La démarche de gestion des risques et de contrôle interne est basée sur le cadre de référence de contrôle interne prescrit par l'AMF. Ce dispositif couvre les composantes suivantes :

- environnement de contrôle : intégrité, éthique, compétences, etc. ;
- évaluation des risques : identification, analyse et gestion des risques ;
- activités de contrôle : normes et procédures ;
- information et communication : recueil et échange d'informations ;
- pilotage : suivi et modifications éventuelles des processus.

La Direction du Contrôle interne s'inscrit dans une volonté permanente de mise à jour des procédures internes de gestion afin d'accompagner l'évolution des organisations. Le Groupe veille à l'efficacité des dispositifs de contrôle et anime les dispositifs de gestion des risques. Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de contrôle interne, le Groupe a poursuivi ses efforts en 2025 avec notamment les actions suivantes :

- dans une optique de renforcement de son dispositif de contrôle interne, la Direction du Contrôle interne suit la matrice des risques et contrôles du Groupe à travers :
  - le diagnostic, par processus, des niveaux de risque et de maîtrise existants selon leur typologie : financier, opérationnel, conformité, protection des actifs, fraude et réputationnel,
  - la définition d'un ensemble de plans d'action permettant d'atteindre une cible de maîtrise optimale ainsi que leur suivi,
  - la mise à jour du manuel de contrôle interne décrivant la matrice des risques et contrôles du Groupe ;
- la revue et la validation des mises à jour des *books* de procédures relatives à la gestion des caisses et des stocks sur l'ensemble des magasins du Groupe, effectuées respectivement par les équipes *retail* et stocks ;
- la réalisation d'une soixantaine de missions d'audit en France et à l'international sur les contrôles des cycles opérationnels des magasins tels que la gestion de la caisse et des encaissements, la lutte contre la casse et la démarque inconnue, la gestion des stocks magasins et des commandes clients ou la sécurité physique des biens et des personnes.

Le groupe Maisons du Monde est exposé, dans le cadre de l'exercice de ses activités, à un ensemble de risques. Les principales mesures de gestion et de contrôle de ces risques sont décrites en partie 2.2 « Facteurs de risques ».

L'examen des risques majeurs au niveau de la maison mère et du réseau de magasins est mené par le Contrôle interne Groupe en collaboration avec les différentes Directions afin d'élaborer un travail d'identification et d'évaluation des risques majeurs comportant pour chacun :

- l'évaluation du risque inhérent et résiduel ;
- les principales causes et conséquences du risque ;
- le traitement du risque visant à améliorer le dispositif de contrôle interne (quatre traitements sont possibles : conservation, réduction, externalisation, abandon) ;
- la formalisation de plans d'action visant à réduire le niveau de risque résiduel.

Ceci afin de définir des plans d'action, adaptés à l'activité du Groupe et conçus pour améliorer ses systèmes grâce à une efficacité renforcée et une couverture plus large.

2.2 Facteurs de risques

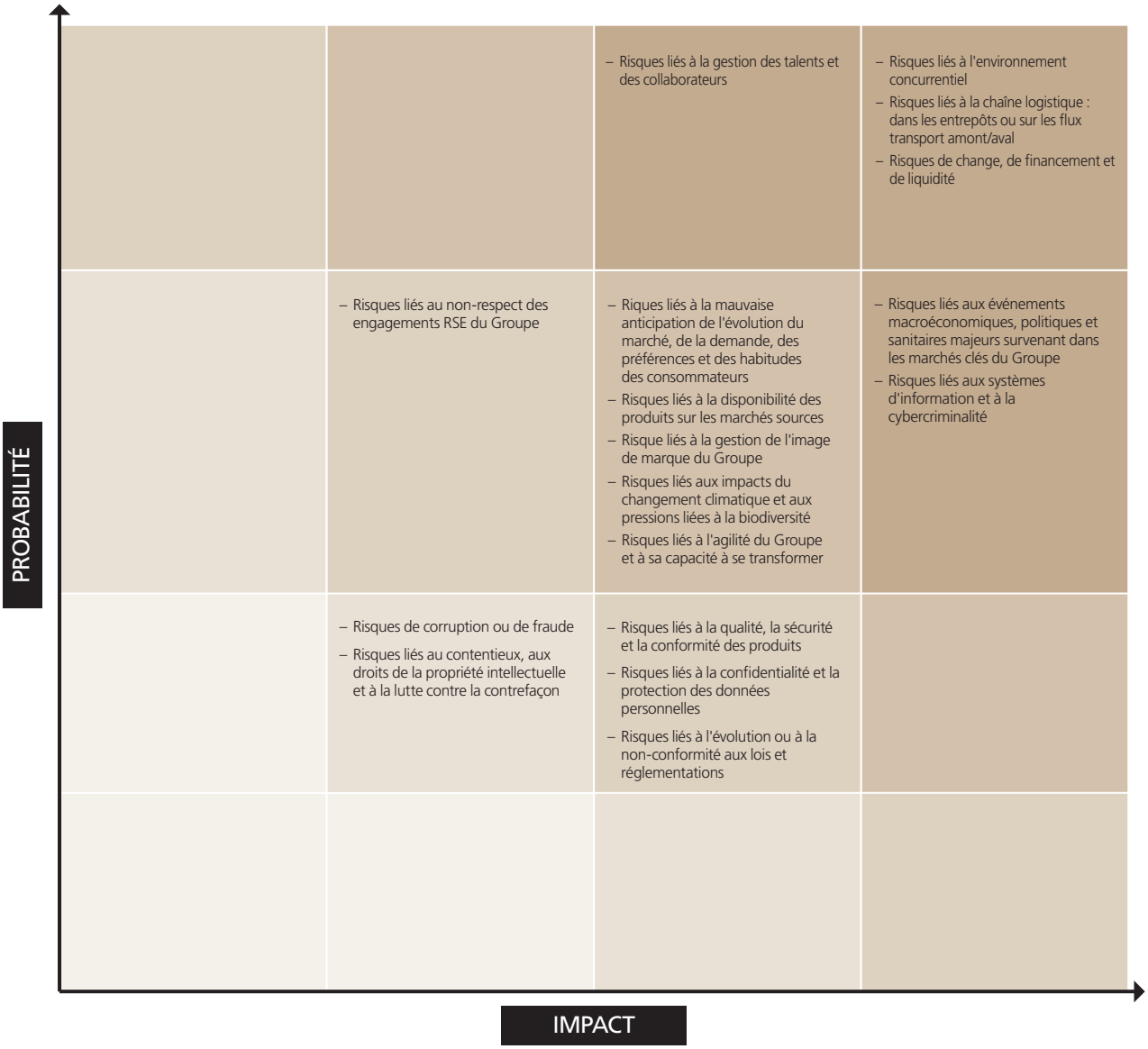
2.2.1 MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

Le Groupe a actualisé en 2025 sa matrice des risques qui synthétise les risques en fonction de leur échelle d'impact et de leur probabilité d'occurrence. Elle est reproduite ci-dessous pour visualiser les enjeux, sans se substituer aux développements explicatifs qui suivent. L'échelle d'impact est évaluée selon trois critères :

- financiers ;
- image/réputation ;
- juridiques et réglementaires.

Selon les niveaux de probabilité et d'impact du risque, un positionnement de la criticité du risque est obtenu (risque critique, risque majeur, risque modéré, risque faible). Cette cartographie des risques reflète l'exposition de Maisons du Monde, intégrant donc les mesures de maîtrise mises en œuvre afin d'en limiter la probabilité et l'impact. Cette matrice est un outil de pilotage de maîtrise des risques.

La cartographie des risques mise à jour pour 2025 a été présentée et approuvée en Comité d'audit. Le Groupe s'efforce ainsi de simplifier et d'améliorer la lisibilité de la présentation des informations relatives aux principaux facteurs de risques. Seuls les risques significatifs et spécifiques au Groupe sont ainsi présentés ci-après.



2.2.2 PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Les paragraphes suivants font état des principaux risques identifiés en 2025 et des mesures de traitement de ces risques. Ces derniers sont répartis en quatre catégories :

- les risques liés au secteur d'activité de Maisons du Monde ;
- les risques liés à la stratégie, à l'organisation de l'entreprise ;
- les risques juridiques et réglementaires ;
- les risques financiers.

Dans chaque catégorie, les facteurs de risques significatifs sont présentés selon leur ordre d'importance décroissant déterminé par Maisons du Monde à la date du présent Document d'enregistrement universel. Les quatre catégories ne sont quant à elles pas classées par ordre d'importance. Les risques spécifiques du Groupe liés aux enjeux RSE font l'objet d'une présentation plus spécifique dans le Chapitre 3, conformément aux obligations de publication du Rapport de durabilité.

Risques liés au secteur d'activité de Maisons du Monde

Risques liés à l'environnement concurrentiel

Risques liés aux événements macroéconomiques, politiques et sanitaires majeurs survenant dans les marchés clés du Groupe

Risques liés à la mauvaise anticipation de l'évolution du marché, de la demande, des préférences et des habitudes des consommateurs

Risques liés à la stratégie, à l'organisation de l'entreprise

Risques liés à la chaîne logistique : dans les entrepôts ou sur les flux transports amont/aval

Risques liés à la gestion des talents et des collaborateurs

Risques liés aux systèmes d'information et à la cybercriminalité

Risques liés à la disponibilité des produits sur les marchés source

Risques liés à la gestion de l'image de marque du Groupe

Risques liés à l'agilité du Groupe et sa capacité à se transformer

Risques liés à la qualité, la sécurité et la conformité des produits

Risques juridiques et réglementaires

Risques liés aux impacts du changement climatique et aux pressions liées à la biodiversité

Risques liés à l'évolution ou à la non-conformité aux lois et réglementations

Risques liés à la confidentialité et la protection des données personnelles

Risques liés au non-respect des engagements RSE du Groupe

Risques liés aux contentieux, aux droits de propriété intellectuelle et à la lutte contre la contrefaçon

Risques de corruption ou de fraude

Risques financiers

Risques de change, de financement et de liquidité

Impact du contexte géopolitique sur les principaux facteurs de risques de Maisons du Monde

Les multiples crises géopolitiques ont ajouté une nouvelle dimension aux défis déjà existants pour le Groupe. Ces événements ont représenté un risque significatif pour la chaîne de valeur du Groupe en générant des perturbations potentielles dans la disponibilité des produits sur les marchés sources, mais aussi en amplifiant les risques liés à la chaîne logistique ou les risques de change. Ces impacts sont notamment décrits dans les risques de : *i. Événements macroéconomiques, politiques et sanitaires majeurs survenant dans les marchés clés du Groupe ; ii. Risques liés à la disponibilité des produits sur les marchés sources ; iii. Risques liés à la chaîne logistique : dans les entrepôts ou sur les flux transports amont/aval ; et iv. Risques de change, de financement et de liquidité développés ci-après*.

2.2.2.1 Risques liés au secteur d'activité de Maisons du Monde

Risques liés à l'environnement concurrentiel

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
Maisons du Monde pourrait être dans l'incapacité ou rencontrer des difficultés à opposer une concurrence efficace face à des concurrents directs ou à une nouvelle offre, car : • le Groupe évolue sur un marché hautement fragmenté et concurrentiel (distributeurs spécialisés, mais aussi magasins qui vendent des articles de décoration et d'ameublement en plus de leurs produits) et le Groupe considère que cette fragmentation s'amplifie ; • le Groupe estime notamment que son activité décoration est en concurrence sur le segment « original et accessible » du marché, caractérisé par des distributeurs qui insistent sur le style et l'originalité, mais avant tout sur l'accessibilité des prix. Les prix moyens des produits du Groupe se situent pour la plupart dans la gamme intermédiaire avec un positionnement qui pourrait être en inadéquation par rapport à des concurrents qui se lancent dans une bataille des prix grandissante ; • le Groupe peut être amené à faire évoluer ses prix. Dans la situation où cette nouvelle gamme de prix s'avérerait décorrélée du marché, cela pourrait impacter la demande des clients, ce qui aurait des impacts négatifs sur les ventes et les résultats du Groupe. L'activité *online* du Groupe est en concurrence avec : • des *pure players* d'*e-commerce* qui rivalisent avec les autres sur des critères tels que la convivialité de l'interface utilisateur, la stratégie de référencement, les publicités en ligne et les campagnes menées sur les réseaux sociaux afin de développer le trafic, les modes de paiement, les options d'expédition et de livraison, l'assistance technique et en ligne, ou encore les solutions *click and collect* ; • les plateformes sociales qui élargissent leur proposition de valeur à la distribution, en proposant pour certaines leur propre *marketplace*. L'activité *offline* du Groupe est également en concurrence avec certains acteurs du *e-commerce* ouvrant des magasins physiques.	Les concurrents sont susceptibles d'adopter des politiques de prix agressives, de réaliser des campagnes *marketing* d'envergure, d'offrir des produits plus attractifs ou de répondre plus rapidement à l'évolution des tendances des marchés, ce qui pourrait leur apporter un avantage concurrentiel, et entraîner un recul de la part de marché du Groupe. Par ailleurs, le Groupe peut être amené à répondre aux pressions exercées par la concurrence en réduisant ses prix ou en augmentant ses dépenses publicitaires et promotionnelles impactant ses taux de marge et ses résultats. L'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché de l'ameublement et de la décoration peut entraîner des répercussions significatives sur les parts de marché de Maisons du Monde ainsi que sur les objectifs de marge du Groupe : • par leur agilité et leur capacité à innover, ces acteurs peuvent, en proposant une offre adaptée au marché cible de Maisons du Monde, exercer une pression sur les parts de marché du Groupe ; • en capitalisant sur des coûts de production plus bas, ces acteurs pourraient proposer des produits de qualité moindre, mais à des prix plus compétitifs. Ceci pourrait avoir comme effet de baisser la valeur perçue des produits d'ameublement et de décoration sur le marché. Le Groupe pourrait être amené à revoir à la baisse ses prix afin de rester compétitif.

Risques liés à l'environnement concurrentiel

Gestion du risque

Maisons du Monde limite les effets de la concurrence des principaux acteurs de ses marchés, *via* sa stratégie :

- de *monitoring* de la demande face aux changements de prix, accompagné d'une veille tarifaire des prix pratiqués par un panel de concurrents. Cette veille, réalisée par une équipe dédiée sur des produits similaires à Maisons du Monde, permet d'ajuster la politique prix du Groupe en accord avec notre positionnement stratégique ;
- d'exploitation de la *marketplace* et de son offre *business-to-business* comme outils d'incrémentalité, de complémentarité et d'exploration du marché ;
- de différenciation du Groupe par rapport à ses concurrents, en termes d'offre produits, avec des produits développés en propre, une offre responsable, ainsi qu'une marque et un concept forts. Dans cette optique de différenciation, le Groupe a augmenté la part d'articles développés ou adaptés en propre, de rapport qualité/prix et de positionnement, d'une stratégie de segmentation de la collection par *lifestyles* offrant une gamme d'assortiments répondant à une large variété de clients. Le Groupe, en lançant son programme Seconde Chance, crée un second marché en offrant d'augmenter la durée de vie de ses produits, tout en proposant des gammes de prix accessibles ;
- de développement de l'attractivité de la marque par la signature de collaborations positionnant le Groupe comme référence de la maison désirable et durable. Le Groupe collabore chaque année avec des créateurs, ainsi que divers acteurs *business*, associatifs et événementiels/presse ;
- d'équilibrage de la structure des collections avec une adaptation du positionnement tarifaire sur les familles de produits les plus concurrencées ;
- de pilotage de la stratégie commerciale du Groupe avec une approche omnicanale permettant de centraliser les prises de parole de la marque et d'apporter une cohérence dans la politique de prix ainsi qu'aux messages à destination du marché ;
- de développement de nouvelles activités/nouveaux services. Par exemple en incluant dans son offre, *via* le service de *home staging* Maisons du Monde, la possibilité d'obtenir un conseil professionnel de décorateur d'intérieur, adapté à son style et son budget et à un prix très compétitif ;
- de renforcement de la qualité produit *via* une plus grande exigence dans la conception et le choix des produits et un meilleur suivi de nos fournisseurs ;
- de remise à niveau de l'expérience client du site afin de revenir progressivement à un taux de transformation aligné avec le marché, ce qui permettra de relancer significativement la croissance du chiffre d'affaires *e-commerce*.

Le Groupe estime que sa présence en ligne et l'intégration de ses canaux physiques de distribution lui procurent un net avantage sur ses concurrents. Par exemple, un client peut voir un produit dans un magasin Maisons du Monde et décider ensuite de l'acheter sur le site internet du Groupe. De même, un client peut voir un produit sur les réseaux sociaux, le site internet ou un catalogue du Groupe et se rendre ensuite dans l'un de ses magasins avant de prendre une décision d'achat. Le Groupe édite ses catalogues et publie deux supports par an (printemps/été et automne/hiver) dans une stratégie d'accessibilité de la marque auprès des clients les plus fidèles.

Les éléments relatifs au positionnement concurrentiel du Groupe sont détaillés dans la Section 1.3.1 « Environnement concurrentiel ». Le Groupe cherche à alimenter davantage le succès de son modèle omnicanal à travers la mise en place d'options telles que la livraison gratuite en magasin ou encore les ventes *click and collect*. Le Groupe veut capitaliser sur l'accélération des ventes en ligne et notamment avec sa *marketplace* sélective en France, en Espagne, en Italie et en Allemagne déployée entre 2020 et 2023.
Cette accélération digitale s'inscrit dans une vision qui reste résolument omnicanale. Maisons du Monde a déployé en 2022 sa *marketplace* en magasin, accentuant ainsi la différenciation de son modèle, dans un univers de *marketplaces pure players*.

Le Groupe a continué de renforcer ses relations avec ses clients, en mettant l'accent sur la personnalisation de sa communication, mais surtout sur le lancement de son programme fidélité en octobre 2024. Ce programme met l'accent sur les relations, les émotions et les services, pour une expérience unique « comme à la maison ».

Le Groupe prend les mesures juridiques notamment par le biais d'actions en contrefaçon et/ou en concurrence déloyale, pour protéger et défendre ses droits de propriété intellectuelle tant au niveau local qu'au niveau international.

Risques liés aux événements macroéconomiques, politiques et sanitaires majeurs survenant dans les marchés clés du Groupe

Description du risque

Le Groupe est présent sur le marché de la décoration et de l'ameublement. Les achats des consommateurs, tout particulièrement en matière de meubles, sont essentiellement discrétionnaires et pourraient pâtir de facteurs économiques tels que :

- la situation de l'emploi ;
- le niveau des salaires ;
- le taux d'endettement des ménages ;
- l'inflation ;
- les taux d'intérêt ;
- le contexte sanitaire.

Le Groupe peut être impacté par une détérioration des conditions de marché ou de la conjoncture économique ou politique ou de toute autre nature, comme une crise sanitaire mondiale qui toucherait l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe opère, des conflits internationaux aux portes de nos marchés sources/ventes comme tout événement climatique de nature à perturber les opérations. Le Groupe pourrait subir des répercussions en raison d'un changement de la politique de soutien à la rénovation énergétique dans les pays/marchés où il exerce ses activités. Ce changement pourrait se traduire par une baisse des incitations à la consommation, ce qui aurait un impact négatif sur les ventes du Groupe. En outre, les consommateurs procèdent souvent à l'achat de meubles dans le cadre de l'acquisition, de la location ou de la rénovation d'une résidence, la demande inhérente aux produits du Groupe est généralement pour partie liée :

- aux tendances observées sur le marché de l'immobilier ;
- à la situation du secteur des prêts immobiliers ;
- à la mise en production de logements neufs ;
- à d'autres aspects relevant du crédit à la consommation dans le domaine de l'habitation.

Effets potentiels sur le Groupe

Ce risque est susceptible d'entraîner :

- dans le cadre d'une crise sanitaire, la mise en place d'un dispositif législatif pour contenir la propagation du virus pourrait entraîner la fermeture des points de vente ou restreindre les accès à nos magasins, comme cela a pu être le cas durant la crise de la Covid-19. Cette situation entraînerait une dégradation du chiffre d'affaires ;
- dans un contexte macroéconomique marqué par une instabilité persistante, le secteur de l'ameublement et de la décoration fait face à une mutation profonde des comportements d'achat.

Cette dynamique est principalement alimentée par deux leviers critiques :

- l'effet conjugué d'une inflation structurelle et d'une stagnation des salaires réels a mécaniquement réduit le pouvoir d'achat des ménages. Face à la hausse des dépenses incompressibles, le consommateur opère un arbitrage au détriment des biens d'équipement de la maison, perçus comme des achats « plaisir » ou reportables ;
- le déclin marqué des mises en chantier et le ralentissement des transactions immobilières agissent comme un frein direct sur le secteur. En l'absence de déménagements ou de premiers achats – vecteurs historiques de croissance pour l'ameublement – la demande se contracte.

Une tendance est observée chez les consommateurs :

- le report de l'achat : allongement de la durée de vie des produits existants ;
- la descente en gamme : un transfert des parts de marché vers les enseignes de *discount* ou de produits essentiels, au détriment des spécialistes de la décoration.

Cela se matérialiserait pour le groupe Maisons du Monde par un effet défavorable sur la fréquentation en magasins ainsi que sur le niveau du panier moyen des consommateurs et donc plus généralement sur le chiffre d'affaires du Groupe.

Gestion du risque

Maisons du Monde ne peut affirmer que ses résultats ne seraient pas affectés par un bouleversement des conditions économiques ou par une crise sanitaire et politique dans les pays dans lesquels il est présent. Pour faire face à ce risque, le Groupe a intégré dans sa stratégie la diversification de ses activités, tant sur le plan géographique, catégoriel, qu'au niveau des canaux de distribution. En effet, le développement international de Maisons du Monde s'inscrit au cœur de la stratégie du Groupe et induit une répartition géographique de ses activités contribuant à diversifier et, dans une moindre mesure, limiter la concentration du risque liée à la conjoncture économique.

Le Groupe s'appuie également sur sa stratégie omnicanale pour limiter ce risque. Depuis la pandémie, les clients sont de plus en plus nombreux à faire leurs achats en ligne. Maisons du Monde s'est concentré sur le développement de l'omnicanalité dont les exemples les plus récents sont :

- déploiement du *click and collect* lors du deuxième confinement ;
- déploiement d'une plateforme mobile plus aboutie ;
- lancement d'une *marketplace* sélective en France, en Italie et Espagne, et en Allemagne. Le Groupe s'appuie également sur sa capacité à répondre aux nouvelles tendances de consommation. En faisant la promotion de son offre Seconde Chance, le Groupe répond à une demande croissante des consommateurs en matière d'offre responsable. Ce programme vise à prolonger la durée de vie des produits du Groupe tout en proposant des gammes de prix accessibles, créant ainsi une opportunité pour les consommateurs d'acquérir des articles de qualité à des coûts abordables. De cette façon, le Groupe s'adapte aux diverses strates économiques des consommateurs, élargissant ainsi sa base de clientèle et confirme son engagement en faveur de la durabilité et de la responsabilité sociale.

Le Groupe s'est organisé au sein de son Comité de direction afin de suivre au plus près l'évolution de ces risques avec la mise en place du dispositif suivant :

- le Comité exécutif revoit mensuellement l'allocation des ressources, notamment les investissements afférents au plan d'ouvertures de magasins afin de trouver le juste équilibre entre les investissements pour la croissance future des ventes et la préservation des résultats et de la génération de trésorerie à court terme ;
- le Comité exécutif supervise l'exécution de la stratégie de *sourcing* du Groupe à la fois au niveau géographique, mais également en sécurisant auprès de plusieurs fournisseurs la production de certaines gammes de produits ;
- le Comité exécutif suit au plus près l'évolution de l'actualité politique, macroéconomique et sanitaire afin de suivre les mesures mises en place par les autorités des pays dans lesquels le Groupe opère. Cela permet au Groupe de s'assurer de la mise en place des plans d'action, d'un suivi précis des indicateurs économiques dans chaque pays, notamment de l'inflation et des mesures d'accompagnement locales.

Risques liés à la mauvaise anticipation de l'évolution du marché, de la demande, des préférences et des habitudes des consommateurs

Description du risque

Le secteur de l'ameublement et de la décoration se caractérise généralement par une évolution constante des préférences des clients et des tendances du marché. Maisons du Monde pourrait être dans l'incapacité :

- de s'adapter aux nouvelles tendances, de préparer et prévoir l'impact du changement ;
- de suivre, d'interpréter et de réagir de façon appropriée et en temps opportun à l'évolution de la demande des consommateurs, notamment si, sur les marchés où Maisons du Monde s'est développé, les clients affichent des goûts différents et suivent des tendances divergentes ;
- de s'adapter à l'ère du digital et aux nouvelles exigences des consommateurs en matière d'*e-commerce*.

Le Groupe considère que certains acteurs *pure players e-commerce* du marché ont su imposer les nouvelles tendances du marché *online* telles que la livraison et les retours gratuits ou l'amélioration de l'expérience client sur l'ensemble des points de contact, etc.

Par ailleurs, les consommateurs ont une préoccupation croissante pour l'empreinte environnementale des produits et des emballages. Maisons du Monde pourrait être dans l'incapacité de continuer à adapter son offre produits/services en ce sens.

Les habitudes des consommateurs ont évolué pour inclure des scenarii d'usage qui ne se limitent plus à la propriété seule pour y inclure une dimension loisir, servicielle. Cette tendance est structurante dans les marchés sur lesquels le Groupe opère et constitue un challenge de conquête et de différenciation pour le Groupe.

Le Groupe ne peut pas garantir aux investisseurs qu'il sera en mesure de continuer à développer des produits qui trouvent un écho favorable auprès de ses clients, ni à répondre favorablement aux préférences du consommateur dans les années à venir.

Effets potentiels sur le Groupe

Toute incapacité du Groupe à anticiper, identifier ou répondre de manière efficace aux préférences du consommateur pourrait avoir un effet défavorable sur la fréquentation dans ses magasins et sur son site, sur le taux de conversion et donc sur les ventes de produits du Groupe pouvant l'amener à perdre des parts de marché ou se retrouver avec des niveaux de stocks supérieurs aux prévisions.

Aussi, le Groupe pourrait subir une augmentation des charges de stockage ou être amené à réduire ses prix de vente, ce qui impliquerait une réduction des marges. Le Groupe pourrait également être tenu de comptabiliser une perte liée à la dépréciation du stock.

À l'inverse, des ventes plus importantes que prévu pourraient impliquer des ruptures de stock, ce qui pourrait amener le Groupe à perdre des ventes et nuire à sa réputation vis-à-vis des clients. L'arrivée de nouveaux acteurs d'origine asiatique pourrait entraîner des changements rapides dans le marché, impactant les attentes des consommateurs et leurs préférences. Ces acteurs pourraient proposer des produits de qualité moindre, mais à des prix plus compétitifs avec pour effet de baisser la valeur perçue des produits d'ameublement et de décoration sur le marché. Une mauvaise anticipation de ces évolutions pourrait conduire le Groupe à des décisions stratégiques inappropriées, telles que des ajustements de prix non compétitifs, des investissements *marketing* mal ciblés ou une offre de produits en décalage avec les demandes du marché.

Risques liés à la mauvaise anticipation de l'évolution du marché, de la demande, des préférences et des habitudes des consommateurs

Gestion du risque

Le Groupe innove constamment pour répondre à l'évolution des goûts et des préférences des consommateurs en ajoutant des thèmes, des styles et des univers nouveaux. Le Groupe dispose d'une Direction de la Marque en charge de l'analyse stratégique, à l'échelle internationale, des tendances sociétales, des modes de vie et des facteurs démographiques conditionnant les besoins émotionnels et fonctionnels des consommateurs ainsi que leur rapport aux tendances.

La Direction de l'Offre traduit ces besoins en termes de tendance, d'univers et de gamme. Ce travail est accompagné par la Direction du Style, qui transforme ces tendances en collections et en produits. La *marketplace* s'inscrit aussi dans ce processus et permet au Groupe :
- de monitorer les changements de tendance afin d'adapter son offre de façon agile ;
- de renforcer l'offre produits du Groupe *via* la mise en avant d'articles complémentaires à sa gamme produits.

Le Groupe met également l'accent sur l'amélioration de l'expérience client et notamment sur l'expérience post-achat afin de répondre aux nouvelles exigences du consommateur sur l'ensemble de ses points de contact avec Maisons du Monde. Les différentes étapes de consommation sont monitorées *via* la collecte d'avis client (CSAT) permettant au Groupe d'améliorer continuellement ses processus opérationnels (magasins, web, livraison, SAV). Par ailleurs, les avis clients et les litiges liés aux produits sont analysés par les équipes de l'offre dans une démarche d'amélioration continue.

Le Groupe réalise un bilan annuel de mesure du niveau de satisfaction sur un panel de clients et de prospects, utilise des baromètres d'opinion opérationnels et suit l'évolution du *Net Promoter Score*. Le Groupe utilise ensuite les résultats de ces études pour adapter son offre.

Le système de CRM *(Customer Relationship Management)* fournit au Groupe les informations nécessaires pour développer de nouveaux produits et catégories qui répondent aux tendances actuelles et à l'évolution des préférences des clients. Enfin, conscient des impacts potentiels de ses activités sur la biodiversité et de la préoccupation croissante des consommateurs sur ces enjeux, le Groupe concentre ses efforts sur son impact sur la chaîne d'approvisionnement et sur la proposition d'une offre responsable.

Pour s'adapter aux nouvelles tendances des prix sur le marché, le Groupe a mis en œuvre une nouvelle stratégie promotionnelle visant à dynamiser les ventes en capitalisant sur des événements de forte demande et en répondant aux attentes des consommateurs en matière de prix avantageux.

Par ailleurs, le Groupe a réévalué les seuils de gratuité des frais de transport des produits afin d'offrir des avantages compétitifs aux clients. Cette stratégie contribue à rendre l'expérience d'achat en ligne plus attrayante et alignée sur les attentes des consommateurs en matière de commodité et d'économies.

Le Groupe propose une large sélection de produits en connexion avec sa Raison d'être et traduisant ses engagements environnementaux et sociétaux. Dans la continuité de ses engagements sociaux et environnementaux, le Groupe a lancé en 2023 son offre Seconde Chance en magasin puis en 2024 sur le web. Cette offre permet la vente de produits de second choix et d'assurer ainsi une meilleure durabilité/circularité de ses produits. La politique achat bois et le développement de l'offre responsable de produits contribuent directement à la réduction des impacts sur la biodiversité. Pour plus d'information sur les mesures mises en œuvre par le Groupe, voir le Chapitre 3 « Rapport sur l'état de durabilité ».

2.2.2.2 Risques liés à la stratégie, à l'organisation de l'entreprise

Risques liés à la chaîne logistique : dans les entrepôts ou sur les flux transports amont/aval

Description du risque

Le Groupe a recours à des prestataires logistiques externes et internes pour l'import de ses marchandises depuis l'Asie et certains autres pays européens jusqu'à la livraison des produits chez les clients.

La partie logistique est traitée selon les modalités suivantes :

- l'import de marchandises vers l'entrepôt est confié à des prestataires externes ;
- le transfert des produits du port de Fos vers les entrepôts de Distrimag (filiale du Groupe) est confié à Distri-Traction, filiale de Distrimag ;
- les entrepôts sont gérés par Distrimag, filiale du Groupe et sont localisés dans la zone Saint-Martin-de-Crau – Fos-sur-Mer, dans le sud de la France ;
- les livraisons de marchandises des entrepôts au client final (magasin ou domicile) sont confiées à des prestataires externes.

La gestion des services par le Groupe est soumise à certains risques comme :

- la modification défavorable ou une perte des accords conclus avec les prestataires de transport ;
- les évolutions économiques (augmentation des tarifs maritimes, raréfaction temporaire des containers), politiques sanitaires mondiales pouvant générer, sur le transport maritime, une baisse de la qualité de service, de la disponibilité des containers et/ou une hausse des tarifs du fret ;
- la limitation des capacités de stockage ou de transport causée par :
  - une pénurie en chauffeurs et agents logistiques entraînant une baisse de service des transporteurs et des entrepôts,
  - les grèves, interruptions de travail limitant la capacité des prestataires à fournir des services de livraison répondant de façon appropriée aux besoins du Groupe.

Cette situation est renforcée par la dépendance au port de Fos-sur-Mer parfois sujet à des blocages et des grèves :

- la sécurité des entrepôts ou des lignes de transport maritime/routier du fait d'incidents (incendies/incident majeur), d'événements climatiques, géopolitiques ou sanitaires majeurs générant une interruption de l'activité ;
- l'évolution défavorable des environnements réglementaires nationaux ou locaux sur les taxes apposées aux carburants, les droits de douane, les émissions de CO_2, le transport de marchandises dans les zones urbaines et périurbaines, etc. pouvant impacter négativement les coûts logistiques du Groupe.

Effets potentiels sur le Groupe

Une interruption de la chaîne logistique partielle ou totale (exemple : blocage du port de Fos-sur-Mer, une interruption ou une dégradation des services de livraison, etc.) pourrait entraîner des retards de livraison, une incapacité à livrer les produits générant une insatisfaction client et une perte de chiffre d'affaires et des frais supplémentaires associés à la gestion des incidents.

Risques liés à la chaîne logistique : dans les entrepôts ou sur les flux transports amont/aval

Gestion du risque

Pour faire face à ces risques, le Groupe met en œuvre des plans d'action à différents niveaux.

Le Groupe revoit chaque année l'ensemble de ses contrats avec les principaux acteurs du transport maritime international (contrats annuels) garantissant ainsi une agilité dans ces relations en cas d'évolution de marché ou de volume en cherchant l'optimisation du taux de service. Ces contrats font l'objet d'appels d'offres réguliers, ce qui permet au Groupe de maintenir une logique de mise en concurrence entre ses prestataires et de limiter le risque de changement des conditions contractuelles et tarifaires.

En cas d'indisponibilité opérationnelle du port de Fos-sur-Mer, la continuité des flux peut être assurée par un déroutement tactique vers les *hubs* portuaires limitrophes, afin de garantir l'approvisionnement des entrepôts et d'en minimiser l'impact logistique.

Pour la livraison des produits aux magasins et aux clients, le Groupe sous-traite le transport routier à plusieurs transporteurs et prestataires logistiques externes.

Pour atténuer le risque de grèves ou d'interruptions de travail sur ses entrepôts logistiques, le Groupe met en œuvre un certain nombre de mesures pour maintenir un dialogue social de proximité. Les collaborateurs et l'encadrement sont au centre du dialogue social, que ce soit dans une communication ascendante ou descendante et les moments d'échange sont nombreux. Un programme de *lean management* est au cœur des méthodes managériales et permet l'implication de tous dans l'amélioration continue.

Les entrepôts du Groupe, situés à proximité de la zone portuaire de Fos-sur-Mer, sont des cellules indépendantes, toutes équipées de *sprinklers*. Les pôles de stockage et préparation sont gardiennés avec contrôle d'accès en entrée et sortie pour les entrepôts principaux.

Dans le cadre de maîtrise du risque, le Groupe déploie des outils de pilotage permettant de renforcer sa maîtrise amont incluant des outils de prévision et d'approvisionnement ainsi que le déploiement d'un portail fournisseurs.

Risques liés à la gestion des talents et des collaborateurs

Description du risque

Le Groupe doit s'assurer de l'engagement de ses collaborateurs et veiller à conserver les talents nécessaires à la mise en place de la stratégie et au développement des différentes activités. Pour mener à bien son plan stratégique, le Groupe s'appuie sur ses dirigeants et ses collaborateurs. Dans un environnement de marché de l'emploi en forte tension, le Groupe est confronté à des risques associés à la gestion de ses talents. Les risques pouvant potentiellement empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs sont les difficultés à attirer et fidéliser les talents ainsi que la perte de compétences clés au regard des ambitions du Groupe :

- l'incapacité à recruter et fidéliser des profils adaptés pour maintenir les capacités stratégiques. Le Groupe doit relever le défi qui consiste à attirer, à former et à conserver du personnel qualifié tout en maîtrisant les coûts de main-d'œuvre. Le risque est accentué sur certains métiers (compétences rares et concurrence sur les métiers du digital et *retail* par exemple) et certains secteurs géographiques ;
- la perte de compétences clés : le succès du Groupe dépend en partie de sa capacité à retenir des collaborateurs « experts » sur le marché de l'ameublement et de la décoration, notamment des *designers* produits et des chefs de produits jouant un rôle déterminant dans la définition d'une offre de produit unique et adaptée aux attentes de ses clients. Par ailleurs, le Groupe étant dans une phase de structuration de ses processus et de son organisation, la capacité à retenir les collaborateurs portant les postes clés est déterminante dans la réussite de cette transformation.

Le Groupe peut également être exposé au risque de perturbation majeure au niveau de ses activités du fait de grèves, d'arrêts de travail ou d'autres conflits sociaux spécifiques au Groupe. Le Groupe s'engage, dans sa Raison d'être, à promouvoir l'ouverture au monde. À ce titre, Maisons du Monde se doit d'être vigilant quant au respect de sa politique d'égalité des chances et de s'assurer que ses pratiques ne sont pas en opposition avec ses ambitions et engagements. Le respect par chaque manager des règles relatives à la diversité et l'égalité des chances représente un enjeu sur le plan réglementaire et sur le plan de l'image employeur. Enfin, dans le cadre de son devoir de vigilance, Maisons du Monde doit s'assurer de la santé, la sûreté et la sécurité de ses salariés sur l'ensemble des sites. Ne pas réussir à fournir un niveau de sécurité et de sûreté approprié pourrait compromettre le niveau d'engagement des salariés, nuire à la réputation du Groupe notamment en cas de survenance d'accident. Par ailleurs, la généralisation du travail à distance peut faire apparaître ou renforcer certains risques psychosociaux, tels que l'isolement, risques qui nécessiteraient la mise en place d'actions adéquates.

En 2025, le Groupe a mené une réorganisation de ses sièges sociaux, ayant conduit à la suppression de 81 postes. Bien que cette transformation ait été accompagnée de mesures de reclassement et de dialogue social, elle pourrait affecter l'engagement des collaborateurs et la capacité du Groupe à fidéliser ses talents.

Effets potentiels sur le Groupe

Le Groupe est conscient que la gestion des talents reste un domaine de vigilance à long terme pour assurer la pérennité des opérations et garantir la transmission des savoir-faire clés au sein de l'organisation. Des difficultés de recrutement, un *turnover* trop élevé, des vacances de postes trop longues pourraient susciter :

- une incapacité à maintenir les capacités stratégiques et/ou un ralentissement de la mise en place de projets clés de développement du Groupe. Le Groupe pourrait être confronté à une perte de talents le privant de capitaliser sur l'expérience des collaborateurs et pourrait ainsi créer des freins à son efficacité opérationnelle ;
- une incapacité à retenir les salariés clés entraînant une perte de compétences et de savoirs, notamment à des postes stratégiques (promotion ou mobilité interne insuffisante) ;
- la démotivation des équipes en place ;
- une hausse éventuelle des coûts de main-d'œuvre avec un impact négatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe a inscrit comme priorité de sa Raison d'être les sujets sociétaux portant sur la diversité, l'égalité et l'inclusion. Le risque de non-respect de ces principes pourrait engendrer le départ de certains talents et nuire à l'image du Groupe en tant qu'employeur.

Des grèves, arrêts de travail ou autres conflits sociaux, s'ils se produisaient, pourraient entraver la bonne marche des activités du Groupe, nuire à sa réputation, impliquer une hausse des salaires et avantages sociaux ou avoir une incidence défavorable sur les activités et les résultats d'exploitation du Groupe.

Gestion du risque

Les dispositifs de maîtrise de ces risques font l'objet d'un plan de renforcement engagé pour les prochaines années et visant pour l'ensemble du Groupe à :

- renforcer les processus et l'organisation pour attirer, recruter et retenir les talents avec :
  - la création d'une marque employeur,
  - la professionnalisation de nos processus de recrutement et d'intégration pour attirer et retenir les talents adaptés à nos enjeux de transformation du Groupe,
  - la mise en place d'une politique de rémunération attractive, cohérente et compétitive pour le réseau et pour le siège.

L'amélioration des processus d'évaluation, de développement et de valorisation des compétences des collaborateurs repose notamment sur :

- la mise en place d'un programme de formation dédié aux managers du Groupe pour acquérir les fondamentaux du management et de l'animation d'équipe ;
- le renforcement des programmes de formation destinés aux opérationnels des magasins afin d'aligner les compétences des équipes avec l'expérience client attendue, à travers :
  - le déploiement de l'application My MDM Coach en 2022 à l'ensemble du Groupe,
  - la création de parcours de formation métier pour chaque poste du *retail* ;

- la structuration et la ritualisation d'un cycle RH permettant une revue pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe tant en matière d'évaluation des compétences et de la performance qu'en matière de revue des rémunérations. À ce titre, le Groupe a mis en place un Comité des rémunérations garantissant l'équité des rémunérations entre les collaborateurs. Aussi, les *people reviews* visent à identifier, à l'aide des managers, les talents clés dans leurs équipes et leur plan de succession, permettant de sécuriser l'organisation à court, moyen et long terme. Ces revues permettent aussi de dresser des plans d'action pour les développer et les engager.

Depuis 2021, le Groupe s'est engagé dans la refonte de sa politique de rémunération avec les objectifs suivants :
- impliquer l'ensemble des collaborateurs dans la performance globale de l'entreprise en élargissant l'accès à la rémunération variable ;
- réduire les disparités salariales entre les pratiques du marché et celles du Groupe, ce processus s'étendant à l'ensemble des niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise.

En 2022, le Groupe a lancé un programme de déploiement d'un nouveau système d'information des ressources humaines (SIRH) afin de renforcer la sécurité et le suivi de la gestion des ressources humaines à l'échelle de l'entreprise et tout au long du parcours du collaborateur. Ce nouvel outil a été déployé à l'ensemble des collaborateurs en 2023.

En parallèle, l'année 2023 a également vu la mise en place d'un système centralisé de ressources humaines (CORE RH) visant à sécuriser l'intégralité du processus de recrutement et de gestion administrative du personnel à l'échelle de l'Europe. Le programme se poursuit en 2024 avec la mise en œuvre d'une gestion des temps et des activités (GTA) qui vise à piloter efficacement le temps de travail de l'ensemble des collaborateurs.

Maisons du Monde a adopté une approche ambitieuse en matière d'égalité des chances, alignée sur sa Raison d'être et intégrée à sa démarche RSE. Depuis 2021, l'entreprise met en œuvre une politique centrée sur trois axes majeurs :
- égalité femmes-hommes : renforcement des initiatives pour promouvoir l'égalité de genre, avec des progrès sociaux notables et des actions différenciatrices ;
- inclusion de la jeunesse et mixité sociale : favoriser une diversité au sein des équipes pour améliorer la performance collective et enrichir l'environnement de travail ;
- insertion des personnes en situation de handicap : respect des obligations légales tout en stimulant l'engagement des collaborateurs sur cette question.

Pour garantir la mise en œuvre de ces engagements, Maisons du Monde a créé un pôle Développement RH et Talents en charge d'assurer le suivi et la mise en place des actions diversité et inclusion. Des relais terrain à l'international ont également été désignés pour s'assurer de l'adaptation locale de la politique d'égalité des chances dans chacune des entités.

Le Groupe est également signataire depuis 2021 de la Charte de la diversité, garantissant la non-discrimination en matière d'embauche, d'emploi et d'accès à la formation. L'ensemble des offres d'emploi mentionne les engagements du Groupe en matière de diversité avec le logo de la Charte de la diversité, mais également une mention handi-accueillante pour évoquer la politique handicap.

Le Groupe a donc signé les accords suivants en matière de diversité, d'égalité des chances et d'inclusion :
- un accord triennal sur l'emploi de personnes handicapées sur 2021 ;
- la Charte de la diversité sur 2021 ;
- un accord triennal sur l'égalité femmes-hommes sur 2022.

Le Groupe a déployé, sur 2021, une formation de sensibilisation aux problématiques de handicap dans le cadre des procédures de recrutement auprès des 370 managers de l'entreprise.

Le processus de recrutement a été repensé pour garantir une ouverture maximale à la diversité. Les offres d'emploi sont rédigées avec soin pour refléter cet engagement, tandis que des *jobboards* variés et des cabinets de recrutement spécialisés sont sollicités afin d'assurer une représentativité accrue de toutes les diversités au sein des équipes.

Les collaborateurs en situation de handicap bénéficient d'un accompagnement dédié *via* la Mission Handicap, qui œuvre à améliorer leurs conditions de travail.

Conscient des enjeux liés à la parentalité, Maisons du Monde a mis en place plusieurs mesures pour soutenir ses collaborateurs. Ces initiatives incluent l'aménagement des postes et des horaires de travail pour les femmes enceintes, en collaboration avec le médecin du travail, et la garantie d'un maintien de rémunération à 100 % (dès deux ans d'ancienneté) pendant les congés maternité et paternité. Par ailleurs, des places en crèche sont mises à disposition sur certains sites.

Le Groupe a déployé, sur 2023 et à destination de l'ensemble de ses collaborateurs, des formations en ligne obligatoires sur le Code de conduite de l'entreprise. En complément, une formation de sensibilisation à la discrimination a été dispensée aux managers du Groupe.

Le Conseil d'administration a validé, sur 2021, un plan égalité femmes-hommes prévoyant les objectifs suivants :
- le maintien d'un taux de 50 % de femmes dans le top 100 de l'entreprise : ce taux est à 48 % à fin 2025 ;
- un minimum de 20 % de femmes dans chacun des Comités de direction : sept sur huit Comités de direction atteignent ce taux minimum à fin 2025 ;
- un index égalité femmes-hommes mesurant les écarts de rémunération supérieurs à 90 points : index à 92 à fin 2025.

Pour plus d'informations sur les mesures mises en œuvre par le Groupe en matière de bien-être au travail, de dialogue social, de santé et sécurité, de formation et d'employabilité des collaborateurs, voir Chapitre 3 « Rapport sur l'état de durabilité ».

Risques liés aux systèmes d'information et à la cybercriminalité

Description du risque

Le Groupe s'engage à maintenir un haut niveau de disponibilité et de sécurité de ses systèmes d'information, essentiels à la continuité et à l'efficacité de ses activités. Les systèmes d'information soutiennent l'ensemble des processus du Groupe au quotidien. Les activités pourraient être fortement perturbées du fait d'une défaillance au niveau de ses systèmes. Ces risques concernent notamment les magasins, le site web et les entrepôts *via* les systèmes d'information critiques que sont les systèmes d'encaissement, les systèmes d'approvisionnement des entrepôts et des magasins, et les systèmes de gestion des commandes clients, etc.

Le Groupe met en œuvre des mesures robustes pour minimiser les risques liés à :

- des risques propres aux traitements, comme une attaque logique, une cyberattaque, une modification illicite ou une atteinte aux algorithmes, une divulgation d'information ou toute autre manipulation à des fins de détournements ;
- des risques propres au matériel (vols, incendies ou autres malveillances) ou aux bâtiments (intrusions, destruction ou sabotage).

Au-delà des risques liés à la cybercriminalité, le Groupe pourrait être confronté à :

- l'indisponibilité ou la perturbation des infrastructures, applications ou réseaux de communication de données, empêchant le Groupe de mener à bien ses activités ;
- la non-intégrité des données relatives tant aux opérations, qu'à celles concourant à la production des états financiers ;
- l'inadaptation à la transformation numérique. Si les systèmes d'information deviennent obsolètes du fait de l'évolution des technologies ou s'ils s'avèrent insuffisants pour accompagner la croissance, cela pourrait impacter négativement les activités du Groupe. De plus, les coûts et perturbations éventuels associés à la mise en place de technologies récentes ou à l'entretien et au maintien approprié des systèmes existants pourraient entraver ou réduire l'efficacité des opérations du Groupe ;
- la défaillance du plan de reprise d'activité.

Effets potentiels sur le Groupe

La Gouvernance est en place pour minimiser l'impact de toute attaque majeure grâce à la mise en place de mesures robustes sur ses systèmes d'information assurant ainsi la continuité des opérations et minimisant les risques de pertes financières tels que :

- des pertes d'exploitation liées aux coûts des mesures conservatoires pour maintenir les fonctionnalités et la performance des systèmes, et permettre la continuité d'exploitation ;
- des pertes d'éléments non reconstituables entraînant des impacts opérationnels liés à la perte de ces données ;
- des pertes d'informations confidentielles et de savoir-faire.

Toute infraction et/ou remise en question de la sécurité pourrait :

- entacher la réputation du Groupe auprès des clients existants et potentiels ;
- entraîner une perte de confiance des parties prenantes ;
- donner lieu à des contentieux ou des amendes ;
- obliger le Groupe à allouer des ressources financières et de gestion au détriment d'usages plus rentables.

Plus globalement, toutes pannes ou interruptions significatives des systèmes d'information ou toutes pertes de données sensibles, pourraient :

- bloquer ou ralentir le fonctionnement normal de l'activité du Groupe : interruption partielle ou totale de l'activité en magasin, indisponibilité des sites internet du Groupe ou de la chaîne logistique ;
- biaiser certaines prises de décisions ;
- plus généralement, entraîner des conséquences défavorables financières, opérationnelles ou d'image pour Maisons du Monde.

Risques liés aux systèmes d'information et à la cybercriminalité

Gestion du risque

Les systèmes d'information sont supervisés par le Directeur des Systèmes d'information du Groupe et sont gérés en interne par une équipe de près de 100 professionnels de l'informatique et de la *data* appuyés par des tiers. Afin de renforcer la protection des systèmes d'information et des données et en s'appuyant sur les standards de sécurité certifiants, le Groupe s'assure dès la phase de conception des projets informatiques, de la prise en compte de la sûreté numérique, avec une stratégie de convergence des technologies dans le *cloud*.

Le Groupe a sécurisé ses environnements de production en les faisant basculer sur Google Cloud Platform depuis 2022 et a déployé l'ensemble des environnements restants sur 2025.

Ce dispositif est renforcé par la présence d'un Responsable de la Sécurité des systèmes d'information (RSSI), rattaché directement au Directeur des Systèmes d'information du Groupe et travaillant en collaboration directe avec le *Data Privacy Officer*.

Le Groupe développe des supports spécifiques à cette problématique afin de sensibiliser les collaborateurs aux risques de cybersécurité à travers des guides pratiques et modules d'*e-learning* de sécurité informatique à destination des nouveaux collaborateurs et de l'ensemble du personnel du siège. Ce dispositif est renforcé par la mise à disposition, par le Responsable Support et Déploiement du Groupe en charge de la *Digital Workplace*, d'outils de travail et de collaboration sécurisés.

Le Groupe sécurise ses infrastructures *via* une architecture de centres de données dupliquée ainsi qu'un important dispositif de sécurisation de ces informations *via* des technologies du *cloud* assurant la continuité et la connectivité des systèmes informatiques du Groupe. Ce dispositif permet une architecture IT et *data* de haute disponibilité. Tous les magasins sont interconnectés à Google Cloud *via* le système d'information du Groupe. L'action quotidienne de sauvegarde des données ainsi que la duplication des données dans plusieurs *datacenters* est assurée par Google pour toutes les données du Groupe.

Le Groupe s'engage à sécuriser la connexion de ses employés à travers l'utilisation, pour toutes les nouvelles applications, d'une technologie d'authentification unique (SSO) associée à une authentification forte des utilisateurs du Groupe *(Multi-Factors Authentification)*, mais aussi *via* la mise en place de contrôles réguliers des habilitations et des accès.

Une analyse de la maturité de l'environnement cybersécurité du Groupe et un schéma directeur global du système d'information ont été réalisés, avec une logique d'implémentation de solutions du marché et de séparation des rôles et responsabilités limitant les risques. Ce dispositif s'accompagne de la réalisation d'évaluations périodiques annuelles du niveau de sécurité du système d'information avec par exemple des campagnes de « *hacking* éthique » afin d'identifier les risques d'intrusion dans les systèmes du Groupe. Aussi une solution d'*anti-bot* a été déployée depuis 2023 pour protéger le site *e-commerce* (DataDome). Des campagnes de détection des failles de sécurité du site *e-commerce* du Groupe (Bug Bounty) sont menées annuellement. En parallèle, le Groupe s'est associé avec un prestataire externe, Crowdstrike Falcon Complete (EDR managé), afin de réaliser des alertes ou remédiations en cas de cyberattaque sur les systèmes d'exploitation du Groupe.

Enfin, la gestion des risques de cyberattaque par le Groupe repose sur une stratégie de sécurité des systèmes d'information déployée pour prévenir les risques de cybercriminalité, détecter le plus rapidement les incidents de sécurité et apporter des solutions en cas d'incident de sécurité avec, à titre indicatif :

- la gestion des incidents Groupe, qui permet de centraliser et de gouverner les réponses à des incidents, avec des mécanismes d'escalade, en constante actualisation au regard des évolutions de l'environnement SI ;
- l'utilisation d'outils de référence de supervision, détection et traitement continu des incidents de sécurité (24 h/24, 7 j/7) avec un fournisseur de premier plan.

Risques liés à la disponibilité des produits sur les marchés sources

Description du risque

Le Groupe est tributaire de fournisseurs tiers pour la fabrication des produits qu'il commercialise. Toute défaillance de ces partenaires en termes de qualité ou de respect des délais est susceptible d'impacter significativement la réputation et la continuité des activités du Groupe.

Dépendance géographique et instabilité des zones de *sourcing*
Les produits du Groupe sont principalement fabriqués en Asie (Chine, Inde, Indonésie et Vietnam). Cette concentration expose la chaîne d'approvisionnement aux risques intrinsèques liés à l'importation :

- aléas naturels et sanitaires : les catastrophes climatiques ou crises sanitaires peuvent désorganiser sévèrement les flux de production dans ces régions clés ;
- instabilité géopolitique et cadre réglementaire : les tensions politiques ou économiques dans les pays partenaires, ainsi que le renforcement des restrictions sur les importations, constituent des facteurs de rupture potentiels ;
- mesures de défense commerciale : le secteur peut être exposé à l'application de taxes ou de droits compensateurs par les autorités européennes sur certaines catégories de produits. Ces mesures peuvent entraîner une hausse brutale des coûts de revient et contraindre le Groupe à réorganiser ses sources d'approvisionnement dans des délais restreints ;
- tensions sur les flux maritimes : le contexte global (notamment les conflits en Ukraine et au Moyen-Orient impactant la mer Rouge) génère des risques de disponibilité et un allongement significatif des délais de transit.

Volatilité du marché et accès aux ressources
La disponibilité des produits manufacturés est conditionnée par l'évolution des marchés mondiaux :

- matières premières : la raréfaction de certaines ressources (bois, coton, métaux), accentuée par les crises politiques ou climatiques, pèse sur les capacités de production ;
- concurrence accrue : l'augmentation de la demande mondiale pour des produits finis et des matières responsables (normes environnementales) crée une pression sur l'offre entre les marchés américain, asiatique et européen.

Vulnérabilité opérationnelle et financière des partenaires
La résilience du Groupe repose sur la santé et la performance de ses fournisseurs, lesquels peuvent être confrontés à :

- une fragilité financière : des situations d'insolvabilité, de faillite ou de défaut de liquidité chez un partenaire stratégique ;
- des défaillances industrielles : des perturbations du processus de production liées à des causes internes (conflits sociaux, pannes d'installations, sinistres) ou externes ;
- de la dépendance économique : pour certaines catégories de produits spécifiques, le recours à un nombre restreint de fournisseurs accentue le risque de rupture en cas de défection d'un partenaire majeur.

Risques de conformité et de réputation
Le Groupe est exposé aux risques liés aux pratiques de travail, aux normes de sécurité des produits et aux enjeux environnementaux (RSE) chez ses fournisseurs. Tout manquement à ces standards, ou non-respect du devoir de vigilance, est susceptible de nuire gravement à son image de marque.

Effets potentiels sur le Groupe

Toute instabilité affectant le cycle de production d'un fournisseur stratégique ou la disponibilité d'un stock critique pourrait engendrer une interruption de la chaîne logistique. Un tel dysfonctionnement se traduirait par un allongement des délais d'approvisionnement, exposant le Groupe aux risques suivants :

- déficit de service client et impacts financiers : l'incapacité à honorer les commandes dans les délais convenus est susceptible d'altérer la qualité de la relation client, de déclencher des actions financières pour pallier le retard et, *in fine*, d'entraîner une baisse du chiffre d'affaires ;
- ruptures de stock et désoptimisation opérationnelle : une perturbation des flux amont limiterait la capacité du Groupe à achalander convenablement ses entrepôts et ses points de vente. Ce déséquilibre pourrait générer des ruptures de stock critiques ou une désorganisation de la gestion logistique, provoquant des pertes de ventes et une dégradation de l'image de marque ;
- conséquences sur l'exploitation : ces défaillances sont de nature à peser sur la rentabilité opérationnelle du Groupe, notamment par l'augmentation des coûts logistiques d'urgence ou la perte de marge sur les ventes non réalisées.

Risques liés à la disponibilité des produits sur les marchés sources

Gestion du risque

Afin de sécuriser ses approvisionnements et de garantir ses standards de qualité, le Groupe a structuré sa stratégie autour du renforcement de la collaboration avec ses partenaires stratégiques. Ce dispositif repose sur les leviers suivants :

Professionnalisation de la relation fournisseur
Le Groupe sécurise son écosystème de production par une structuration juridique et opérationnelle accrue :
- optimisation et consolidation des fournisseurs : une réduction significative du nombre de fournisseurs permet de concentrer les volumes sur des partenaires robustes et de renforcer les liens ;
- standardisation contractuelle : la généralisation de contrats-cadres et le renforcement des conditions contractuelles permettent de mieux encadrer les engagements de service, de qualité et de responsabilité ;
- codéveloppement stratégique : à travers sa filiale au Vietnam, le Groupe a initié une démarche de codéveloppement sur certaines gammes exclusives, garantissant une maîtrise directe de la qualité et des délais de fabrication.

Pilotage du mix géographique et résilience
Pour réduire la dépendance au *sourcing* lointain et aux aléas géopolitiques, le Groupe adapte sa stratégie d'achat :
- rééquilibrage géographique : pilotage dynamique du mix Asie/Europe pour gagner en agilité et raccourcir les circuits d'approvisionnement lorsque cela est pertinent ;
- *multisourcing* : pour les gammes critiques, le Groupe sécurise sa production auprès de plusieurs fournisseurs afin d'éviter tout point de rupture unique (*Single Point of Failure*).

Intégration des critères extra-financiers (RSE)
La sélection et l'évaluation des partenaires sont désormais également conditionnées par la performance non financière :
- alignement stratégique : les objectifs environnementaux et sociaux du Groupe sont intégrés dès la phase de sélection *(sourcing)* et tout au long de la gestion de la relation fournisseur ;
- conformité et éthique : ce suivi rigoureux permet de prévenir les risques de réputation et de garantir le respect des normes internationales de travail.

Agilité opérationnelle et *monitoring* des flux
Le Groupe renforce la visibilité sur sa chaîne logistique amont :
- suivi en temps réel : un *monitoring* accru des flux de commandes en provenance d'Asie permet un pilotage plus fin des niveaux de stock et une meilleure anticipation des retards ;
- optimisation des stocks : cette surveillance permet d'ajuster les approvisionnements au plus juste, limitant ainsi l'impact des perturbations de transport sur la disponibilité en magasin et en ligne.

Risques liés à la gestion de l'image de marque

Description du risque

Les performances financières du Groupe sont en partie liées à la bonne perception de la marque Maisons du Monde. Dans un contexte de développement de son réseau, de sa *marketplace* et de ses collaborations et partenariats externes, le Groupe est de plus en plus exposé à la diffusion d'opinions et retours d'expérience sur sa marque.

Du fait de l'augmentation constante du nombre de réseaux sociaux et de leur influence croissante, le Groupe pourrait faire l'objet d'une couverture médiatique préjudiciable et de publications ou de messages inappropriés. Des produits ou une politique de communication en inadéquation avec l'image de la marque, des comportements inappropriés de ses représentants ou employés ainsi que la circulation d'informations préjudiciables pourraient affecter la notoriété et l'image de marque du Groupe et ainsi impacter sensiblement sa valorisation.

Effets potentiels sur le Groupe

Une campagne médiatique défavorable ou un incident lié au Groupe pourrait ternir fortement l'image et la réputation du Groupe et potentiellement éroder la confiance des consommateurs envers la marque Maisons du Monde et peser sur les ventes. Parmi les effets potentiels de ce risque figure l'incapacité à gérer correctement les crises dans les médias, sur les réseaux sociaux, mais aussi à développer et à maintenir la réussite de la marque.

Gestion du risque

Le Groupe a construit un dispositif de contrôle interne sur l'ensemble des processus clés permettant de protéger ses actifs dont son image et sa réputation. Le Groupe s'assure également de la bonne conduite des différents tiers avec lesquels il entretient une relation d'affaires (fournisseurs, partenaires).

Le Groupe s'appuie sur un baromètre de notoriété, mis à jour tous les deux ans, afin d'identifier les potentiels nouveaux risques associés à son image et définir les actions à mettre en place pour y remédier.

Le Groupe réalise une veille constante des réseaux sociaux et soumet systématiquement ses campagnes média à relecture par des prestataires de sécurisation de marque tels que DoubleVerify. Une procédure est prévue pour le retrait des produits impropres à la vente en magasins en cas de problème qualité détecté sur nos produits.

Le Groupe dispose également de dispositifs de pilotage des risques éthiques ainsi que d'un manuel de gestion de crise dont la mission est de prévenir, gérer et limiter les conséquences sur l'entreprise d'événements indésirables.

À travers sa Raison d'être et sa politique des ressources humaines, le Groupe promeut ses engagements en faveur de l'égalité des chances. Cet enjeu est un élément de différenciation dans la marque employeur. À ce titre, le Groupe sensibilise ses collaborateurs au recrutement et aux pratiques managériales inclusives et s'assure, à travers des enquêtes internes, de leur mise en œuvre.

Dans cette démarche de gestion de l'image de marque employeur, le Groupe s'appuie sur des campagnes annuelles « Your Voice » permettant de sonder les collaborateurs sur 22 leviers d'engagement qui sont le reflet de la politique des ressources humaines du Groupe. Le département des Ressources humaines partage les résultats de ces campagnes aux départements concernés et les accompagne dans l'identification et la mise en place des plans d'action correctifs.

Risques liés à l'agilité du Groupe et sa capacité à se transformer

Description du risque

Des défis considérables se présentent pour assurer une agilité au Groupe afin de lui permettre d'atteindre ses ambitions stratégiques, tout en s'adaptant à la rapidité des évolutions des besoins consommateurs et aux changements concurrentiels, géopolitiques et environnementaux. Le Groupe doit donc anticiper sur les besoins d'évolution de ses systèmes d'information, ses processus, son organisation et sa culture de travail afin de rester innovant, protéger et faire croître sa position sur le marché.

Ces enjeux, ainsi que l'obligation de se conformer aux exigences réglementaires et légales auxquelles le Groupe est exposé, soulignent la nécessité d'un plan de transformation visant à assurer le succès de la transition.

Effets potentiels sur le Groupe

L'incapacité du Groupe à réaliser sa transformation l'exposerait à :
- un risque de baisse de ses ventes et de sa compétitivité sur le marché du fait d'un désalignement de son offre de biens et services avec les attentes des clients (qualité, *time to market*, délais de livraison, etc.) ;
- un risque d'amende ou de condamnation du fait d'une non-conformité de ses processus avec les exigences réglementaires.

Finalement, les coûts humains et technologiques associés à la mise en place de nouveaux systèmes ainsi qu'à l'entretien et au maintien de systèmes existants pourraient impacter l'efficacité des opérations du Groupe.

Gestion du risque

La gestion en transverse et à travers une approche stratégique de ce risque est déterminante afin d'assurer une transformation réussie et la préservation de la compétitivité du Groupe.

Afin d'accélérer sa mutation, le Groupe s'est doté à l'automne 2025 d'une Direction du Pilotage de la transformation, rattachée directement à la Direction générale. Cette structure assure la coordination opérationnelle et stratégique du plan de transformation (décrit en Section 1.5.1). L'action se concentre sur les chantiers stratégiques à forte valeur ajoutée.

Pour sécuriser leur livraison, chaque chantier est piloté par un binôme constitué d'un *sponsor* (membre du COMEX) et d'un *leader* opérationnel. Ce travail de cadrage, repose sur quatre piliers : la définition d'objectifs clairs (ambition et intérêts clients), l'identification de KPI précis (client, opérationnels et financiers), l'élaboration d'une *roadmap* 2026 et la formalisation d'une gouvernance dédiée à chaque projet.

Pour maintenir une cadence soutenue et assurer l'alignement stratégique, une gouvernance à trois niveaux a été instaurée :
- niveau stratégique : le Conseil d'administration consacre un temps défini à chaque séance au suivi du plan. Il reçoit également un *reporting* mensuel détaillé intégré à la *Business Review* du Groupe ;
- niveau exécutif : le Comité exécutif assure un suivi bimensuel pour arbitrer les enjeux et besoins d'arrimage. Parallèlement, la *Business Review* mensuelle intègre désormais un volet transformation pour analyser l'avancement opérationnel, les prochaines étapes et les éventuels écarts par rapport au plan initial ;
- niveau opérationnel (chantiers) : le pilotage de proximité est assuré par des points de situation tous les dix jours entre le Responsable de la Transformation et chaque *leader*. Une revue mensuelle tripartite (*sponsor*, *leader* et Responsable Transformation) permet de valider la trajectoire globale de chaque chantier.

Afin d'embarquer le Groupe dans cette transformation majeure, un partage du plan de transformation à l'ensemble des collaborateurs du Groupe a été mis en place dès début 2026. Cette présentation a lieu toutes les six semaines, et permettra à la fois de présenter un avancement du plan, mais également de mettre en avant les réalisations, et présenter un chantier plus en détail.

L'avancée des projets relatifs à la mise en conformité du Groupe est suivie en Comité d'audit (SAP HANA, facturation électronique).

Les *Product Managers*, sous la direction de la Responsable du service *Methode, Delivery* et *Quality*, assurent quant à eux le respect de la méthodologie de l'ensemble des projets informatiques.

Chaque projet est soumis à un circuit de *stage gates* permettant au Groupe de définir :
- le niveau de priorité de chaque projet et son alignement au plan stratégique ;
- le niveau de maturité de chaque projet et l'effort humain, technique et financier nécessaire à sa mise en place ;
- la nature du risque et/ou l'opportunité concernée (optimisation du chiffre d'affaires, mise en conformité/réglementaire, etc.).

Risques liés à la qualité, la sécurité et la conformité des produits

Description du risque

En tant que distributeur fabricant, le Groupe est responsable de la sécurité, la traçabilité et de la qualité des produits qu'il commercialise. Le statut de fabricant expose également le Groupe à des obligations de traçabilité et de transparence de conformité et de garanties contre les vices de la chose vendue. Ce statut expose le Groupe à une obligation de mise en garde de ses clients ainsi qu'un devoir de conseil ou de renseignement sur les produits qu'il commercialise.

Le non-respect des normes de fabrication et de sécurité des produits de la part des fournisseurs du Groupe pourrait donner lieu à de graves problèmes de non-conformité des produits, susceptibles de ne pas être détectés dans le cadre des procédures qualité du Groupe et qui pourraient à leur tour engendrer des rappels de produits. Le Groupe peut voir sa responsabilité engagée en cas de commercialisation de produits défectueux notamment en cas de défauts majeurs, tels que les produits impliquant une violation des normes et pouvant causer des lésions corporelles ou autres problèmes de santé pour les consommateurs.

Le non-respect des attentes des consommateurs et des exigences réglementaires en matière de transparence et de circularité de ses produits pourrait exposer le Groupe à une baisse de confiance entraînant une baisse de ses revenus.

Effets potentiels sur le Groupe

Ces défauts majeurs pourraient entraîner pour le Groupe :

- une hausse des coûts d'exploitation pour la mise en conformité ou la remédiation à la suite de tels incidents ;
- un risque de litige, en cas d'incident grave en lien avec un produit défectueux ou non conforme, entraînant un impact financier important, d'autant plus si celui-ci n'était pas couvert par l'assurance responsabilité civile du Groupe ;
- l'affectation de l'intégrité de la marque et de son image auprès des consommateurs, avec un impact négatif sur les ventes du Groupe ;
- de plus, une non-conformité majeure sur un produit pourrait conduire à une enquête dirigée par les agences de contrôle chargées de veiller au respect des lois inhérentes au commerce international. Les pénalités ou les mesures d'exécution en résultant pourraient retarder les importations futures ou nuire aux activités du Groupe.

Dans tous les cas, et plus particulièrement en cas d'impact à long terme sur la qualité du produit, les activités, la situation financière, les résultats d'exploitation et la réputation du Groupe pourraient être durement affectés.

Gestion du risque

Sur l'ensemble des sujets qualité, le Groupe est soumis en tant que fabricant, importateur et distributeur de meubles et d'articles de décoration aux lois et règlements de l'Union européenne (UE), ainsi qu'aux lois nationales des États membres de l'UE dans lesquels il opère. Le détail de ces réglementations est précisé dans la Section 1.6 « Environnement législatif et réglementaire ».

La Direction de la Qualité et la Direction juridique assurent une veille permanente des réglementations relatives à la qualité des produits Meuble et Déco afin de garantir la conformité des produits achetés par le Groupe. Le contrôle qualité est présent durant toutes les phases de la construction de l'offre et de l'approvisionnement, de la fabrication et du modèle d'exploitation logistique du Groupe.

En complément des équipes qualité en charge de l'offre, un département RSE est responsable de s'assurer que les produits sont conformes aux engagements et aux promesses du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Le Groupe met en œuvre régulièrement des procédures de surveillance, d'inspection et de contrôle, qui ont lieu à toutes les étapes du cycle de vie du produit lors de la sélection, de la fabrication et de la réception des produits dans les entrepôts du Groupe. Le Groupe s'assure du respect des normes qualité de ses produits ainsi que de l'exécution cohérente des cahiers des charges produits d'un fournisseur à un autre, en contrôlant de manière sélective :

- des cahiers des charges relatifs à la qualité des produits, de leur emballage et des matériaux sont transmis aux fournisseurs et intégrés aux contrats en fonction de la typologie produits afin de servir de cadre pour la fabrication. Le Groupe s'assure aussi de l'amélioration continue des produits grâce à l'analyse des remontées d'avis et litiges clients ;
- des prototypes, des échantillons de préproduction, des inspections de production selon le plan de contrôle sont validés au regard de ces exigences ;
- à réception sur ses entrepôts logistiques, le service qualité du Groupe a mis en place des procédures de contrôle des produits. Ces procédures de contrôle sont notamment adaptées aux typologies et risque produits, selon qu'il s'agisse de nouveautés ou de produits reconduits, du nombre de litiges passés et des résultats des contrôles antérieurs sur les réceptions.

Ces procédures de contrôle sont renforcées sur certaines catégories de produits pour lesquelles les réglementations sont strictes et le risque en cas de non-conformité est plus important (Kids, Meuble et Électronique).

Le Groupe dispose d'une équipe de contrôle qualité composée d'employés et de prestataires majoritairement basés en Chine et en Inde, qui effectuent des visites et des inspections de sites et sont chargés de surveiller que les fournisseurs respectent les exigences du Groupe. Un processus de *monitoring* de la qualité de l'offre permet d'identifier les produits non conformes aux exigences du Groupe et de les retirer de la vente.

Les fournisseurs audités sont sélectionnés en fonction de leur historique, de leur criticité ou d'un développement spécifique de produits.

2.2.2.3 Risques juridiques et réglementaires

Risques liés aux impacts du changement climatique et aux pressions liées à la biodiversité

Description du risque

Comme le confirment les études scientifiques, la hausse de la concentration de gaz à effet de serre d'origine humaine est la cause principale du changement climatique entraînant un déclin de la biodiversité. Le changement climatique et les pressions croissantes sur la biodiversité font peser de nouveaux risques physiques ou de transition poussant les entreprises à trouver des mesures d'adaptation.

Ces risques peuvent se matérialiser de la façon suivante :
- la multiplication d'événements climatiques extrêmes impactant :
  - la disponibilité des matières premières,
  - la capacité de production des fournisseurs du Groupe,
  - les infrastructures de transport,
  - la capacité de fonctionnement des magasins et des entrepôts du Groupe ;
- l'intégrité physique des personnes (clients, salariés, prestataires) ;
- des évolutions défavorables du marché en amont de la chaîne de valeur ou dans les comportements de consommateurs ;
- la réduction de la diversité des espèces par l'utilisation des substances chimiques dans les processus de culture et de production des matières.

Effets potentiels sur le Groupe

Les impacts du changement climatique pourraient exposer les activités du Groupe de différentes façons :
- une augmentation du coût des matières premières et des produits finis achetés aux fournisseurs du Groupe ;
- une disruption de la chaîne d'approvisionnement et/ou une hausse des coûts de transport ;
- une baisse du chiffre d'affaires suite à une réduction de la consommation due à l'augmentation de la fréquence des événements climatiques extrêmes.

Gestion du risque

Maisons du Monde a évalué, dans une cartographie détaillée, les risques physiques et de transition pouvant impacter l'entreprise dans sa chaîne de valeur liés aux effets du changement climatique et aux pressions exercées sur la biodiversité (*cf.* Sections 3.2.1.1 et 3.2.2.1 du Chapitre 3). Cette cartographie des risques bruts permet de préparer le Groupe pour plus de résilience face aux effets du changement climatique et du déclin de la biodiversité.

Le Groupe a défini un plan qui s'articule autour :
- d'une évaluation de l'exposition de la chaîne de valeur du Groupe aux événements climatiques extrêmes, associée à un plan de relocalisation du *sourcing* vers des fournisseurs et/ou zones géographiques moins exposés. Ce plan de relocalisation permet :
  - d'identifier les matières premières et zones de *sourcing* à risques,
  - d'adapter progressivement la stratégie d'achats ainsi que le *design* des collections selon les risques identifiés ;
- d'une trajectoire de réduction des émissions des émissions de gaz à effet de serre validée par la SBTi en 2025 *(Science Based Targets initiative)* à horizon 2030 prévoyant notamment :
  - le maintien de 100 % d'achat d'électricité renouvelable pour le réseau des magasins et entrepôts,
  - la décarbonation des véhicules de société et des camions de marchandises par l'adoption de technologies et carburants alternatifs,
  - un programme de décarbonation de l'offre de produits du Groupe, par le développement de collections intégrant des matières certifiées, biologiques ou recyclées et l'accompagnement des fournisseurs vers une transition énergétique moins carbonée,
  - la réduction des émissions de CO_2 du transport, notamment par l'optimisation des chargements et le développement de modes de transport moins émetteurs en carbone (biocarburants, ferroviaire).

Le détail de la cartographie des risques ainsi que les engagements du Groupe relatifs à la réduction de ces risques liés au changement climatique sont décrits dans l'État de durabilité (Section 3.2.1 du Chapitre 3). Le Groupe n'estime pas en 2025 les dépenses et investissements nécessaires à son plan d'actions pour atténuer le changement climatique, plus d'explications sont apportées en introduction du Chapitre 3.1.

Enfin, la rédaction d'un plan de transition dédié à la biodiversité a été repoussée dans un délai raisonnable en raison des moyens disponibles par le Groupe et celui-ci se concentre sur la mise en œuvre opérationnelle de sa trajectoire carbone dans la mesure où l'atteinte de ses objectifs contribuent positivement à la biodiversité. Cette trajectoire est décrite en Section 3.2.1.2 du Chapitre 3.

Risques liés à l'évolution ou à la non-conformité aux lois et réglementations

Description du risque

Les réglementations auxquelles le Groupe est soumis dans ses pays d'implantation, tout comme les évolutions réglementaires et les actions menées par les régulateurs locaux, nationaux ou internationaux sont susceptibles d'avoir un impact sur les activités du Groupe.

Le Groupe doit se prémunir contre tout changement inattendu dans le cadre réglementaire tel que :

- l'évolution des réglementations fiscales dans les pays où le Groupe opère et par conséquent fait face à des contraintes ou à des coûts supplémentaires pour y répondre (dématérialisation des factures, fiscalité spécifique, etc.). Les modifications intervenant dans la réglementation fiscale pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la situation fiscale du Groupe, notamment sur son taux d'imposition et le montant de la charge d'impôt. De plus, le Groupe peut être soumis à des contrôles fiscaux dans le cadre desquels il n'est pas garanti que les autorités fiscales valident les positions prises par le Groupe ;
- l'évolution de l'environnement réglementaire spécifique à l'activité du Groupe et donc impactant les normes produits (*cf.* Risques spécifiques), les droits de douane, la protection des consommateurs, la santé et sécurité des personnes, la protection de l'environnement, etc. ;
- le nombre de réglementations en relation avec le droit du travail sur le temps de travail hebdomadaire ou des dispositions légales relatives aux heures supplémentaires, au travail le dimanche et au dialogue social.

Effets potentiels sur le Groupe

Les évolutions réglementaires dans ces domaines spécifiques pourraient avoir des impacts négatifs sur les activités et sur les résultats du Groupe. En effet, toute évolution de l'environnement réglementaire pourrait :

- alourdir les coûts opérationnels du Groupe pour se mettre en conformité ;
- impacter le prix de certains biens ou entraîner des retards de livraison ;
- impliquer, en cas de non-conformité, des amendes et pénalités ou des condamnations pénales et entacher la réputation du Groupe.

Gestion du risque

La Direction juridique s'assure de la conformité des activités du Groupe aux lois et règlements applicables. La Direction juridique s'assure également, en partenariat avec la Direction du Contrôle interne, de l'identification des risques liés aux lois et règlements et de la bonne application des contrôles afférents.

La Direction de la Qualité assure une veille permanente des réglementations relatives à la qualité des produits Meuble et Déco afin de garantir la conformité des produits achetés par le Groupe.

La Direction des Affaires sociales s'assure de la conformité des pratiques du Groupe en matière de droit du travail dans chacun des pays dans lesquels il opère en s'appuyant sur :

- un réseau d'avocats spécialisés basés dans les différents pays du Groupe ;
- une gestion centralisée des instances représentatives du personnel.

L'externalisation de la paie à des cabinets locaux permet également au Groupe de se prémunir contre tout risque de non-conformité à la réglementation légale ou conventionnelle locale.

Les différentes réglementations auxquelles le Groupe est soumis font l'objet d'une veille technique, juridique et fiscale permanente de la part de Maisons du Monde, par le management opérationnel, par les départements juridiques aidés de conseillers externes et des cabinets d'avocat qui peuvent fournir des mises à jour sur les nouvelles lois et la jurisprudence sur des questions spécifiques.

Le groupe Maisons du Monde, responsable du traitement des données personnelles de ses clients, prospects, collaborateurs et partenaires a mis en place un dispositif de protection des données personnelles qui est suivi par le délégué à la protection des données du Groupe. Le dispositif est détaillé dans le chapitre consacré au risque de confidentialité des données personnelles.

Le Groupe dispose d'un dispositif de lutte contre la corruption, détaillé dans le chapitre consacré aux risques de corruption et de fraude.

Risques liés à la confidentialité et la protection des données personnelles

Description du risque

Dans le cadre de ses activités, Maisons du Monde collecte et traite un volume important de données personnelles issues de ses clients (ventes, fidélité, campagnes d'engagement), de ses collaborateurs et de ses partenaires.

Le Groupe évolue dans un environnement réglementaire complexe, devant se conformer à la fois au Règlement général sur la protection des données (RGPD) du 25 mai 2018 ainsi qu'aux législations locales et recommandations spécifiques des autorités administratives des pays où il est implanté.

À cela s'ajoutent les évolutions réglementaires et technologiques (telles que le *Digital Service Act*, *Digital Marketing Act*, *Data Act*, évolution des méthodes de *tracking* et *AI Act*) qui imposent au Groupe d'adapter ses processus sur les activités concernées.

Ce renforcement constant du cadre juridique accroît mécaniquement le risque de non-conformité opérationnelle.

Effets potentiels sur le Groupe

Les évolutions de la réglementation en matière de protection des données personnelles sont susceptibles d'entraîner une hausse des coûts d'exploitation liés à la mise en conformité. Le non-respect de cette réglementation pourrait aboutir à :

- une conséquence financière avec une sanction pouvant aller jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe ;
- un impact réputationnel auprès des clients existants et des prospects en cas d'infraction ou de remise en question de la sécurité du Groupe et entraîner une perte de confiance et une baisse de chiffre d'affaires ;
- un risque de suspension – voire de suppression – du droit de traiter des données à des fins de *marketing* notamment, entraînant une perte de chiffre d'affaires.

Gestion du risque

Le groupe Maisons du Monde, responsable du traitement des données personnelles de ses clients, prospects, collaborateurs, etc., est engagé dans un programme de mise en conformité. Dans le cadre de ce programme, le Groupe a mis en place des campagnes régulières de communication et de sensibilisation des collaborateurs, au travers notamment de la mise à jour de la charte informatique ainsi que d'une formation en ligne sur le RGPD pour les collaborateurs magasin. Ce programme est mené par le *Data Protection Officer* du Groupe et comprend une instance de gouvernance réunissant des membres du Comité exécutif ayant pour objectif de garantir la conformité RGPD du Groupe. Ces travaux sont présentés au Comité d'audit chaque année.

La protection des données s'appuie sur le respect strict du principe de finalité (pas d'enregistrement de données personnelles non consenties et non strictement nécessaires, de manière à limiter *by design* les risques de mauvais usages) ainsi que le pilotage des données personnelles.

Le Responsable de la Sécurité des systèmes d'information est mandaté par le Directeur des Systèmes informatiques du Groupe comme relais principal du *Data Protection Officer* pour assurer la sécurité des données personnelles.

Le programme de protection des données est axé autour des dispositifs suivants :

- un processus d'analyse des risques pesant sur les données personnelles ainsi qu'un registre de traitement de données personnelles ;
- l'application de mesures de sécurité adaptées aux risques portant sur les données à caractère personnel (exemple : anonymisation, chiffrement, etc.) ;
- un processus de recueil du consentement des clients ;
- un processus industrialisé de gestion des demandes d'exercice de droits RGPD ;
- un ensemble de processus organisationnels et techniques : politique de conservation/minimisation/anonymisation et processus de notification de la violation des données.

La garantie de protection des données personnelles repose en grande partie sur la bonne compréhension par les personnes implémentant les systèmes IT et *data* de la sécurité des systèmes. Dans cet objectif, le DPO pilote, en partenariat direct avec les équipes IT et *data*, sa feuille de route lui permettant ainsi d'inclure les enjeux de données personnelles dans les évolutions technologiques du Groupe. Cette gouvernance transverse et pluridisciplinaire permet au Groupe de s'assurer du bon déroulement de la *roadmap* ainsi que de la diffusion d'une culture de *compliance* de la donnée au sein du Groupe. Le Groupe dispose d'un réseau de relais RGPD au sein de chaque Direction en charge du traitement des données personnelles et de remontée de toute problématique de gestion de données.

Le Groupe intègre ainsi, en amont, l'obligation de protection de données par la prise en compte du RGPD dès la conception des nouveaux projets lancés par le Groupe, mais aussi dans la négociation des contrats avec les sous-traitants et partenaires du Groupe.

Le Groupe lance tous les ans des campagnes de « *hacking* éthique » de type Bug Bounty afin de vérifier l'intégrité des systèmes et ce, notamment lors de changements importants impactant les données clients.

Risques liés au non-respect des engagements RSE du Groupe

Description du risque

Dans le contexte actuel, les réglementations et attentes sociétales liées aux enjeux RSE se multiplient et peuvent imposer aux entreprises des objectifs ambitieux susceptibles de représenter de réels enjeux d'adaptation pour le Groupe. Les activités du Groupe génèrent des impacts sociaux et environnementaux. La non-maîtrise de ces impacts et le non-respect des engagements RSE du Groupe représentent un risque pour celui-ci dont les impacts se distinguent par leur nature environnementale, sociale ou sanitaire/sécuritaire :

- l'impact environnemental de la production des matières premières utilisées (exemple : déforestation, émissions de gaz à effet de serre, altération de la biodiversité, épuisement des ressources naturelles), des activités de transformation et de transport des produits (exemple : surconsommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre) et des opérations de distribution du Groupe (exemple : consommation d'énergie) ;
- l'impact social des conditions de travail pratiquées par les fournisseurs du Groupe dans la production, la transformation des matières premières et produits finis ainsi que les conditions de travail des salariés et partenaires du Groupe ;
- l'impact sur la santé et la sécurité des fournisseurs, ainsi que des collaborateurs du Groupe exposés aux risques relatifs aux conditions de travail ainsi qu'à l'exposition à des substances chimiques ;
- l'impact sur la santé et la sécurité des clients, exposés aux risques relatifs à la qualité et sécurité des produits mis en vente par le Groupe.

Effets potentiels sur le Groupe

Le non-respect par le Groupe de ses engagements RSE volontaires et réglementaires pourrait l'exposer à des impacts de nature différente :

- une dégradation de la réputation et de la confiance des clients, des investisseurs et des partenaires ;
- un risque de perte de parts de marché au profit d'acteurs plus vertueux, le positionnement responsable étant un facteur de différenciation pour le Groupe ;
- des sanctions réglementaires ou des contentieux liés au non-respect des obligations de vigilance ou de transparence ;
- un impact sur l'accès à certains marchés ou à des financements, notamment ceux indexés sur des critères de performance extra-financière ;
- une remise en cause de la capacité du Groupe à attirer et fidéliser les talents, pour qui l'engagement sociétal est un critère d'attractivité majeur ;
- la mise en danger des travailleurs (accidents du travail) et des clients (substances chimiques dans les produits) pouvant altérer leur santé/sécurité ;
- l'engagement de la responsabilité du Groupe en cas de manquement à ses obligations sociales et environnementales.

Le détail des politiques, actions et objectifs mis en place pour maîtriser ce risque est présenté au Chapitre 3 (État de durabilité), lequel explicite le lien entre ces enjeux et la résilience du modèle d'affaires du Groupe.

Risques liés au non-respect des engagements RSE du Groupe

Gestion du risque

Le Groupe a construit une solide gouvernance autour des enjeux de responsabilité, s'assurant du suivi de la feuille de route et des engagements du Groupe. Par ailleurs, au niveau opérationnel, le respect des engagements sociaux et environnementaux du Groupe est piloté par la Direction RSE et Qualité qui coordonne ces travaux avec les équipes ressources humaines en lien avec la Direction du Contrôle interne. De plus, l'ensemble des parties prenantes du Groupe a accès à la ligne de lanceur d'alerte pour signaler tout non-respect des engagements RSE du Groupe.

Une version du Code de conduite a été mise à jour en 2023 pour Maisons du Monde France S.A.S. et Maisons du Monde S.A., en 2025 pour Distrimag, puis début 2026 pour Rhinov avec l'objectif de solidifier également les pratiques en termes d'éthique et corruption.

Pour s'assurer du respect, par les fournisseurs, des engagements environnementaux du Groupe, le dispositif suivant est mis en place :
- signature par l'ensemble des fournisseurs de la politique relative aux matières premières du Groupe (exclusion de certaines matières ou de zones géographiques d'approvisionnement à risques) ;
- mise en place d'un programme de traçabilité des matières premières à risques (exemple : bois, cuir, coton) ;
- réalisation d'audits environnementaux des usines de rang 1 identifiées à risque du Groupe ;
- développement de l'offre de produits responsables intégrant des matières premières à impact environnemental limité et faisant l'objet de certifications d'organismes spécialisés (exemple : certification du bois, intégration de matières recyclées, coton biologique).

Pour s'assurer du respect de ses engagements environnementaux dans ses opérations, le Groupe a mis en place les dispositifs suivants :
- le pilotage des émissions de CO_2 afin de s'assurer du respect des engagements pris par le Groupe à horizon 2030 (trajectoire carbone validée par l'initiative *Science Based Targets*). Le détail des actions relatives à la lutte contre le changement climatique est consultable en Section 3.2.1.4 de l'État de durabilité ;
- la progression de son offre de produits responsables, intégrant des matières certifiées, biologiques ou recyclées ;
- la certification ISO 14001 de l'usine Maisons du Monde basée au Vietnam.

Afin de veiller au respect de ses engagements sociaux auprès de ses partenaires, le Groupe s'assure de :
- la signature par les salariés du Code de conduite intégrant les exigences sociales du Groupe ainsi que les conventions fondamentales de l'OIT ;
- la réalisation d'audits sociaux des usines de rang 1 de ses fournisseurs.

Afin de veiller au respect de ses engagements sociaux en interne, le Groupe s'assure du suivi des accords signés avec ses partenaires sociaux. Afin de veiller à la maîtrise des risques de santé-sécurité chez ses fournisseurs, ses salariés et ses clients, le Groupe a mis en place le dispositif suivant :
- la signature, par l'intégralité des fournisseurs du cahier des charges substances du Groupe (respect des réglementations européennes, exclusion de certaines substances controversées) ;
- la réalisation d'audits sociaux intégrant les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs dans les usines des fournisseurs du Groupe ;
- la formation des équipes du Groupe et prestataires aux bonnes pratiques de sécurité et le pilotage des données d'accidentologie en magasin ;
- la mise en place de campagnes de prévention auprès des employés du Groupe les plus exposés concernant la sécurité sur les lieux de travail.

Le Groupe dispose de relais sécurité locaux, s'assurant du suivi de la conformité du Groupe avec les nouvelles réglementations d'hygiène et de sécurité.

Le détail des contrôles et des plans d'action mis en place sur les risques RSE est présenté dans l'État de durabilité (Chapitre 3).

Risques liés aux contentieux, aux droits de propriété intellectuelle et à la lutte contre la contrefaçon

Description du risque

L'offre du Groupe constitue un des éléments fondamentaux de sa compétitivité ; à ce titre Maisons du Monde fait face aux risques suivants :

- s'exposer à des réclamations liées aux aspects de propriété intellectuelle par un tiers, notamment lorsque Maisons du Monde développe de nouvelles offres de produits et investit sur de nouveaux marchés géographiques ;
- être victime d'une violation de ses droits de propriété intellectuelle telle que la contrefaçon de ses produits ou le détournement de sa marque ;
- s'exposer à un risque de perte ou de diffusion d'informations sensibles en raison du fait que certains collaborateurs ont accès à des documents confidentiels dans le cadre de leur travail.

Effets potentiels sur le Groupe

Le groupe Maisons du Monde accorde une importance stratégique à la protection de ses actifs immatériels. Toutefois, d'éventuels litiges ou plaintes formulés par des tiers ou des entreprises concurrentes pourraient entraîner des conséquences financières et opérationnelles significatives. De telles actions pourraient engendrer des dépenses de défense juridique importantes, l'interdiction de commercialiser certains produits de la collection, ou encore l'obligation de modifier des modèles existants et d'acquérir des licences auprès de tiers.

Parallèlement, toute incapacité du Groupe à protéger efficacement ses propres droits de propriété intellectuelle est susceptible de nuire à sa réputation, de déprécier la valeur de sa marque et d'affaiblir sa position concurrentielle sur le marché.

Enfin, la perte, le détournement ou la diffusion non autorisée d'informations sensibles et confidentielles pourraient porter préjudice aux intérêts stratégiques du Groupe. De tels incidents pourraient altérer l'image de marque et exercer un impact défavorable sur les résultats financiers et les perspectives de développement.

Gestion du risque

Le groupe Maisons du Monde déploie une stratégie active de protection de ses actifs immatériels, tant au niveau local qu'international. Cette démarche repose sur trois piliers complémentaires : la prévention opérationnelle, la sécurisation du processus créatif et la défense juridique.

Prévention et sensibilisation des équipes
Afin de prévenir tout risque de réclamation émanant de tiers, la Direction juridique dispense chaque année une formation spécifique de sensibilisation aux équipes *design* & style ainsi qu'au département *Collectionning*. Cette collaboration étroite permet d'intégrer le respect des droits de propriété intellectuelle de tiers dès la phase de conception des produits.

Sécurisation du patrimoine créatif
Pour se prémunir contre les risques de contrefaçon, de concurrence déloyale ou de détournement de marque, le Groupe a mis en place un protocole d'horodatage régulier de ses dessins et maquettes auprès d'un huissier de justice. Ce dispositif permet de certifier l'antériorité et l'originalité du processus créatif interne, constituant ainsi une preuve juridique solide en cas de litige.

Protection des informations sensibles et confidentialité
La maîtrise des risques liés à la divulgation d'informations stratégiques repose sur une sensibilisation continue des collaborateurs. Le Groupe diffuse largement des bonnes pratiques relatives à l'utilisation des systèmes d'information et des réseaux sociaux.

- Cadre de référence : le Code de conduite de Maisons du Monde stipule formellement l'obligation de confidentialité pour l'ensemble des collaborateurs concernant le fonctionnement, l'organisation et les collections de l'entreprise.
- Actions de défense : le Groupe engage les mesures juridiques nécessaires, notamment par le biais d'actions en contrefaçon ou pour concurrence déloyale, afin de sanctionner toute atteinte à ses droits.

Risque de corruption ou de fraude

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
En raison de la nature de ses activités commerciales et de ses relations avec ses partenaires commerciaux, ainsi que de l'étendue de sa présence géographique, Maisons du Monde est confronté à de nombreuses lois et réglementations internationales et nationales strictes en matière de lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et la fraude. À ce titre, le Groupe est exposé à des risques de fraude, détournement de fonds ou infraction aux lois anticorruption et autres réglementations similaires pouvant porter atteinte à sa réputation et entraîner des sanctions financières.	Toute violation de la réglementation applicable en matière de lutte contre la corruption et tout manque de transparence en la matière pourrait exposer le Groupe à : • des dommages réputationnels importants ; • d'importantes sanctions financières, administratives et disciplinaires. En France, la non-mise en œuvre des mesures de prévention et de détection de la corruption prévue par la loi Sapin II pourrait exposer le Groupe à une sanction administrative de 1 million d'euros, ainsi qu'à la mise en place d'un *monitoring* (cinq ans maximum) dont le coût serait assumé par le Groupe si des faits de corruption étaient découverts ; • une fragilisation de la confiance des investisseurs. Tout acte de fraude, interne ou externe, pourrait occasionner pour le Groupe : • une perte financière liée à la fraude ou sous forme de frais juridiques liés à la restitution des sommes ou produits ayant fait l'objet d'une fraude ; • un impact sur l'image du Groupe si des faits de fraude étaient avérés.

Risque de corruption ou de fraude

Gestion du risque

Afin de lutter contre ce risque, le Groupe fait preuve d'une tolérance zéro vis-à-vis du non-respect des règles de conduite des affaires. Dans ce cadre, le Groupe met en œuvre, par l'intermédiaire de ses Directions juridique et Contrôle interne, toutes les initiatives afin de se conformer aux lois internationales et nationales contre la corruption, telles que la loi Sapin II (en France) et lois équivalentes dans les autres pays, mais aussi contre le blanchiment d'argent.

Sur le risque spécifique de corruption, Maisons du Monde a mis en place une série de procédures et de pratiques afin d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques aux activités du Groupe. Ces dispositifs permettent notamment de répondre aux exigences de la loi dite Sapin II concernant l'anticorruption et le trafic d'influence. Le dispositif en place au sein du Groupe pour lutter contre la fraude, la corruption et le blanchiment comprend :

- la cartographie des risques anticorruption permettant d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les risques d'exposition de l'entreprise à la corruption et de proportionner les procédures internes. Cette cartographie des risques a été mise à jour en 2022 ;
- le Code de conduite qui a pour objectif de formaliser le cadre de référence, éthique et légal, dans lequel Maisons du Monde et ses collaborateurs exercent leurs activités professionnelles au quotidien. Le Code de conduite a été mis à jour et communiqué par le Directeur général en 2023. Ce Code a également été soumis à la signature de l'ensemble des collaborateurs ;
- la Charte du lanceur d'alerte ainsi que la ligne d'alerte éthique permettant de signaler toute situation contraire au Code de conduite de manière confidentielle à travers une plateforme en ligne à disposition des employés, clients, fournisseurs, autres intervenants ou utilisateurs finaux afin de faciliter les signalements anonymes et/ou confidentiels dans toutes les langues des salariés du Groupe ;
- un Comité conformité réunissant le Directeur juridique, la Directrice exécutive des Ressources humaines, le Directeur exécutif administratif et financier et la Directrice du Contrôle interne. Ce Comité a pour objectif d'assurer la revue des alertes remontées *via* la plateforme ainsi que la mise en conformité du Groupe au dispositif de lutte contre le blanchiment et la corruption.

Le Groupe a déployé un dispositif de formation adressé à l'ensemble des collaborateurs et qui porte notamment sur :

- une présentation générale des enjeux de la corruption, ses formes et les sanctions encourues, le comportement à adopter, ainsi que les rôles et responsabilités de chacun face à une situation pouvant s'apparenter à des faits de corruption ;
- la présentation du dispositif anticorruption mis en place au sein du Groupe ;
- la présentation du Code de conduite.

Ce dispositif de formation a été étendu à tous les collaborateurs du Groupe et ajouté dans le processus d'intégration de chaque nouvel employé. Cette mesure vise à former aussi bien les nouveaux arrivants que les collaborateurs ayant accédé à des postes présentant des risques accrus.

En complément, le Code de conduite fournisseurs reprend l'ensemble des exigences relatives à la conformité sociale attendue vis-à-vis des fournisseurs et intègre la thématique de la lutte contre la corruption, identifiée comme un risque dans le cadre du plan de vigilance. Ce document est annexé au cahier des charges des fournisseurs de meubles et est transmis aux principaux fournisseurs d'articles de décoration. La signature du Code est obligatoire depuis 2021 et le Groupe pilote l'adhésion de ses fournisseurs. À fin 2024, la grande majorité des fournisseurs marchands est signataire du Code de conduite. En 2024, une clause éthique, incluant des informations sur la ligne d'alerte éthique du Groupe, a été intégrée dans le contrat-cadre d'achats marchands.

Concernant les mesures mises en œuvre pour se protéger contre le risque de fraude et notamment de détournement de fonds, le Groupe a mis en place :

- des procédures strictes de contrôles et de sécurisation des encaissements de ses clients à la fois dans ses magasins et sur son site web ;
- l'installation d'automates de dépôts d'espèces, véritables coffres-forts intelligents, afin de renforcer la gestion sécurisée des espèces et du personnel en magasin ;
- des procédures sécurisées pour les paiements de ses fournisseurs ;
- la mise à jour des seuils de paiement et de remboursement en espèce en lien avec les évolutions réglementaires des pays dans lesquels le Groupe opère, s'accompagnant de contrôles portant sur les démarques et remboursements effectués en magasin.

Le dispositif de contrôle interne couvre l'ensemble des activités du Groupe dans toutes les régions où il opère. Ce dispositif repose sur un ensemble de principes permettant de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de contrôle interne suivants :

- mise en œuvre effective et optimisation des opérations ;
- protection des actifs du Groupe ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et réglementations applicables à toutes les opérations et aux règlements intérieurs du Groupe.

L'évaluation de ce dispositif est confiée à la Direction du Contrôle interne du Groupe.

La Direction du Contrôle interne du Groupe peut être amenée à conduire des missions d'investigation permettant de répondre rapidement à un besoin urgent de contrôle et/ou de traitement d'un nouveau risque ou d'un dysfonctionnement.

2.2.2.4 Risques financiers

Risques de change, de financement et de liquidité

Description du risque

Le Groupe, du fait de son implantation internationale, est naturellement exposé aux fluctuations des devises étrangères dans lesquelles sont réalisées ses opérations (risques de transaction et de conversion des résultats) :

- sur ses achats réalisés en dehors de l'Union européenne, le Groupe est exposé aux risques inhérents aux variations des taux de change des devises, car une part significative des achats marchands réalisés auprès de ses fournisseurs notamment localisés en Asie ainsi que les transports maritimes sont libellés en dollar américain (USD) et sont donc exposés aux variations dans le cadre de la conversion en euros de ses engagements en devises étrangères ;
- une part du chiffre d'affaires étant réalisée en dehors de l'Union européenne (Suisse : part du CA libellé hors zone euro < 5 % en 2025), le Groupe est exposé à la variation des taux de change du franc suisse lors de la consolidation des résultats.

En cas d'inefficacité des contrats de couverture de change ou en cas de mauvais enregistrement et/ou d'absence de suivi des opérations de couverture, le Groupe serait significativement exposé au risque de change.

Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés d'accès à la liquidité nécessaire à son activité. À ce titre, le Groupe doit continuer d'anticiper ses besoins et de sécuriser en permanence un accès aux ressources de financement fournies par les institutions financières et/ou les marchés financiers.

Ce risque peut découler de divers facteurs tels que des fluctuations imprévues sur les marchés financiers, des conditions économiques défavorables impactant l'accès aux ressources financières ou une détérioration de la solvabilité du Groupe, conséquence d'une soudaine baisse d'activité ou hausse de ses coûts d'exploitation.

Le Groupe pourrait être confronté à un risque significatif de non-respect de ses covenants financiers, ce qui pourrait entraîner des conséquences néfastes sur sa capacité à emprunter à l'avenir. Un tel manquement à ses obligations contractuelles pourrait avoir pour conséquence une hausse des coûts de la dette, rendant le financement plus onéreux et mettant ainsi une pression supplémentaire sur ses flux de trésorerie.

Effets potentiels sur le Groupe

La fluctuation des taux de change peut impacter le Groupe différemment selon les devises concernées :

- dans le cas du dollar américain (USD), accroître le coût des activités des fournisseurs et ainsi le coût de revient des produits et donc impacter le taux de marge ;
- dans le cas du franc suisse (CHF), impacter le chiffre d'affaires à la baisse.

Le risque de financement peut entraîner des difficultés pour honorer les obligations financières du Groupe, telles que les remboursements de prêts, les paiements de fournisseurs, ou les salaires des employés.

Ce risque pourrait également :

- limiter la capacité du Groupe à mettre en œuvre ses objectifs stratégiques ;
- rendre le Groupe plus vulnérable au ralentissement de l'activité ;
- réduire la flexibilité opérationnelle du Groupe, limitant sa capacité à saisir des opportunités de croissance ou à s'adapter rapidement à des changements du marché ;
- limiter la capacité du Groupe et de ses filiales à emprunter des fonds supplémentaires ou à lever des capitaux à l'avenir, si les covenants n'étaient pas respectés.

Des retards ou des défauts de paiement pourraient conduire à une perte de confiance de la part des partenaires commerciaux, affectant les relations avec les fournisseurs, les clients et d'autres parties prenantes.
Le protocole de conciliation signé le 18 juin 2026 reste soumis à l'homologation dudit protocole par le Tribunal de commerce spécialisé de Nantes, ainsi qu'à certaines conditions qui, si elles se réalisent, permettraient au Groupe d'une part, de poursuivre ses activités grâce à un renforcement des fonds propres et un allègement significatif de son endettement, et d'autre part, de disposer d'une structure financière assainie. Dans l'hypothèse où les opérations de restructuration ne pourraient être réalisées, la Société serait dans l'obligation de solliciter l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire.

Gestion du risque

Le Groupe adopte une approche centralisée de gestion de l'exposition aux risques de change transactionnel pour en minimiser l'impact sur ses résultats. L'autorisation préalable du Directeur exécutif administratif et financier du Groupe est obligatoire avant la réalisation d'une opération de change. La stratégie de *hedging* ainsi que le process et le calendrier interne de décision sont présentés et revus chaque année par le Comité *hedging* auquel participe la Direction générale du Groupe puis par le Comité d'audit sur la base de différents scenarii d'évolution de l'activité et de projection des taux de change.

Le Groupe couvre une large proportion des transactions réalisées en dollar américain par la mise en place de contrats à terme et de stratégies de couverture négociés auprès de grandes banques, afin de couvrir les achats prévus sur une période de 12 à 24 mois. La couverture fait partie du processus prévisionnel et budgétaire. La fermeture de la filiale du Royaume-Uni en 2025 a également contribué à la réduction du risque de change.

Le risque de liquidité est suivi et géré par la Direction du Financement et de la Trésorerie, qui a mis en place un suivi régulier de ses positions et prévisions de trésorerie. Le Groupe a mis en place une politique de financement reposant sur une relation de confiance avec ses banques partenaires.

Le Groupe suit également de près ses ratios dettes/EBITDA afin de prendre toute mesure appropriée pour maintenir sa conformité aux covenants financiers des contrats de financement (voir Section 6.1 note 23.1 des états financiers consolidés). Le Groupe maintient un dialogue transparent avec ses partenaires financiers afin d'ajuster ses ressources si nécessaire.

La situation du Groupe en matière de financement et de *hedging* est régulièrement présentée par la Direction financière au Comité d'audit afin de prévenir/anticiper tout potentiel risque de liquidité.

Dans ce cadre, le Groupe assure un suivi régulier de sa situation de liquidité, de ses prévisions de trésorerie et du respect de ses engagements financiers. La matérialisation défavorable de ces risques pourrait, le cas échéant, affecter la capacité du Groupe à faire face à ses engagements financiers et, par conséquent, son appréciation de la continuité d'exploitation.

2.3 Assurance et couverture des risques

Le Groupe souscrit des polices d'assurance pour couvrir les risques liés à l'exercice normal de ses activités, notamment des polices d'assurance dommages et risques divers d'usage pour le secteur dans lequel le Groupe opère, à des niveaux que le Groupe estime appropriés eu égard à sa taille et aux risques encourus.

L'ensemble des programmes d'assurance du Groupe sont négociés et coordonnés par la Direction juridique, qui est responsable de l'identification des risques assurables du Groupe, de l'évaluation de leurs conséquences potentielles pour le Groupe et de la conception de programmes d'assurance adéquats, en collaboration avec des courtiers d'assurances de premier plan disposant des réseaux internationaux.

Le Groupe vise à garantir le maintien d'une couverture adéquate pour toutes ses activités et sites à travers le monde. Des procédures de réclamations internes ont été établies pour chacune de ses polices d'assurance en cas de perte subie par le Groupe.

Le Groupe procède également à une réévaluation périodique de sa couverture d'assurance, prenant en compte les solutions innovantes de transfert des risques, proposées par les marchés de l'assurance, afin de garantir que les conditions de couverture sont appropriées, que les franchises et primes sont raisonnables, et que son profil de risques reflète les changements résultant d'événements tels que des fusions et acquisitions, l'entrée dans de nouveaux domaines d'activité et le développement de nouvelles technologies.

Les programmes d'assurance globaux du Groupe se présentent généralement sous la forme de programmes internationaux, notamment pour les polices de dommages et pertes d'exploitation, ainsi que pour la responsabilité civile, applicables aux activités du Groupe à l'échelle mondiale. Le Groupe souscrit également des polices d'assurance locales dérivées de ces programmes-cadres, placées auprès d'assureurs internationaux, pour se conformer aux obligations réglementaires locales en matière d'assurance, telles qu'applicables dans certains pays.

Le Groupe n'exploite, ne loue ou ne possède aucune captive d'assurance.

Les principales polices d'assurance du Groupe couvrent les lignes d'expositions suivantes :

- assurance responsabilité civile : ce programme vise à couvrir le Groupe dans le cadre de ses activités, contre les conséquences pécuniaires de sa responsabilité en cas de dommages et/ou préjudices corporels, matériels ou immatériels causés aux tiers ;
- assurance dommages aux biens et interruption d'activités : cette assurance a pour objectif de protéger les actifs du Groupe à travers une police délivrée sur la base des garanties disponibles sur le marché de l'assurance. Elle couvre notamment les risques suivants : incendie, foudre, vol, événement naturel et les pertes d'exploitation consécutives ;
- assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants ;
- assurance transport : ce programme couvre en « tous risques » les marchandises du Groupe tant à l'importation qu'en distribution et ce quel que soit le mode de transport concerné (maritime, aérien ou terrestre) ;
- assurances obligatoires : le Groupe souscrit différents programmes d'assurance dans le respect des législations locales, notamment : assurance automobile et assurance construction (dommage ouvrage).

Les polices d'assurance du Groupe contiennent des exclusions, des plafonds et des franchises susceptibles de l'exposer à des conséquences défavorables en cas d'événement significatif ou d'actions en justice intentées contre lui. En outre, le Groupe peut être tenu d'indemniser des tiers en cas de dommages non couverts par ses polices d'assurance ou encourir des dépenses importantes qui pourraient ne pas être couvertes, ou de manière insuffisante, en vertu de ses polices d'assurance.

2.4 Information financière et comptable

2.4.1 GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE PROPRES À L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

En complément de la démarche de gestion des risques décrite ci-avant, qui s'applique à toutes les autres Directions du Groupe, la Direction financière a la responsabilité de la définition et de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne spécifique à l'élaboration et à la publication de l'information comptable et financière.

Le contrôle interne comptable et financier vise notamment à s'assurer de :

- la conformité des informations comptables et financières publiées avec les règles applicables ;
- la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne à des fins de pilotage ou de contrôle dans la mesure où elles concourent à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée ;
- la fiabilité des comptes publiés et des autres informations communiquées au marché ;
- la préservation des actifs ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières, dans la mesure du possible.

Le périmètre du contrôle interne comptable et financier, décrit ci-après, comprend la société mère et les sociétés intégrées dans ses comptes consolidés.

2.4.2 ORGANISATION ET RESPONSABILITÉ DANS LA PRODUCTION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les comptes des filiales du Groupe sont établis sous SAP HANA, ERP deployé sur les principales entités du Groupe entre 2023 et 2025, par la Direction de la Comptabilité avec, dans le cas des filiales étrangères, l'assistance de cabinets d'expertise comptable locaux, sous le contrôle de la Direction financière du Groupe.

Les résultats consolidés semestriels et annuels sont établis par la Direction de la Comptabilité avec l'assistance d'un cabinet d'expertise spécialisé en consolidation, et validés par la Direction financière.

L'élaboration des états financiers consolidés du Groupe est un processus assuré par la Direction de la Comptabilité (en charge également des normes comptables), à partir des comptes « retraités » des sociétés du Groupe, établis conformément aux normes et interprétations du référentiel comptable IFRS, telles qu'adoptées par l'Union européenne. Du fait de son organisation comptable et financière centralisée, le Groupe s'est doté des moyens pour assurer une information comptable et financière conforme à la législation et aux normes en vigueur, en vue de donner aux actionnaires et aux tiers les moyens d'apprécier les évolutions des performances et de la valeur patrimoniale de l'entreprise.

La Direction de la Comptabilité établit les comptes consolidés du Groupe, qui répondent aux besoins de gestion interne et de publication externe pour les clôtures semestrielles et annuelles. Elle établit également les comptes sociaux des filiales. Elle prend en compte les travaux des commissaires aux comptes, qui, dans le cadre de leur mission, vérifient la sincérité et la régularité des états financiers qu'ils soient consolidés ou locaux pour les différentes sociétés du Groupe faisant l'objet d'un audit. Les commissaires aux comptes présentent également à la Direction financière et au Comité d'audit des points de recommandations sur le contrôle interne.

Les dispositifs de contrôle des actifs sont basés sur des inventaires annuels des stocks détenus par le Groupe (magasins et entrepôts). Ces inventaires sont réalisés selon des procédures strictes en termes de séparation des tâches et de contrôle des comptages, qui en garantissent la fiabilité. La Direction du Groupe s'assure que le suivi et la protection des actifs sont correctement réalisés. La séparation des tâches, l'utilisation d'outils communs, la centralisation des traitements des flux financiers permettent de limiter les risques d'erreurs ou de fraudes.

Les orientations de placement et de financement, ainsi que l'évaluation des risques de contreparties auxquelles le Groupe est exposé du fait de ses opérations sur les marchés financiers, sont validées par la Direction financière. La Direction Financement et Trésorerie renforce l'expertise du Groupe dans ce domaine, elle définit la stratégie moyen terme de financement et veille à l'application de principes de gestion au niveau du Groupe.

La Direction financière est responsable de la communication auprès des investisseurs et actionnaires institutionnels et de l'Autorité des marchés financiers. La Direction financière coordonne la réalisation du Document d'enregistrement universel et s'assure du respect du planning d'élaboration et de diffusion de la communication financière.

La Direction du Contrôle de gestion est responsable quant à elle de l'élaboration et de la présentation des données financières de synthèse en termes d'analyses de résultats ou de prévisions.

La Direction du Contrôle interne s'inscrit dans une volonté permanente de mise à jour des procédures internes de gestion afin d'accompagner l'évolution des organisations. Elle veille à l'efficacité des dispositifs de contrôle et anime les dispositifs de gestion des risques.

Enfin, la mise en œuvre du contrôle interne du groupe Maisons du Monde s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, visant à assurer la diffusion et la formalisation des meilleures pratiques de gestion des risques au sein du Groupe.

L'objectif du Groupe est de poursuivre l'optimisation et la formalisation des dispositifs existants.



État de durabilité 2025

3

Stratégie RSE 72

La stratégie RSE de Maisons du Monde alignée sur sa Raison d'être 72

Des objectifs Groupe alignés avec les enjeux de durabilité 73

3.1 Informations générales [ESRS 2] **74**

3.1.1 Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité [BP-1] 74

3.1.2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières [BP-2] 76

3.1.3 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité [GOV-1 & 2] 76

3.1.4 Stratégie 79

3.1.5 Gestion des impacts des risques et opportunités 81

3.2 Informations environnementales [ESRS E1 à E5] **88**

3.2.1 E1 – Changement climatique 88

3.2.2 E4 – Biodiversité et écosystèmes 103

3.2.3 E5 – Économie Circulaire 107

3.2.4 Application de la taxonomie européenne 125

3.3 Informations sociales [ESRS S1 à S4] **129**

3.3.1 S1 – Collaborateurs 129

3.3.2 S2 – Travailleurs dans la chaîne de valeur 150

3.3.3 S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux 155

3.4 Informations sur la gouvernance [ESRS G1] **158**

3.4.1 G1 – Loyauté des pratiques 158

3.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité **163**

Stratégie RSE

LA STRATÉGIE RSE DE MAISONS DU MONDE ALIGNÉE SUR SA RAISON D'ÊTRE

L'engagement RSE de Maisons du Monde s'inscrit dans sa Raison d'être par la transformation des métiers du Groupe pour intégrer les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux pertinents. Les impacts des activités de Maisons du Monde sur ses parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, investisseurs, associations, communautés, etc.) sont ainsi au cœur du pilotage de l'engagement RSE du Groupe. Cet engagement RSE, intégré au plan stratégique du Groupe, vise à soutenir le développement de l'activité de Maisons du Monde, tout en préservant les ressources et en optimisant les impacts de ses activités.

Ainsi, Maisons du Monde a redéfini en février 2022 sa stratégie RSE structurée autour de cinq piliers et objectifs à 2026 :

Engagement 1 : proposer une offre tendance et durable

Pour promouvoir une consommation plus responsable et réduire l'impact environnemental des produits, Maisons du Monde a développé une offre responsable. Co-construits avec un panel de parties prenantes externes, les critères de cette offre responsable valorisent les produits, répondant à l'un des objectifs suivants (voir Section 3.2.3.2.3) :

- intégrer des matières responsables pour réduire l'impact environnemental ;
- développer la fabrication européenne ; et
- préserver les savoir-faire d'ici et d'ailleurs.

Le Groupe a atteint en 2025 son objectif que l'offre responsable représente 40 % de l'offre globale d'ici 2026.

Engagement 2 : agir avec des associations de terrain pour préserver l'environnement et aider ceux qui en ont besoin

Pour agir en entreprise citoyenne, le Groupe s'engage pour la préservation des forêts et des arbres avec la Maisons du Monde Foundation.

Le fonds de dotation, créé en 2015, scelle l'engagement de l'entreprise après déjà dix ans d'action pour la préservation de la biodiversité, en apportant des soutiens financiers sur le long terme à des structures d'intérêt général d'une part, et la mise en place de programmes de sensibilisation d'autre part (pour les collaborateurs et clients de l'enseigne, mais aussi pour le grand public).

Au total sur l'année 2025, 20 projets associatifs ont été soutenus dans 10 pays, représentant un montant financier de 189 000 euros sur fonds propres, et de plus de 220 000 euros *via* les dons des clients de l'enseigne grâce au dispositif de collecte de l'arrondi en caisse. À fin 2025, ce sont près de 9,5 millions d'euros qui ont été reversés pour ces organisations.

De 2015 à fin 2025, ce sont ainsi 68 projets de préservation des forêts, conçus par et pour les populations locales, dans le monde et en Europe, qui ont été soutenus. La Maisons du Monde Foundation a contribué *via* ces partenariats à la préservation de plus de 236 000 hectares de forêts tropicales, premier réservoir de biodiversité terrestre, à la plantation de plus de 7,5 millions d'arbres de par le monde, et la préservation directe de plus de 15 000 espèces animales et végétales, dont de nombreuses sur liste rouge de l'UICN. La Maisons du Monde Foundation a, *via* son soutien financier holistique, contribué à former et sensibiliser plus de 200 000 bénéficiaires directs. Enfin, ce sont plus de 400 km de haies champêtres qui ont été restaurés en Europe au travers des actions de ses partenaires de terrain.

Le Groupe s'engage également par le don de produits en aménageant et en décorant des lieux de vie pour des personnes en situation de précarité ou de vulnérabilité. Ces lieux de vie apportent du confort et du réconfort à ceux qui en ont le plus besoin en partenariat avec des associations.

Le Groupe a atteint son objectif de créer 100 lieux de vie en Europe d'ici fin 2025 et prévoit d'en ouvrir 25 de plus en 2026.

Engagement 3 : favoriser l'égalité des chances

Engagé pour l'égalité des chances dans le cadre de sa politique RH (voir Section 3.3.1.2.4), le Groupe agit pour développer l'inclusion des personnes en situation de handicap, des jeunes et de l'égalité femmes-hommes.

D'ici 2026, Maisons du Monde souhaite maintenir l'index d'égalité femmes/hommes à 91/100.

Engagement 4 : proposer un cycle de vie circulaire, social et solidaire

Pour réduire son impact et promouvoir des modes de consommation plus responsables, le Groupe inscrit sa stratégie RSE dans une démarche d'économie circulaire. Le Groupe travaille déjà à réparer et reconditionner ses produits (voir Section 3.2.3.2.4). Depuis 2023, le service Seconde Chance en magasin met à la vente des modèles d'exposition ou des produits légèrement abîmés. Ce service a été élargi en 2024 sur le site *e-commerce* avec la vente de produits issus des retours clients et présentant un léger défaut.

Engagement 5 : transformer nos métiers pour réduire notre empreinte environnementale

La réduction de l'empreinte environnementale, à commencer par la réduction des émissions de gaz à effet de serre, mobilise l'ensemble des métiers du Groupe (voir Section 3.2.1.2). Ce pilier permet d'inscrire la réduction de l'empreinte environnementale du Groupe dans la stratégie globale de marque et d'en faire un axe clé de ses engagements. C'est pourquoi Maisons du Monde a fait valider sa trajectoire carbone par SBTi en 2025.

D'ici 2030, le Groupe souhaite réduire ses émissions de CO_2 de 49,6 % sur les scopes 1 et 2 et de 25 % sur le scope 3 par rapport à 2021.

DES OBJECTIFS GROUPE ALIGNÉS AVEC LES ENJEUX DE DURABILITÉ

L'engagement RSE est inscrit dans l'ambition stratégique du Groupe à horizon 2026 par une série d'objectifs chiffrés. Ces objectifs contribuent à 9 des 17 ODD (objectifs de développement durable) portés par les Nations Unies et garantissent l'intégration des enjeux RSE dans le plan stratégique du Groupe. La performance à fin 2025 au regard de ces objectifs est présentée dans les différentes sections du chapitre.

ESRS	Nombre engagements	Thème engagements	ODD	Objectif	Performance 2025	Progression	Section
E1 E4 E5 S2	1	Offre durable		40 % de produits de l'offre responsable dans l'offre Maisons du Monde en 2026	40,1 %		3.2.3.2.3
				100 % d'usines stratégiques répondant à nos critères d'évaluation sociale en 2025	100 %		3.3.2.4.1
				50 % de textile responsable en 2026	44 %		3.2.3.2.1
				70 % de bois responsable en 2026	64 %		3.2.3.2.1
E5	2	Associations de terrain et aide à ceux dans le besoin		100 lieux de vie aménagés entre 2022 et 2025	100		3.2.3.3.3
				10 millions d'euros reversés à des associations d'ici 2026	9,5 millions		
				Contribution à la préservation des forêts et des arbres	31 642 hectares de forêts préservés		
					464 km de haies champêtres restaurées		
					2 681 591 arbres plantés		
					1 287 espèces animales et végétales directement préservées		
S1	3	Égalité des chances		Maintenir l'index d'égalité femmes/hommes à 91/10 d'ici 2026	92/100		3.3.1.4
E5	4	Cycle de vie circulaire, social et solidaire		Lancement Seconde Chance web en 2024	254 274 produits vendus sur le web et en magasin		3.2.3.3.3
				80 % des déchets sont triés pour valorisation en 2026	51,8 %		3.2.3.2.4
E1	5	Réduction de l'empreinte environnementale		Réduire d'environ 25 % les émissions de CO_2 entre 2021 et 2030 sur le périmètre SBTi	- 31,4 % entre 2021 et 2025		3.2.1.5.1
				Atteindre 100 % d'électricité renouvelable dans le mix énergétique de nos sites réseau et sites administratifs) en 2026	100 %		3.2.1.5.3

3.1 Informations générales [ESRS 2]

Le présent état de durabilité a été établi pour la deuxième année d'application des dispositions CSRD.

Le Groupe s'est attaché à appliquer les exigences normatives fixées par les ESRS, telles qu'applicables à la date d'établissement de l'état de durabilité, c'est-à-dire dans la première version des ESRS. Le Groupe a néanmoins pris le parti d'appliquer le *Quick Fix* permettant la rédaction d'une synthèse pour les ESRS E4, S2 et S4 tel que permis par les normes ESRS, le Groupe poursuit l'application progressive des données pouvant être omises en deuxième année de publication, celles-ci étant non disponibles dans un format compatible avec les exigences ESRS pour l'année 2025. À ce titre, certains points de données absents sur l'exercice 2025 pourront donc être publiés dans les états de durabilité ultérieurs. Des informations qualitatives ont été fournies, à chaque fois qu'elles pouvaient éclairer le lecteur sur les enjeux de durabilité concernés.

Certaines données exigées par les normes ESRS ne sont pas suffisamment fiables et font l'objet d'estimations pour l'année 2025 en raison de contraintes de systèmes d'information. Le niveau d'incertitude et d'estimations desdits indicateurs est précisé sous chaque indicateur, notamment sur les indicateurs relatifs à E1 et E5 (voir Sections 3.2.1.6 et 3.2.3.5).

Le Groupe a eu recours à des exclusions de périmètre pour certaines informations, comme spécifié dans les Sections 3.1.1.1 et 3.4.1.5.4 de l'état de durabilité.

Maisons du Monde ne publie pas pour l'année 2025 les CapEx/OpEx alloués à ses plans d'action sur les sujets de durabilité matériels, le Groupe devant encore travailler pour avoir une vision fiable de ces données. Néanmoins, concernant les normes ESRS E1 et E5, Maisons du Monde a défini une méthodologie qui permettrait de mesurer le surcoût sur le budget d'achat produits des matières premières certifiées, recyclées et biologiques. Le Groupe est en train de la déployer afin de l'affiner et pouvoir ainsi publier l'information dans un délai raisonnable.

En ce qui concerne le plan d'adaptation au changement climatique et le plan de transition biodiversité, la situation décrite en Section 5.2/Analyse de l'activité et des résultats consolidés, ne permet pas de s'engager dans une mise en œuvre de ces travaux.

Dans un contexte de discussions sur le contenu des normes ESRS, le Groupe pourra être amené à revoir certaines pratiques de *reporting* et de communication dans les prochaines versions de son état de durabilité. Ces évolutions, si elles étaient amenées à se présenter, seront explicitées et justifiées en toute transparence dans les prochains états de durabilité.

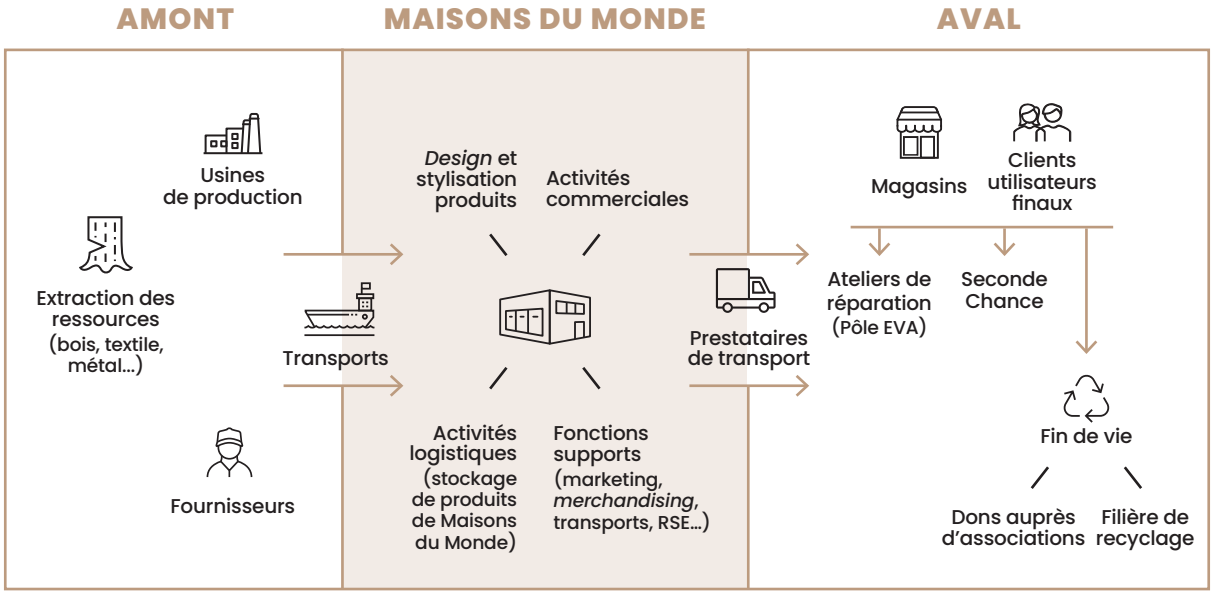
3.1.1 BASE GÉNÉRALE D'ÉTABLISSEMENT DES DÉCLARATIONS RELATIVES À LA DURABILITÉ [BP-1]

3.1.1.1 Périmètre du Rapport de durabilité

Pour effectuer sa déclaration de durabilité consolidée, Maisons du Monde s'aligne avec le périmètre de consolidation de ses états financiers (voir Chapitre 6, Note 30) et couvre ainsi l'ensemble des activités consolidées du Groupe : réseau de magasins en propre et affiliés (hors franchisés), sites administratifs, logistique et production sur les dix pays d'opération : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Italie, France, Luxembourg, Suisse, Portugal, Vietnam.

Plus d'informations sur le périmètre des indicateurs seront mentionnées directement dans chaque partie les concernant.

3.1.1.2 Chaîne de valeur dans le Rapport de durabilité



Dans le cadre de sa déclaration de durabilité, Maisons du Monde prend en compte l'ensemble de sa chaîne de valeur. Celle-ci inclut toutes les activités, ressources et relations inhérentes à son modèle économique et à l'environnement externe dans lequel le Groupe évolue (voir Modèle d'affaires). La chaîne de valeur de Maisons du Monde se décompose comme suit :

- **les opérations internes du Groupe :**
  - les activités commerciales des magasins en propre et affiliés du Groupe,
  - la production et l'assemblage de produits dans l'usine située au Vietnam,
  - les activités logistiques assurant le stockage des produits Maisons du Monde, et
  - les fonctions supports (marketing, *merchandising*, transport, RSE…) présentes dans les sites administratifs du Groupe ;
- **l'amont de la chaîne de valeur :**
  - les usines de production et leurs fournisseurs, y compris les activités de transformation des produits et d'extraction des ressources,
  - les prestataires de transport pour l'acheminement des produits depuis les fournisseurs jusqu'aux ports, et
  - les communautés locales et indigènes autour des sites de production des fournisseurs de Maisons du Monde ou impactées par leurs activités ;
- **l'aval de la chaîne de valeur :**
  - les clients et utilisateurs finaux qui achètent des produits en magasin ou *via* le site internet du Groupe,
  - les prestataires de transport assurant la distribution des produits Maisons du Monde vers les magasins et les clients finaux, et
  - les communautés locales autour des magasins, les ONG, les investisseurs et les partenaires associatifs impliqués dans le cadre de la démarche RSE.

En 2025, Maisons du Monde a mis à jour son analyse de double matérialité qui datait de 2023 visant à s'aligner sur les pratiques du marché, mettre à jour la consultation de ses parties prenantes dans un contexte géopolitique et économique différent et affiner les principaux impacts, risques, dépendances et opportunités liés à ses activités.

Plus d'informations sur cette mise à jour sont apportées en Section 3.1.5.1.1.

L'évolution de l'analyse de double matérialité en 2025 a permis d'affiner les politiques, actions et objectifs concrètement menés pour réduire les impacts négatifs, atténuer les risques et saisir les opportunités matérielles (voir Section 3.1.5.1). Ceux-ci s'étendent à toutes les composantes de la chaîne de valeur, en amont comme en aval, pour répondre aux enjeux identifiés. Cette approche garantit que les intérêts et préoccupations des collaborateurs, travailleurs dans la chaîne de valeur, clients, investisseurs, partenaires et communautés concernées par les activités de Maisons du Monde sont pris en compte de manière proactive.

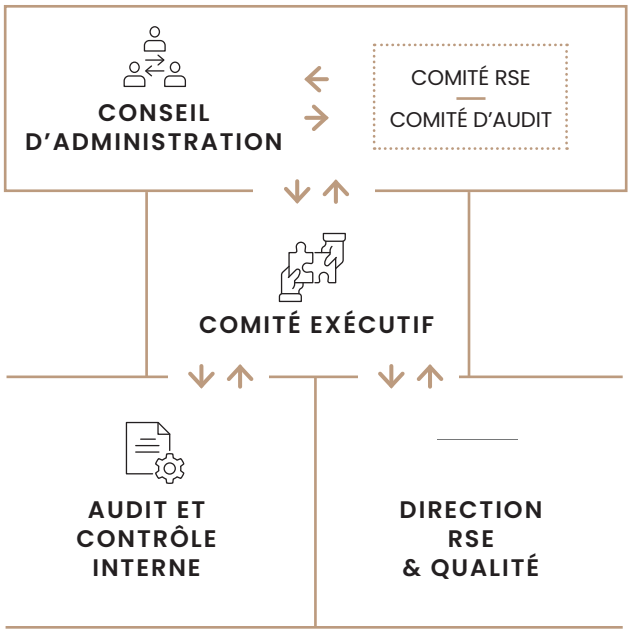
Maisons du Monde inclut les données pertinentes et matérielles de la chaîne de valeur en amont et en aval lors de la divulgation de ses indicateurs dans un souci de transparence quant à l'impact des activités sur l'ensemble des parties prenantes.

3.1.2 PUBLICATION D'INFORMATIONS RELATIVES À DES CIRCONSTANCES PARTICULIÈRES [BP-2]

En 2025, Maisons du Monde a fait évoluer la répartition de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) au sein des postes d'émissions de son bilan carbone afin de mieux s'aligner sur les standards du *GHG Protocol*. Cette révision comprend la redistribution d'une partie des émissions associées au transport aval au sein du transport amont. En effet, le *GHG Protocol* indique que le transport aval ne correspond qu'aux prestations de transport achetées par un tiers autre que l'entreprise. L'ensemble des prestations de transport achetées par Maisons du Monde a donc été comptabilisé au sein du transport amont à partir de 2025. Cela ne modifie en rien le total d'émissions de gaz à effet de serre du scope 3.

3.1.3 LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ [GOV-1 & 2]

L'ensemble des informations concernant la composition, la diversité, les rôles et responsabilités et le niveau d'information des questions de durabilité par les organes administratifs, de gestion et de surveillance du Groupe sont détaillés dans le chapitre dédié en Section 3.4.1.1.



1 **Comité RSE** : en charge de l'examination de la stratégie RSE.
Comité d'audit : en charge du suivi du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité.

2 En charge de la validation et du suivi de la stratégie RSE.

3 **Audit et contrôle interne :** en charge de la revue opérationnelle des contrôles internes en lien avec les indicateurs issus du rapport de durabilité.
Direction RSE & Qualité : en charge du déploiement et du pilotage de la stratégie RSE en le découpant en actions opérationnelles tangibles.

Les responsabilités sur la surveillance et la gestion des impacts, risques et opportunités en matière de durabilité sont intégrées aux missions des comités spécialisés du Conseil d'administration, en particulier les comités d'audit et RSE. Le Conseil d'administration garantit la supervision de ces sujets *via* la revue des travaux des deux comités. Plus d'informations sont données en Section 3.4.1.1.

3.1.3.1 Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation [GOV-3]

L'ensemble des informations concernant les systèmes d'incitation et les politiques de rémunération en matière de durabilité pour les organes administratifs, de gestion et de surveillance du Groupe sont détaillées dans le chapitre dédié en Section 4.2.

3.1.3.1.1 Intégration des critères ESG dans la rémunération des dirigeants

Dans la lignée de sa Raison d'être et pour s'aligner avec sa stratégie interne, la politique de rémunération des dirigeants de Maisons du Monde va au-delà de la performance économique et intègre des critères liés à la performance RSE du Groupe et ce, conformément aux dispositions du Code de gouvernance AFEP-MEDEF applicable à l'ensemble des sociétés cotées françaises.

En 2025, 10 % de la rémunération variable à court terme du Directeur général du Groupe est basée sur des critères RSE :

- objectif environnemental – 5 % de la part variable cible, plafonnés à 100 % : maîtrise des risques environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement avec la fixation d'indicateurs de progrès sur le suivi des exigences imposées aux fournisseurs, la progression du taux des matières responsables et la qualité des actions mises en place ;
- objectif social – 5 % de la part variable cible, plafonnés à 100 %, renforcement de la politique handicap autour de trois leviers : recruter des personnes en situation de handicap, former les managers au handicap et sensibiliser les équipes au handicap.

Ces critères sont détaillés dans la Section 4.2.2.1.

3.1.3.1.2 Intégration des enjeux ESG dans la rémunération du *top management*

Le *top management* de Maisons du Maisons (membres du Comité exécutif et leurs N-1) bénéficie d'une rémunération variable à long terme (attribution gratuite d'actions de performance), basée notamment sur des critères RSE :

- objectif climat : maintien des émissions de CO_2 du Groupe en dessous d'un niveau fixé ;
- objectif social : taux d'engagement des collaborateurs au travers de l'enquête « Your Voice ».

3.1.3.2 Déclaration sur la diligence raisonnable [GOV-4]

Les éléments répondant à la déclaration sur la diligence raisonnable sont présentés dans différentes sections du Rapport de durabilité :

Les éléments de diligence raisonnable	Sections dans le Rapport de durabilité
a) Prise en compte de la diligence raisonnable dans les instances dirigeantes	4.1.2
b) Engagements avec les parties prenantes affectées	3.1.4.2
c) Identification des impacts	3.1.5.1
d) Actions réalisées pour atténuer les impacts	ESRS E1, E4, E5, S1, S2, S4 et G1
e) Évaluer l'efficacité des actions	ESRS E1, E4, E5, S1, S2, S4 et G1

Conformément aux obligations réglementaires issues de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance et afin d'être alignée avec les enjeux actuels, la cartographie du plan de vigilance a été refondue courant 2022 avec l'aide des différents métiers afin d'avoir une vision plus exhaustive des risques d'atteinte grave envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et sécurité des personnes et l'environnement, générés par l'activité directe ou indirecte de Maisons du Monde.

Pour chacun de ces enjeux, l'analyse a permis d'identifier les risques aux différentes étapes du cycle de vie des produits Maisons du Monde : matières premières, fabrication, transport, distribution, utilisation et fin de vie.

Une liste de 22 risques a ainsi été formalisée et analysée pour identifier les activités concernées et évaluer la maîtrise de ces risques par Maisons du Monde et ses partenaires. Les principaux risques identifiés peuvent être synthétisés en douze familles de risques.

Familles de risques devoir de vigilance :

- liberté d'association, rémunération et temps de travail juste ;
- travail forcé ;
- travail des enfants ;
- travaux dangereux et exposition aux substances chimiques ;
- harcèlement physique ou psychologique ;
- consommations d'énergie et émissions de gaz à effet de serre ;
- non-respect des exigences sociales et environnementales par les vendeurs *marketplace* ;
- discrimination ;
- corruption et vol ;
- surexploitation des ressources ;
- pollution et substances dangereuses ; et
- gestion de l'eau.

Le présent Document fait office de plan de vigilance.

3.1.3.3 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité [GOV-5]

3.1.3.3.1 Gestion des risques

Les risques de durabilité sont pleinement intégrés à la gestion globale des risques du groupe Maisons du Monde. La cartographie des risques, mise à jour annuellement, est présentée aux Comités d'audit et RSE avant d'être validée par le Conseil d'administration. Elle hiérarchise les enjeux selon leur impact (financier, réputationnel, juridique et réglementaire) et leur probabilité d'occurrence (voir Chapitre 2).

Cette cartographie intègre spécifiquement les risques liés au non-respect des engagements RSE et aux impacts du changement climatique, tout en détaillant les mesures de maîtrise associées (voir Section 2.1).

Entre 2023 et 2025, conformément à la directive CSRD, le Groupe a fait évoluer son analyse de double matérialité. Ce travail, mené par la Direction RSE en lien avec chaque département concerné, a permis d'identifier les enjeux matériels en fonction de l'importance des impacts, risques et opportunités (IRO) environnementaux, sociaux et de gouvernance sur l'ensemble du périmètre consolidé. Cette analyse structurante permet de définir des plans d'action précis visant une maîtrise accrue des risques et l'atténuation de leurs impacts.

3.1.3.3.2 Contrôle interne

La Direction du Contrôle interne assure une mise à jour permanente des procédures de gestion pour accompagner l'évolution des organisations du Groupe. Au-delà de la gouvernance stratégique portée par le Comité RSE du Conseil d'administration, le respect opérationnel des engagements sociaux et environnementaux est piloté avec l'appui de la Direction du Contrôle interne.

Dans le cadre de la mise en conformité avec la directive européenne CSRD, le Contrôle interne a accompagné la Direction RSE dans l'élaboration d'une méthodologie de *reporting* robuste. Ce cadre garantit une remontée exhaustive des indicateurs clés et intègre des exigences strictes de traçabilité : source de la donnée, méthodologie d'évaluation, périmètre et fréquence.

Chaque contributeur est responsabilisé sur l'exactitude des informations transmises *via* les outils de collecte. Pour garantir la fiabilité et la cohérence des données, un double niveau de vérification est instauré :

- une revue de cohérence par les équipes RSE ;
- des contrôles de second niveau réalisés par le Contrôle interne. Ces audits, effectués par sondages sur les risques les plus significatifs, permettent de certifier chaque étape de la constitution des indicateurs publiés en 2025.

Le Groupe ambitionne de renforcer la récurrence de ces contrôles. Cette optimisation reposera sur :

- la remontée à la source : un contrôle accru à l'origine de la donnée pour améliorer l'exhaustivité et la pertinence de l'analyse critique ;
- la digitalisation et le suivi : un suivi permanent des plans d'action pour fiabiliser l'extraction des données, qu'elles soient issues d'outils technologiques ou de processus manuels ; et
- la co-construction : une collaboration continue entre les équipes RSE et le Contrôle interne pour garantir l'intégrité du *reporting* et la transparence des informations publiées.

3.1.4 STRATÉGIE

3.1.4.1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur [SBM-1]

3.1.4.1.1 Stratégie de Maisons du Monde

Maisons du Monde détaille plus amplement les enjeux de durabilité associés à sa chaîne de valeur, son *business model* et sa stratégie dans les sections suivantes :

- le modèle d'affaires de Maisons du Monde en Section « Modèle d'affaires » en page 14 ;
- la stratégie RSE du Groupe et les objectifs en matière de durabilité en Section « Stratégie RSE » en page 72 ;
- les informations générales sur le Groupe dont les produits et services mis en vente, le nombre de collaborateurs par zones géographiques, les marchés significatifs gérés par Maisons du Monde ainsi que les typologies de clients concernés en Section « Une gouvernance renouvelée et engagée » en page 8 ;
- une ventilation des revenus par segment conforme à la norme IFRS 8 en Note 5/Information sectorielle en page 263 ;
- l'ensemble des impacts, risques et opportunités associés aux enjeux de durabilité détaillés dans l'analyse de double matérialité (Section 3.1.5.1 en page 81) puis dans chaque sous-partie thématique (pages 88-90, 103-103, 107-107, 129-130, 150-150, 155-155 et 158-158) ; et
- le dialogue continu réalisé avec les parties prenantes de Maisons du Monde en Section 3.1.4.2 en page 79.

3.1.4.2 Intérêts et points de vue des parties intéressées [SBM-2]

3.1.4.2.1 Dialogue avec les parties prenantes

La mobilisation et le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes sur les enjeux RSE sont considérés comme indispensables à la réussite de la stratégie d'engagement du Groupe. Les principales parties prenantes du Groupe et la manière dont le Groupe interagit et prend en compte leurs intérêts sont décrites ci-dessous :

Parties prenantes	Engagement du Groupe avec les parties prenantes	Objectifs de l'engagement	Prise en compte des intérêts des parties prenantes	Section dédiée
Collaborateurs et partenaires sociaux	• Enquête annuelle « Your Voice » réalisée auprès des collaborateurs • Échanges réguliers entre les partenaires sociaux et le département Ressources humaines lors des négociations annuelles et réunions du CSE • Sensibilisation des équipes *via* les formations sur l'offre responsable ou *via* le réseau d'ambassadeurs RSE • Représentants des salariés dans le Conseil d'administration du Groupe	• Favoriser l'engagement et la rétention des collaborateurs • Comprendre et anticiper les attentes des collaborateurs • Contribuer à améliorer les conditions de travail des collaborateurs	• Adaptation des politiques internes dédiées aux enjeux des collaborateurs (santé et sécurité, RSE, Ressources humaines) et mise en place d'accords clés avec le CSE pour assurer de bonnes conditions de travail dans l'ensemble des opérations du Groupe et réalisation d'actions dédiées • Adaptation du parcours de formation pour améliorer les compétences des collaborateurs	3.3.1.2
Actionnaires, analystes extra-financiers et établissements bancaires	• Intégration dans l'obtention des prêts bancaires de critères RSE et dialogue annuel pour parler de la performance de Maisons du Monde associée	• Améliorer la transparence de l'information ESG et permettre aux investisseurs de faire des investissements de manière claire et informée • Valorisation de la performance RSE du Groupe • Comprendre les attentes des investisseurs sur les questions de durabilité • Attirer les investisseurs responsables	• Intégration des attentes des investisseurs, des agences de notation extra-financière et des banques dans la stratégie globale du Groupe • Intégration dans la rémunération des dirigeants de critères environnementaux et sociaux • Amélioration des réponses ESG aux investisseurs	6.1

Parties prenantes	Engagement du Groupe avec les parties prenantes	Objectifs de l'engagement	Prise en compte des intérêts des parties prenantes	Section dédiée
Clients et clients professionnels	• La promotion de l'offre responsable de produits développés par le Groupe, harmonisée entre le site *e-commerce*, les magasins et les catalogues • Questionnaires de satisfaction envoyés régulièrement • Échanges directs en magasin ou par le service B2B ou la DRC • Réponse aux questionnaires extra-financiers demandés par les clients professionnels • Réseaux sociaux	• Valorisation de la performance RSE du Groupe • Offrir des solutions responsables et personnalisées et ainsi réduire l'impact environnemental du Groupe • Renforcement des relations professionnelles avec les clients B2B	• Intégration des attentes clients en termes de responsabilité et de qualité dans le développement des produits et services Maisons du Monde	3.3.3.2
Fournisseurs	• Organisation de sessions de formation avec l'équipe RSE • Accompagnement des fournisseurs sur l'amélioration des conditions de travail et sur l'environnement dans leurs usines • Audits sociaux et environnementaux sur sites	• Amélioration des pratiques sur les conditions sociales et environnementales dans la chaîne de valeur amont de Maisons du Monde • Réduire les impacts et les risques financiers, réglementaires, réputationnels présents dans l'amont de la chaîne de valeur • Assurer de la conformité des fournisseurs avec les exigences sociales et environnementales du Groupe • Décarboner la chaîne de valeur amont et aval	• Valorisation des bonnes pratiques fournisseurs dans les produits Maisons du Monde (co-construction de produits plus responsables) • Accompagnement des fournisseurs sur leurs pratiques RSE • Mise en place d'une sélection des fournisseurs selon des exigences spécifiques	3.3.2.4
Citoyens, associations professionnelles, ONG, régulateurs, collectivités	• Dialogue *via* les initiatives sociétales et partenariats (ex. : Emmaüs, Croix-Rouge) • Participation à des collectifs d'entreprises (C3D, Génération Responsable) • Collaboration avec des éco-organismes • Participation à des groupes de travail (LWG, ICS, FSC…) pour améliorer les conditions de production dans la chaîne de valeur	• Soutien à des initiatives à impact ou à intérêt général • Réduction du gaspillage, renforcement de l'économie circulaire • Partage de bonnes pratiques à l'échelle sectorielle	• Intégration des bonnes pratiques des pairs et des retours constructifs des ONG/ partenariats associatifs dans le développement de la stratégie RSE Maisons du Monde • Soutien à des initiatives à intérêt général	3.2.3.3.3

Dans le cadre de son analyse de double matérialité actualisée en 2025, Maisons du Monde a renouvelé la consultation de ses parties prenantes, qui datait de 2021, afin de recueillir leurs intérêts et attentes concernant les enjeux identifiés (voir Section 3.1.5.1). Les résultats ont été présentés au Comité RSE.

Cette nouvelle consultation a été menée afin de détecter d'éventuels nouveaux besoins et suivre l'évolution des enjeux dans un contexte en constante mutation, marqué par des dynamiques politiques, géopolitiques, climatiques et sociétales.

3.1.4.3 Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle économique [SBM-3]

Maisons du Monde détaille dans la Section 3.1.5.1 l'ensemble des informations sur l'analyse de double matérialité et l'identification des impacts, risques et opportunités du Groupe sur les thématiques de durabilité. De plus, le Groupe détaille dans la Section 2.1 comment les risques sont identifiés et gérés au niveau du Groupe.

Le Groupe détaille sa stratégie RSE (en page 72) et son modèle d'affaires (en page 14) ; et dans chaque section du Rapport de durabilité sur les enjeux matériels de Maisons du Monde, le Groupe indique les politiques, actions, objectifs, et indicateurs mis en place pour gérer les impacts, les risques significatifs et tirer parti des opportunités et construire la résilience de la stratégie du Groupe.

3.1.5 GESTION DES IMPACTS DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS

3.1.5.1 Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants [IRO-1]

3.1.5.1.1 Méthodologie

En 2025, Maisons du Monde a fait évoluer son analyse de double matérialité pour l'ensemble du Groupe. L'analyse précédente, réalisée en 2023 et mise à jour en 2024, nécessitait une refonte complète suite à l'étude comparative des pratiques du secteur et l'évolution du contexte économique et géopolitique. Il était également nécessaire de mener une nouvelle consultation des parties prenantes de l'entreprise, celles-ci n'ayant pas été consultées dans ce cadre depuis 2021. La mise à jour de l'analyse de double matérialité en 2025 avait pour objectif de refléter au mieux les impacts et les risques les plus significatifs pour l'entreprise aujourd'hui et garantir la pertinence et l'efficacité de la démarche de gestion des risques ESG de Maisons du Monde.

L'analyse de double matérialité permet d'identifier les enjeux prioritaires pour le Groupe selon deux critères : la matérialité d'impact et la matérialité financière.

Les résultats de cette analyse ont été directement intégrés dans le cadre de gestion des risques du Groupe, notamment dans la cartographie des risques extra-financiers, en lien avec les enjeux RSE (voir Section 2.2).

APPROCHE GÉNÉRALE

L'objectif principal de cette analyse de double matérialité reste le même qu'auparavant : définir la matérialité des enjeux ESG (Environnement, Social, Gouvernance) à travers deux perspectives complémentaires :

1. **la matérialité « d'impact »** : cette approche vise à évaluer les impacts, positifs ou négatifs, des activités du Groupe sur l'environnement, les individus et les communautés dans les pays où le Groupe opère ou sur sa chaîne de valeur. Les critères considérés incluent :
   - **la probabilité** (pour les impacts potentiels) : la survenue probable des impacts à court (dans l'année), moyen (deux à quatre ans) et long terme (cinq ans) ; et
   - **la criticité des impacts** :
     a. **l'étendue** : l'échelle des impacts identifiés,
     b. **l'importance** : la gravité des impacts identifiés, et
     c. **le caractère remédiable de l'impact** (pour les impacts négatifs) : la faisabilité de mesures correctives à court (dans l'année), moyen (deux à quatre ans) et long terme (cinq ans) ;
2. **la matérialité « financière »** : cette approche évalue les risques et opportunités que les enjeux environnementaux et sociaux représentent pour la performance économique et la valeur de Maisons du Monde. Les dépendances du Groupe à des partenaires financiers, opérationnels ou à des ressources ou bien la continuité de l'activité du Groupe dans un contexte réglementaire ou social mouvant ont été considérées pour déterminer les risques et opportunités. Les critères analysés incluent :
   - **la probabilité** : la survenue probable des risque ou opportunité à court (dans l'année), moyen (deux à quatre ans) et long terme (cinq ans) ; et
   - **l'importance des risques ou opportunités** : l'ampleur des incidences financières potentielles.

Dans la précédente version de l'analyse de double matérialité de 2024, Maisons du Monde avait identifié les enjeux ESG pertinents pour le Groupe en s'appuyant sur la liste proposée par l'ESRS 1 et en l'adaptant à ses spécificités. Cette adaptation avait reposé sur une analyse approfondie des tendances sectorielles et des priorités sociétales et environnementales émergentes, une évaluation des attentes issues des standards applicables au secteur du commerce de détail et des défis croissants liés à la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'une prise en compte des activités clés du Groupe tout au long de sa chaîne de valeur : extraction des matériaux, fabrication, assemblage, transport des produits, distribution et gestion de leur fin de vie. L'ensemble des parties prenantes décrites en Section 3.1.4.2.1 a été pris en compte dans la démarche. Ainsi, 24 enjeux ESG avaient été définis.

Dans un second temps, le Groupe avait attribué à chaque enjeu préalablement identifié des impacts (positifs ou négatifs), ainsi que des risques et opportunités. Ces éléments avaient été établis à partir des cartographies de risques existantes (analyses des risques RSE, environnementaux, liés aux matières premières, et globaux pour le Groupe), des dépendances et risques systémiques du Groupe à l'égard de matières premières, de relations commerciales particulières ou de Ressources humaines ainsi que des analyses d'impact déjà réalisées, notamment dans le cadre du devoir de vigilance. Cette démarche avait été complétée par une analyse approfondie des risques sectoriels et internationaux, incluant des études sur les pratiques des pairs du Groupe, des rapports publics d'experts et des attentes formulées par des agences de notation telles que MSCI et CDP.

ÉTAPES DE LA RÉVISION DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

Benchmark des pratiques du marché

La première année de publication de l'état de durabilité a permis à Maisons du Monde d'apprécier son approche de la double matérialité au vu des pratiques d'autres entreprises. Un *benchmark* de cinq entreprises de secteur similaire, dont deux du secteur de l'ameublement d'intérieur, a été mené courant 2025. Les sujets suivants ont été étudiés : la présentation de l'analyse de double matérialité, la méthodologie mise en place et la comparaison du nombre d'ESRS et impacts, risques et opportunités matériels. Ce *benchmark* a révélé que Maisons du Monde se situait systématiquement au-dessus du marché, avec un nombre d'IRO matériels supérieur et un niveau de granularité des IRO plus fin. Afin de réévaluer les niveaux d'importance de chacun des sujets pour mieux adresser les sujets prioritaires et dans un souci d'alignement et de lisibilité des enjeux ESG, Maisons du Monde a donc souhaité retravailler ses IRO.

Consultation de parties prenantes internes et externes

Afin de confronter les premiers enseignements du *benchmark* et réviser la compréhension des attentes et besoins de ses parties prenantes ainsi que la compréhension des impacts, risques et opportunités majeurs, Maisons du Monde a mené des entretiens qualitatifs avec plusieurs de ses parties prenantes externes et internes. Des entretiens confidentiels ont été menés par le biais d'un tiers auprès de trois fournisseurs, un éco-organisme et un organisme de certification sociale et environnementale, la confidentialité de ces entretiens permettant une prise de parole libérée. Des parties prenantes internes ont également été interrogées, telles que des collaborateurs des départements Achats, Style, Ressources humaines et Gestion des risques RSE chez les fournisseurs ainsi que les Directeurs exécutifs Finance, Offre/Marque et Engagement et le Directeur général. Les retours collectés ont confirmé la nécessité de réviser les priorités ESG et de les rendre plus visibles et compréhensibles. Ils ont également permis de réaliser une réelle convergence dans la perception des enjeux ESG prioritaires pour le Groupe, tels que le changement climatique ou les ressources, et d'identifier les enjeux les moins prioritaires, tels que la pollution, l'eau et les communautés affectées.

Réévaluation des impacts, risques et opportunités

Fort des enseignements du *benchmark* et de la consultation de ses parties prenantes, Maisons du Monde a mené une relecture critique des 66 impacts, risques et opportunités matériels préalablement identifiés. Certains ont été synthétisés et reformulés dans un souci de clarté de l'intitulé et d'alignement du niveau de précision entre chaque IRO. D'autres ont vu la notation des critères d'impact ou financiers décrits plus hauts révisée afin de refléter au mieux les apprentissages du *benchmark* et des entretiens, ainsi que des études documentaires disponibles par l'entreprise.

Revue de la méthodologie de calcul de la matérialité

La méthodologie d'évaluation a également été révisée afin d'être pleinement cohérente, automatisée et alignée avec les remarques des auditeurs de durabilité. En effet, la précédente méthodologie se basait sur les échelles de risque utilisées par le Contrôle interne, mais ne permettait pas une automatisation de la cotation des IRO. Chaque critère a été remis sur une échelle de 1 à 4 et des formules de calcul ont été définies. Ainsi, le score d'impact représente le produit de la criticité (la moyenne des notes d'étendue, d'importance, et de remédiabilité) et la probabilité. Pour un impact négatif relatif aux droits humains, la criticité l'emporte sur la probabilité. Le score financier représente le produit de l'importance financière et de la probabilité. Si un impact, un risque ou une opportunité obtient une note supérieure à 10/16, il ressort comme majeur du point de vue de l'impact ou du financier, et est considéré comme « matériel » au sens de la CSRD. Dès qu'un impact ou un risque est matériel, le *sub-topic* associé devient automatiquement matériel et prend la note de l'IRO le plus élevé. Les seuils de matérialité ont été définis par les équipes Maisons du Monde, conformément aux seuils habituellement utilisés pour les analyses de risques.

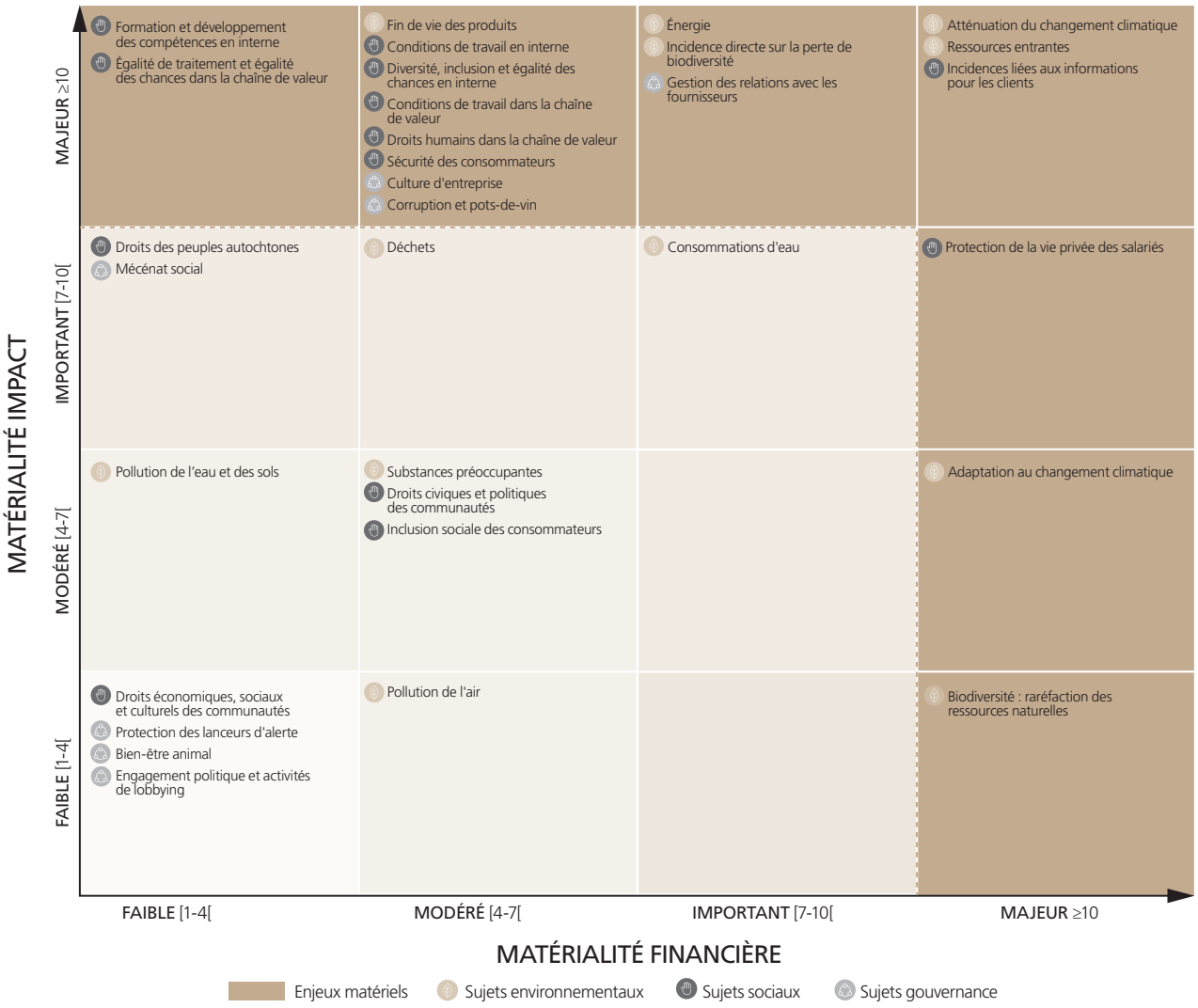
Consolidation des résultats

Les résultats ont ainsi été consolidés, et une version détaillée de l'analyse de double matérialité a été partagée au Comité RSE en juillet 2025. Le CSE a également été consulté et son avis a été pris en compte dans la version finale de l'analyse.

3.1.5.1.2 Résultats de l'analyse

Au total, la nouvelle analyse a identifié 21 enjeux matériels pour Maisons du Monde contre 30 auparavant ; et 30 impacts, risques et opportunités matériels contre 66 en 2024. Les ESRS E2 Pollution et E3 Ressources aquatiques et marines, ainsi que les enjeux de gestion des déchets et de mécénat social, considérés comme matériels en 2024, sortent du périmètre en 2025. En effet, les entretiens menés, la révision du poids des critères de matérialité et la revue de la méthodologie de calcul de la matérialité ont conduit à l'abaissement des notes données aux impacts, risques et opportunités identifiés sur ces enjeux. Ce résultat permet à Maisons du Monde de prioriser les enjeux les plus critiques et pertinents du point de vue de son activité.

L'ensemble des enjeux ont été regroupés dans la matrice ci-dessous :



Les thèmes les plus matériels sont ceux qui ont un impact élevé à la lumière des perspectives d'impact et financières (supérieur à 10 sur un des deux axes de la matrice, situés dans la zone rouge). Les enjeux obtenant un score inférieur à 10 dans ces deux dimensions sont considérés comme non matériels pour Maisons du Monde.

3.1.5.2 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par la déclaration relative à la durabilité de l'entreprise [IRO-2]

ESRS	Exigences de déclaration (DR)	Référence dans le Rapport de durabilité	Page(s)
ESRS 2 Informations générales à publier	BP-1 : Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité	3.1.1/Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité [BP-1]	74-75
	BP-2 : Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	3.1.2/Publication d'informations relatives à des circonstances particulières [BP-2]	76-76
	GOV-1 : Rôle des organes d'administration, de gestion et de surveillance	3.1.3/Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité [GOV-1 & 2]	76-78
	GOV-2 : Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes	3.1.3/Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité [GOV-1 & 2]	76-78
	GOV-3 : Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation	3.1.3.1/Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation [GOV-3]	77-77
	GOV-4 : Déclaration sur la diligence raisonnable	3.1.3.2/Déclaration sur la diligence raisonnable [GOV-4]	77-77
	GOV-5 : Gestion des risques et contrôles internes sur les Rapports de durabilité	3.1.3.3/Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité [GOV-5]	78-78
	SBM-1 : Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur	3.1.4.1/Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur [SBM-1]	79-79
	SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.1.4.2/Intérêts et points de vue des parties intéressées [SBM-2]	79-80
	SBM-3 : Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	3.1.4.3/Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle économique [SBM-3]	80-80
	IRO-1 : Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants	3.1.5.1/Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants [IRO-1]	81-83
	IRO-2 : Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par la déclaration relative à la durabilité de l'entreprise	3.1.5.2/Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par la déclaration relative à la durabilité de l'entreprise [IRO-2]	84-87 88-90 103-103 107-107 129-130 150-150 155-155 158-158
ESRS E1 Changement climatique	ESRS 2 GOV-3 : Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes incitatifs	3.1.3.1/Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation [GOV-3]	77-77
	ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires	3.2.1.1/Identification et évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés au changement climatique	88-90
	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités importants liés au changement climatique	3.1.5.1/Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants [IRO-1]	81-83
	E1-1 : Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	3.2.1.2/Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]	91-93
	E1-2 : Politiques liées à l'atténuation et l'adaptation au changement climatique	3.2.1.3/Politiques de lutte contre le changement climatique [E1-2]	94-94
	E1-3 : Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	3.2.1.4/Actions relatives à la lutte contre le changement climatique [E1-3]	95-95
	E1-4 : Cibles liées à l'atténuation et l'adaptation au changement climatique	3.2.1.5/Objectifs liés à la lutte contre le changement climatique [E1-4]	96-97
	E1-5 : Consommation d'énergie et mix énergétique	3.2.1.6.2/Énergie [E1-5]	97-97
	E1-6 : Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	3.2.1.6.3/Climat [E1-6] 3.2.1.6.4/Leviers de décarbonation [E1-6]	98-102 102-102

ESRS	Exigences de déclaration (DR)	Référence dans le Rapport de durabilité	Page(s)
ESRS E2 Pollution et substances préoccupantes	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités importants en matière de pollution	3.1.5.1/Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants [IRO-1]	81-83
ESRS E3 Gestion de l'eau	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités importants liés aux ressources en eau et aux ressources marines	3.1.5.1/Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants [IRO-1]	81-83
ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités importants liés à la biodiversité et aux écosystèmes	3.1.5.1/Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants [IRO-1]	81-83
	E4-1 : Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle d'affaires	3.2.2.2/Politiques liées à la biodiversité et aux écosystèmes	104-104
	E4-2 : Politiques liées à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.2.2/Politiques liées à la biodiversité et aux écosystèmes	104-104
	E4-3 : Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.2.3/Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	104-105
	E4-4 : Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.2.4/Objectifs liés à la biodiversité et aux écosystèmes	105-105
ESRS E5 Économie circulaire	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités importants liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.1.5.1/Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants [IRO-1]	81-83
	E5-1 : Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	3.2.3.2/Politiques relatives à la gestion des ressources [E5-1]	108-110
	E5-2 : Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.3.3/Actions relatives à la gestion des ressources [E5-2]	111-115
	E5-3 : Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.3.4/Objectifs liés à la gestion des ressources [E5-3]	115-116
	E5-4 : Ressources entrantes	3.2.3.5.1/Matières [E5-4]	116-121
	E5-5 : Ressources sortantes	3.2.3.5.3/Emballages [E5-5]	122-124

ESRS	Exigences de déclaration (DR)	Référence dans le Rapport de durabilité	Page(s)
ESRS S1 Collaborateurs	ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	3.3.1.1/Identification et évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux effectifs de l'entreprise	129-130
	S1-1 : Politiques liées aux effectifs de l'entreprise	3.3.1.2.1/Code de conduite [S1-1] 3.3.1.2.2/Politique de santé et sécurité [S1-1] 3.3.1.2.3/Engagement pour une rémunération juste et la sécurité de l'emploi [S1-1] 3.3.1.2.4/Politique d'égalité des chances [S1-1] 3.3.1.2.5/Protection des données personnelles des collaborateurs [S1-1]	130-130 131-131 131-132 132-133 133-133
	S1-2 : Processus d'interaction au sujet des incidences avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants	3.3.1.2.6/Processus d'interaction au sujet des incidences avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants [S1-2]	133-134
	S1-3 : Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations	3.3.1.2.7/Procédures de réparation des incidences négatives et canaux permettant aux travailleurs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations [S1-3]	134-134
	S1-4 : Actions concernant les impacts importants, approches visant à atténuer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les effectifs de l'entreprise, et efficacité de ces actions et approches	3.3.1.3/Actions liées aux effectifs de l'entreprise [S1-4]	134-142
	S1-5 : Cibles liées à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités importants	3.3.1.4/Objectifs relatifs aux effectifs de l'entreprise [S1-5]	143-144
	S1-6 : Caractéristiques des salariés de l'entreprise	3.3.1.5.1/Caractéristiques des salariés de l'entreprise [S1-6]	144-145
	S1-8 : Couverture des négociations collectives et dialogue social	3.3.1.5.2/Conventions collectives et dialogue social [S1-8]	145-145
	S1-9 : Métriques de diversité	3.3.1.5.3/Diversité [S1-9]	145-146
	S1-10 : Salaire décent	3.3.1.3.4/Sécurité de l'emploi et rémunération juste	136-137
	S1-12 : Personnes handicapées	3.3.1.5.4/Travailleurs en situation de handicap [S1-12]	146-146
	S1-13 : Métriques de la formation et du développement des compétences	3.3.1.5.5/Développement des compétences [S1-13]	147-148
	S1-14 : Métriques de santé et de sécurité	3.3.1.5.6/Santé et sécurité [S1-14]	148-148
	S1-16 : Métriques de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	3.3.1.5.7/Rémunération [S1-16]	149-149
	S1-17 : Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits de l'Homme	3.4.1.5.2/Lutte contre la discrimination et le harcèlement 3.4.1.5.3/Incidents en matière de droits de l'Homme	161-161
ESRS S2 Travailleurs dans la chaîne de valeur	ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	3.3.2.1/Identification et évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux travailleurs de la chaîne de valeur 3.3.2.2/Cartographie des risques sociaux dans la chaîne d'approvisionnement	150-150 151-151
	S2-1 : Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	3.3.2.3.1/Politique droits humains 3.3.2.3.2/Code de conduite fournisseurs et homeworkers	151-151 151-152
	S2-2 : Processus d'interaction au sujet des incidences avec les travailleurs de la chaîne de valeur	3.3.2.3.3/Processus d'interaction et de remédiation au sujet des incidences avec les travailleurs de la chaîne de valeur	152-152
	S2-3 : Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	3.3.2.3.3/Processus d'interaction et de remédiation au sujet des incidences avec les travailleurs de la chaîne de valeur	152-153
	S2-4 : Actions concernant les impacts importants sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	3.3.2.4/Actions relatives aux travailleurs dans la chaîne de valeur [S2-4]	152-153
	S2-5 : Cibles liées à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités importants	3.3.2.5/Objectifs liés aux conditions de travail dans la chaîne de valeur	153-153

ESRS	Exigences de déclaration (DR)	Référence dans le Rapport de durabilité	Page(s)
ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	3.3.3.1/Identification et évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux consommateurs et utilisateurs finaux	155-155
	S4-1 : Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	3.3.3.2/Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	155-156
	S4-2 : Processus d'interaction au sujet des incidences avec les consommateurs et utilisateurs finaux	3.3.3.2/Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	155-156
	S4-3 : Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	3.3.3.2/Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	155-156
	S4-4 : Actions concernant les impacts importants sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	3.3.3.3/Actions liées aux consommateurs et utilisateurs finaux	156-157
	S4-5 : Cibles liées à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités importants	3.3.3.4/Objectifs liés aux consommateurs et utilisateurs finaux	157-157
ESRS G1 Loyauté des pratique	ESRS 2 GOV-1 : Rôle des organes d'administration, de gestion et de surveillance	3.1.3/Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité [GOV-1 & 2]	76-78
	G1-1 : Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires	3.4.1.3/Culture éthique et politique en matière de conduite des affaires [G1-1]	159-160
	G1-2 : Gestion des relations avec les fournisseurs	3.4.1.4/Gestion de la relation avec les fournisseurs [G1-2]	160-160
	G1-3 : Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	3.4.1.3/Culture éthique et politique en matière de conduite des affaires [G1-1] 3.4.1.5.1/Lutte contre la corruption	159-160 160-160
	G1-4 : Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots-de-vin	3.4.1.5.1/Lutte contre la corruption 3.4.1.5.2/Lutte contre la discrimination et le harcèlement 3.4.1.5.3/Incidents en matière de droits de l'Homme	160-160 161-161 161-161
	G1-6 : Pratiques en matière de paiement	3.4.1.4/Gestion de la relation avec les fournisseurs [G1-2] 3.4.1.5.4/Paiement des fournisseurs	160-160 161-162

3.2 Informations environnementales [ESRS E1 à E5]

3.2.1 E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE

3.2.1.1 Identification et évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés au changement climatique

E1 – Changement climatique

	Impacts ou risques/opportunités matériels	Description
Atténuation au changement climatique		
Impact négatif (chaîne de valeur)	Émissions de GES contribuant au changement climatique (liées aux activités dans les opérations, aux activités amont, et à l'utilisation des produits vendus)	Au travers de ses activités de commercialisation de produits de décoration et d'ameublement, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits, Maisons du Monde émet des gaz à effet de serre, contribuant au dérèglement climatique.
Risque financier (opérations) *Risque de transition*	Baisse du chiffre d'affaires suite à une réduction de la consommation due à l'augmentation de la fréquence des événements climatiques extrêmes	À moyen terme, les événements climatiques extrêmes peuvent perturber l'activité économique et conduire à la fermeture temporaire des magasins physiques ou à une baisse de la fréquentation, limitant ainsi les opportunités de vente.
Adaptation au changement climatique		
Risque financier (chaîne de valeur – amont) *Risque physique*	Baisse du chiffre d'affaires suite à un arrêt ponctuel de la production ou de l'acheminement des produits finis dû à des événements climatiques extrêmes	Ces événements climatiques extrêmes peuvent entraîner, à moyen terme, des arrêts de production ou des retards dans la livraison des produits, ce qui ralentit la chaîne de valeur et provoque des retards dans la disponibilité des produits pour les clients, et donc un manque à gagner pour le Groupe.
Risque financier (chaîne de valeur – amont) *Risque de transition*	Augmentation des coûts des matières premières due à leur raréfaction suite à de fortes conditions climatiques et un conflit de disponibilité des sols et d'usage pour des secteurs prioritaires	À moyen terme, la pénurie de ressources essentielles, combinée à une concurrence accrue pour l'usage des sols, peut entraîner des hausses de coûts qui se répercutent sur les prix des produits finis.
Consommation et préservation d'énergie		
Impact négatif (chaîne de valeur)	Contribution à l'épuisement des ressources énergétiques par la consommation d'énergies fossiles	L'énergie utilisée dans les opérations peut provenir d'énergies fossiles non renouvelables et ainsi contribuer au réchauffement climatique.

Les informations sur l'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités sont décrites en Section 3.1.5.1. La révision de l'analyse de double matérialité courant 2025 a diminué leur nombre entre 2024 et 2025, des explications concernant la mise en œuvre de ces travaux sont données dans le chapitre mentionné plus tôt.

Les risques associés au changement climatique sont issus d'une étude externe que Maisons du Monde a réalisée en 2023, basée sur deux scénarios climatiques expliqués de manière détaillée ci-dessous. Cette étude identifie deux types de risques :

- les risques physiques sur les opérations propres du Groupe (magasins, entrepôts, usine au Vietnam), mais également sur sa chaîne de valeur (usines fournisseurs et ports de chargement principalement). Ces risques font référence notamment à la multiplication des événements climatiques extrêmes, la hausse des températures, la baisse des rendements agricoles ; et
- les risques de transition sur les opérations propres du Groupe et sur sa chaîne de valeur. Il peut s'agir de l'évolution du prix de l'énergie, du prix du carbone, des matières, de l'évolution de la demande des consommateurs…

Le changement climatique fait peser de nombreux risques pour le Groupe, qu'ils soient physiques ou de transition, et poussent Maisons du Monde à trouver des mesures d'adaptation pour construire sa résilience et à transitionner vers une économie bas carbone pour réduire son impact.

La cartographie des risques et opportunités réalisée en 2023 se base sur les recommandations fournies par la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosure* (TCFD) afin d'identifier selon plusieurs critères les conséquences du changement climatique sur l'ensemble de la chaîne de valeur de Maisons du Monde.

Pour mieux comprendre et appréhender les évolutions futures de l'environnement économique, social, et sociétal pour Maisons du Monde par rapport au changement climatique, elle a été réalisée avec l'aide d'un cabinet externe pour identifier et quantifier ces risques physiques et de transition. Les horizons temporels pour les risques climatiques ont été pensés pour s'aligner avec le plan stratégique du Groupe (2023–2026), mais également avec les engagements pris auprès de l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) à 2030 ainsi qu'à plus long terme (2050) pour mettre en place à la fois des politiques d'atténuation et d'adaptation adaptées. L'analyse de résilience étant une étude prospective, elle comporte donc des zones d'incertitude que Maisons du Monde s'est efforcé de traiter.

L'identification des principaux risques pesant sur les activités du Groupe a été réalisée à partir des coordonnés GPS des différents actifs et de la chaîne de valeur de Maisons du Monde : magasins, entrepôts, usines de production en propre et des fournisseurs, zones d'approvisionnement des matières premières principales (bois, coton, cuir…) et infrastructures logistiques. L'ensemble des risques et opportunités de transition ont été identifiés lors d'ateliers spécifiques avec les différents métiers du Groupe (achats, approvisionnement, contrôle interne, offre de produits…) et quantifiés selon la probabilité et la magnitude d'impact financier du Groupe pour chacun des deux scénarios personnalisés. Les risques physiques basés sur des horizons temporels à 2030 et à 2050 se sont appuyés sur des projections climatiques référencées par le GIEC (le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Par exemple : *European Avalanche Scale* pour le risque d'avalanches, *Saffir-Simpson Scale* pour les tempêtes tropicales, *World Bank Classification* pour les inondations). Les risques physiques identifiés en lien avec les activités de Maisons du Monde sont notamment les suivants :

- avalanche ;
- changement soudain de température et vagues de chaleur ;
- vents violents et tempêtes ;
- cyclones tropicaux et tornades ;
- sécheresses et stress hydrique ;
- séismes ;
- inondations et fortes précipitations ;
- glissements de terrain ;
- montée des eaux ; et
- incendies.

À 2030, 95 magasins sont exposés à plus de deux risques sur un scénario RCP 4.5 et 161 magasins à plus de deux risques sur un scénario RCP 8.5. (analyse issue de la liste de magasins à fin 2022).

Pour analyser les risques et opportunités physiques et de transition liés au changement climatique dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, Maisons du Monde a utilisé des scénarios personnalisés définissant un récit des représentations futures basé sur la rigueur des réglementations environnementales, la disponibilité des technologies à faible émission de carbone, ainsi que sur l'importance du développement durable dans l'industrie et la société. Pour cela, Maisons du Monde s'est appuyé sur les scénarios physiques *Representative Concentration Pathways* (RCP) quantitatifs fournis par le GIEC, les scénarios de transition du NGFS (*Network for Greening the Financial Systems*) et d'autres bases de données expertes telles que le WRI (*World Ressources Institutes*) ou bien encore le *World Bank Classification*.

La cartographie des risques climatiques repose ainsi sur deux scénarios :

Scénario spécifique à Maisons du Monde	Description du scénario	Conjonctions	Horizon temporel	Scénarios utilisés
Accord de Paris : limite de réchauffement global de 1,5 °C à 2100	Les tendances sociales, économiques et technologiques actuelles se poursuivent. L'Europe est *leader* des réglementations, les gouvernements investissent dans la transition énergétique, les exigences des parties prenantes se consolident. Néanmoins, le prix de l'énergie reste élevé et les systèmes environnementaux sont un peu dégradés.	• Croissance économique accentuée par un développement durable • Croissance démographique générale d'ici 2030 • Persistance des inégalités de revenus • Augmentation du coût de la vie et des prix de l'énergie à 2030 entraînant des conflits sociaux	2030 et 2050	Scénario physique : RCP 4.5 Scénario de transition : NGFS (*Divergent Net Zero*) Narratif socio-économique : SSP 2
Business as Usual : limite de réchauffement global de 3,1 °C-4 °C à 2100	Résurgence des nationalismes, développement économique lent, persistance des inégalités et des conflits régionaux. L'Europe est freinée dans ses réglementations, il y a une forte dégradation environnementale, les parties prenantes ont des exigences sociales plus importantes qu'environnementales, et il y a une tension importante dans l'utilisation des ressources.	• Croissance économique lente en France et alimentée par les énergies fossiles • Croissance démographique élevée en Europe • Persistance et aggravation des inégalités • Flux migratoires importants dus au changement climatique et des prix de l'énergie élevés	2030 et 2050	Scénario physique : RCP 8.5 Scénario de transition : NGFS (politiques actuelles) Narratif socio-économique : SSP 3

Les scénarios climatiques utilisés sont compatibles avec les hypothèses critiques en matière de climat formulées dans les états financiers dans la Note 4.2/Enjeux climatiques et sociétaux du Chapitre 6.

Les enseignements des travaux menés dans le cadre de la révision de son analyse de double matérialité en 2025 ont conduit Maisons du Monde à réévaluer la cotation financière des risques liés au changement climatique. En effet, l'importance financière attribuée à ces risques dans la précédente analyse de double matérialité se basait sur le scénario RCP 4.5, c'est-à-dire le scénario de limite du réchauffement global à 1,5 °C. Maisons du Monde a évalué que le deuxième scénario était désormais plus approprié.

3.2.1.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]

En raison de sa contribution au changement climatique et en réponse aux risques associés à l'augmentation d'événements climatiques extrêmes, Maisons du Monde a établi un plan de transition pour l'atténuation du changement climatique au travers d'une trajectoire carbone. Le plan de transition décrit ci-après est partiel et est donc renommé plan de décarbonation dans la suite du chapitre, car il ne répond pas à l'ensemble des exigences de la norme ESRS E1. En effet, des informations sont manquantes concernant les OpEx et CapEx alloués à ce plan.

Le Groupe a fait valider sa trajectoire carbone à horizon 2030 par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) courant 2025. Il s'est engagé dans cette démarche afin de confirmer sa méthodologie de calcul de l'empreinte carbone et entériner son objectif de réduction de gaz à effet de serre aligné avec un réchauffement climatique en dessous des 2 °C.

Maisons du Monde ne fait partie d'aucune des activités exclues et par conséquent n'est pas exclu des référentiels de l'UE alignés sur ceux de Paris.

L'ambition du Groupe est la diminution de 49,6 % de ses émissions sur les scopes 1 et 2 et de 25 % de ses émissions sur le scope 3 en 2030 par rapport à l'année de référence 2021. Cette année de référence a été choisie, car il s'agissait d'une année de référence en termes de chiffre d'affaires pour Maisons du Monde.

	Scope	Type	Ambition	Année cible	Approuvé par le SBTi
Objectif de zéro émission nette à court terme	1 et 2	Absolu - 1,5 °C	- 49,6 %	2030	Oui
Objectif de zéro émission nette à court terme	3	Absolu - < 2 °C	- 25 %	2030	Oui

Cette nouvelle ambition de réduction des émissions de CO_2 a été présentée au Conseil d'administration avant d'être présentée à l'Assemblée générale en 2025. Par ailleurs, une partie du bonus du Directeur général du Groupe est indexée sur la réduction effective des émissions de CO_2, pour plus de détails, voir la Section 3.1.3.1.1.

La décarbonation repose sur trois principaux piliers :

- transformation de l'offre à travers l'achat de matières à plus faible impact, une production moins émissive en usine et un *sourcing* plus proche ;
- optimisation du transport amont et aval ; et
- adoption d'alternatives au diesel pour la flotte de véhicules de société et une partie de la flotte de camions utilisée pour réaliser la navette entre le port d'arrivée et l'entrepôt situé dans le sud de la France.

La revue de la matérialité en 2025 fait suite, entre autres, à la réalisation par le Groupe de nouvelles études, telle qu'une étude sur les impacts environnementaux menée en 2024. Le plan de décarbonation doit être revu à l'aune de ces nouvelles études et le chiffrage des investissements sera à mettre à jour par la même occasion. Les dépenses opérationnelles importantes (Opex) et/ou les dépenses en capital (CapEx) nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action seront identifiées à ce moment-là.

Les CapEx et OpEx engagés par le Groupe ne permettent pas par ailleurs de répondre à l'une des définitions des activités listées dans le règlement de taxonomie durable.

Au regard de l'ESRS E1 et de la notion d'« émissions verrouillées », le Groupe a évalué si ses produits vendus et actifs clés entraînaient des émissions futures significatives pendant leur durée de vie (notamment *via* une consommation d'énergie, une combustion ou d'autres émissions directes en phase d'usage). L'analyse montre que l'offre du Groupe est majoritairement constituée de biens non énergivores (meubles et articles de décoration) dont l'utilisation ne génère pas d'émissions directes et n'implique pas de consommation d'énergie attribuable au produit. En conséquence, le Groupe considère que les émissions verrouillées associées aux produits vendus sont non significatives et que l'information correspondante n'est pas applicable à ses activités au titre de l'état de durabilité.

3.2.1.2.1 Leviers de décarbonation

Dans le cadre de la validation de sa trajectoire SBTi en 2025, Maisons du Monde a identifié l'ensemble des leviers permettant de réduire ses émissions de gaz à effet de serre en ligne avec son objectif à 2030.

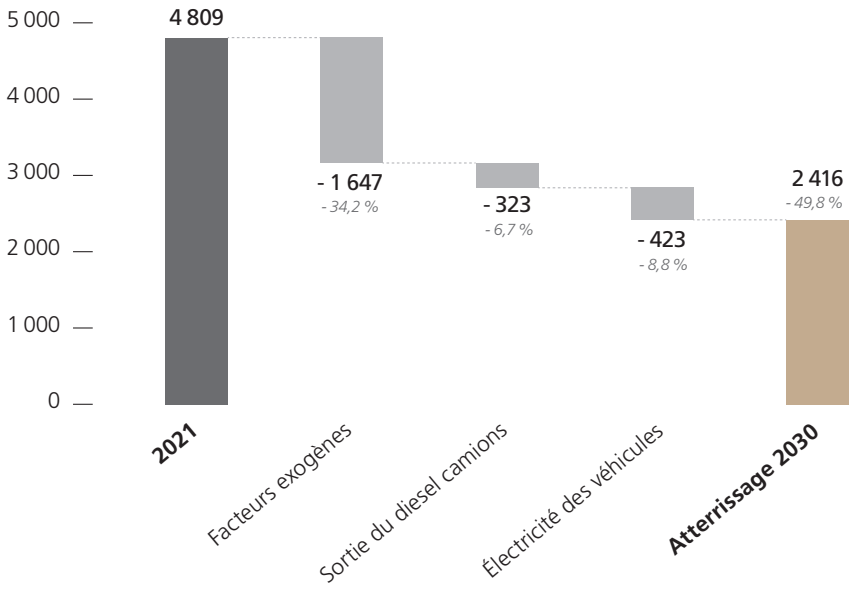
Dans une situation de croissance organique entre 2021 et 2030, les émissions de GES sont supposées augmenter sensiblement avec la croissance des ventes. Dans le cadre de la revue de sa trajectoire carbone, Maisons du Monde a également pris en compte les projections de volumes de ventes par catégorie, mais également les facteurs réglementaires et les engagements gouvernementaux en faveur de la transition climatique.

À titre d'exemple, les engagements associés au changement climatique pris par les États dans le monde, les évolutions des modes de consommation, ainsi que les réglementations environnementales de plus en plus contraignantes pour les entreprises, permettront de réduire indirectement les émissions de Maisons du Monde de 6,1 %.

SCOPES 1 ET 2

Les émissions des scopes 1 et 2 sont celles qui sont directement contrôlées par Maisons du Monde et représentent environ 1 % de ses émissions totales.

Le schéma ci-dessous permet de présenter les leviers et la trajectoire associée pour diminuer de 49,6 % les émissions des scopes 1 et 2 du Groupe :



Explication des principaux leviers

Les émissions de scopes 1 et 2 sont principalement causées par l'utilisation de carburants dans les véhicules de société et les camions Distri-Traction ainsi que la consommation d'électricité dans l'usine du Groupe située au Vietnam.

Maisons du Monde a estimé que des facteurs exogènes relatifs aux ambitions gouvernementales de réduction des émissions de CO_2 de l'Union européenne et du Vietnam influencent une partie du gain d'émissions à 2030.

Les principaux leviers pour continuer de réduire les émissions des scopes 1 et 2 reposent sur :

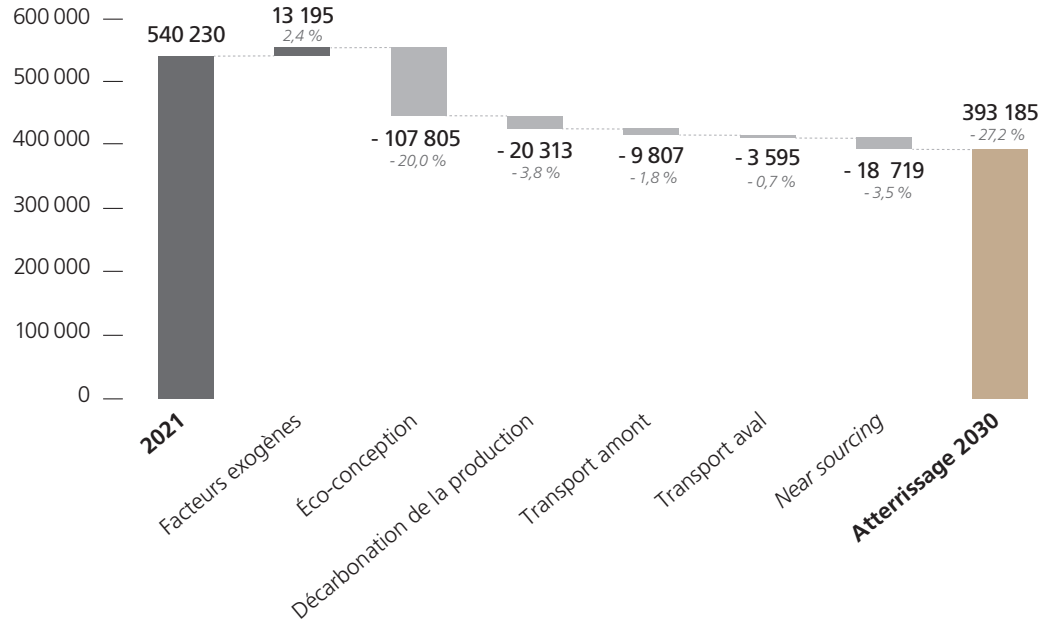
- le maintien de 100 % d'achat d'électricité renouvelable pour le réseau des magasins et entrepôts ;
- la décarbonation des véhicules de société à travers le *leasing* de voitures 100 % électriques ; et
- la décarbonation progressive des camions de Distri-Traction à travers le *leasing* de camions électriques ou à base de biocarburants.

La validation par SBTi courant 2025 a amené à rehausser à - 49,6 % l'objectif initialement identifié de - 42 % d'émissions de CO_2 en 2030 *vs* 2021. Les économies d'émissions de CO_2 résiduelles seront atteintes par un renforcement de l'ambition de décarbonation des camions de Distri-Traction. Des premiers travaux ont été réalisés en 2025 afin d'analyser les alternatives au camion diesel et de préparer le planning d'adoption de ces alternatives.

SCOPE 3

Les émissions de scope 3 sont les émissions indirectes des émissions de CO_2 du Groupe et représentent environ 99 % de ses émissions totales. Ces émissions de CO_2 reposent principalement sur la fabrication des produits et le choix des matières utilisées ainsi que les moyens de transport utilisés tant en amont qu'en aval.

Le schéma ci-dessous permet de présenter les leviers et la trajectoire associée pour diminuer de 25 % les émissions scope 3 du Groupe :



Les principaux leviers pour continuer de réduire les émissions de scope 3 reposent sur :

- le choix de matières moins émettrices en émissions de CO_2 (matières recyclées et/ou certifiées) ;
- l'accompagnement des fournisseurs vers une transition aux énergies renouvelables dans la production des produits ;
- la relocalisation d'une partie de la production des produits vers des zones plus proches de notre réseau de magasins ;
- l'optimisation de notre réseau logistique à travers un meilleur remplissage des camions utilisés pour livrer les magasins et une continuité de développement de l'usage ferroviaire, nettement moins émetteur ; et
- l'amélioration de l'efficacité du transport amont : accroître les volumes de biocarburants et encourager les modes de transport moins émetteurs en carbone.

La nouvelle répartition des émissions entre transport amont et aval opérée en 2025 et expliquée en Section 3.2.1.6.3 a conduit à une redistribution de la contribution de ces postes à la trajectoire.

3.2.1.3 Politiques de lutte contre le changement climatique [E1-2]

Maisons du Monde, à travers ses engagements en faveur de la lutte contre le changement climatique, mais également dans un souci de résilience face aux effets du changement climatique, a développé une politique de lutte contre le changement climatique qui comporte plusieurs éléments :

Politiques	Principales caractéristiques	Périmètre	Grade hiérarchique de validation de la politique
Politique d'achat d'électricité renouvelable	Engagement d'acheter de l'électricité renouvelable pour limiter son impact	Magasins en succursale, sites administratifs et logistiques	Direction RSE & Qualité et Direction Achats non marchands
Politique d'efficacité énergétique et de sobriété énergétique	Mise en place d'actions pour gagner en efficacité énergétique et sensibilisation au respect des règles en lien avec la sobriété énergétique	Groupe	Direction RSE & Qualité
Politique d'offre responsable	Politique de sélection de produits moins impactants dans l'offre destinée aux clients, notamment à travers le choix de matières moins carbonées et de relocalisation plus proche d'une partie de la production du Groupe	Offre produits Maisons du Monde	Direction RSE & Qualité

L'ensemble de ces politiques existantes sont destinées à des fins internes et couvrent l'ensemble des impacts, risques et opportunités identifiés par Maisons du Monde :

La définition d'une trajectoire de réduction des émissions de CO_2 à travers l'usage des différentes politiques définies par le Groupe vient répondre à l'impact négatif sur les émissions de gaz à effet de serre sur toute la chaîne de valeur contribuant au changement climatique.

La politique d'offre responsable contribue également à l'atténuation du changement climatique et répond au risque d'augmentation des coûts des matières premières due à leur raréfaction. En effet, la transition vers l'achat de matières recyclées, biologiques ou certifiées ou du *sourcing* plus proche des matières premières dans le cadre de cette politique, contribue à limiter les impacts environnementaux ainsi que les coûts futurs anticipés associés à des matières de plus en plus rares.

Les politiques d'achat d'électricité renouvelable et d'efficacité énergétique viennent répondre à l'impact négatif sur la contribution à l'épuisement des ressources énergétiques en réduisant la dépendance aux énergies fossiles.

En 2025, Maisons du Monde a priorisé la validation de sa trajectoire de décarbonation par la SBTi et le lancement de projets d'animation de cette trajectoire auprès des contributeurs concernés. Comme indiqué en introduction de l'ESRS 2, le Groupe n'est pas en mesure à ce jour de rédiger une politique d'adaptation au changement climatique. La rédaction d'une telle politique a été repoussée dans un délai raisonnable afin de prioriser la mise en œuvre opérationnelle de la trajectoire carbone et ainsi s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés à 2030.

3.2.1.4 Actions relatives à la lutte contre le changement climatique [E1-3]

À travers la mobilisation de ses actions, Maisons du Monde cherche à répondre à ses principaux enjeux matériels, à savoir :

- atténuation du changement climatique ;
- adaptation du changement climatique ; et
- consommation et préservation de l'énergie.

Maisons du Monde met en œuvre un plan d'actions détaillé afin de décliner de façon concrète les axes définis dans sa politique :

Enjeux matériels	Leviers plans de transition	Politique	Actions clés	Périmètre	Horizon temporel	Année d'achèvement	Avancées	Ressources allouées
Consommation et préservation de l'énergie	Maintien de l'achat d'électricité renouvelable	Politique d'achat d'électricité renouvelable	Maintenir l'achat d'électricité renouvelable	Magasins en succursale, sites administratifs, et logistiques	2020-2026	2026	• Le Groupe a atteint le résultat attendu de 100 % d'électricité renouvelable • Ce résultat permet d'avoir un niveau d'émissions de gaz à effet de serre lié à l'électricité divisé par 7 par rapport à son niveau hors électricité renouvelable	• Équipe achats non marchands pour négociation des contrats • Équipe RSE pour suivi des objectifs
Consommation et préservation de l'énergie	N/A – Amélioration continue	Politique d'efficacité énergétique	Monitorer la consommation d'énergie du réseau de magasins et appliquer des actions correctives ou préventives	Magasins en succursale, sites administratifs et logistiques	2025	Tous les ans	• Le Groupe continue de sensibiliser sur les règles de chauffage et de climatisation deux fois par an et aux bonnes pratiques pour limiter la consommation d'énergie en magasin • Des suivis de dérives de consommation d'énergie avec des plans d'actions correctives sont également appliqués	• Équipes RSE et technique pour suivi des dérives de consommation d'énergie • Équipe RSE pour la sensibilisation des équipes magasin sur les bonnes pratiques
• Atténuation du changement climatique • Adaptation au changement climatique	• Choix des matières • Fabrication des produits en *near sourcing*	Politique d'offre responsable	Limiter les risques sociaux et environnementaux tout en baissant l'impact des matières utilisées et de la fabrication des produits Maisons du Monde	Offre	2022-2026	2026	• Le Groupe continue de suivre des objectifs annuels d'atteinte d'un pourcentage d'offre responsable (*cf.* Section 3.2.3.2.3)	• Équipe de l'offre pour atteinte des objectifs • Équipe RSE pour accompagner l'offre

Les magasins affiliés sont responsables de leur achat d'énergie et n'ont pas d'obligation de partager leur consommation à Maisons du Monde, néanmoins la politique d'efficacité énergétique du Groupe leur est communiquée.

Zoom sur les actions pour une offre responsable afin d'atténuer le changement climatique

Le principal vecteur de baisse d'impact d'émissions de CO_2 repose sur le choix des matières et le processus de fabrication des produits.

Pour cela, dans le cadre de la mise en place de son référentiel d'offre responsable, Maisons du Monde se fixe des objectifs annuels. Deux des trois combats de la proposition d'offre durable viennent réduire directement les émissions de CO_2 du Groupe de manière significative :

- le choix de matières premières éco-responsables à savoir des matières certifiées, recyclées ou biologiques ;
- relocalisation d'une partie de sa production en Europe permettant de limiter le transport des produits.

Le principal investissement du Groupe dans la décarbonation de ses activités en 2025 réside dans l'achat de matières certifiées et/ou recyclées et/ou biologiques.

3.2.1.5 Objectifs liés à la lutte contre le changement climatique [E1-4]

3.2.1.5.1 Atténuation du changement climatique

Dans le cadre de sa trajectoire carbone validée par la SBTi en 2025, Maisons du Monde s'engage à diminuer de 49,6 % les émissions des scopes 1 et 2 et de 25 % les principales émissions du scope 3 entre 2021 et 2030 (achats de produits et services, transport amont et distribution et transport aval), couvrant ainsi 72,5 % des émissions du scope 3 du Groupe en 2021 (selon la méthodologie SBTi, il faut, *a minima*, intégrer 67 % du scope 3). Près de la moitié du scope 3 exclu de la trajectoire correspond aux émissions associées aux déplacements des clients de Maisons du Monde, poste d'émissions pour lequel un plan d'actions est difficilement actionnable et que la méthodologie SBTi demande d'écarter.

Objectif	2021 (BY)	Résultat 2024	Résultat 2025	Cible 2030
Réduire de 49,6 % les émissions de CO_2 du scope 1 et du scope 2 *market-based* d'ici à 2030 par rapport à 2021	4 809	4 678	3 742	2 416
Réduire de 25 % les émissions de CO_2 des principaux postes du scope 3 d'ici à 2030 par rapport à 2021	540 230	389 468	370 010	393 185

L'atteinte de ces objectifs à 2030 est monitorée *via* le suivi de l'empreinte carbone annuelle du Groupe et la tendance baissière des émissions depuis 2021. Les émissions de CO_2 du Groupe ont diminué de 31,4 % entre 2021 et 2025 sur les postes intégrés à la trajectoire carbone SBTi.

PROGRÈS RÉALISÉS ET PLAN DE DÉCARBONATION

Même si l'évolution des ventes du Groupe en 2025 est responsable de près des deux tiers de la baisse des émissions de CO_2 sur l'année, il est à noter que des progrès ont été réalisés.

Sur les scopes 1 et 2, la baisse des émissions de CO_2 est due à la diminution des consommations de certaines énergies d'origine fossile ainsi qu'aux efforts d'efficacité énergétique, mais aussi à la diminution des facteurs d'émission liés aux mix énergétiques des pays et à la fermeture de sites.

Sur le scope 3, Maisons du Monde a fait en 2025 des avancées significatives dans la mise en œuvre de son plan de décarbonation pour réduire les émissions de CO_2 de ses produits dans le cadre de sa politique d'offre responsable. Les progrès incluent :

- **le développement d'une offre plus responsable** : l'entreprise a atteint en 2025 son objectif de 40 % de produits intégrant l'offre responsable d'ici 2026 comme décrit en Section 3.2.3.4. Cet objectif est piloté au moment de la finalisation de la collection semestrielle (Printemps-Eté & Automne-Hiver) afin de s'assurer qu'il soit atteint. La transition vers des produits plus responsables est au cœur de la stratégie de réduction des émissions ; et
- **l'utilisation de matières recyclées, certifiées et biologiques** : les efforts pour réduire l'empreinte environnementale des produits se concentrent sur trois matières – polyester, coton et bois : les nouvelles collections de Maisons du Monde sont développées avec une proportion plus importante de coton issu de l'agriculture biologique, diminuant l'utilisation de pesticides et d'engrais de synthèse. Sur le bois, la part de bois certifié FSC ou PEFC augmente, moins émetteur que le bois conventionnel dans un souci de durabilité des forêts et de baisse d'impact.

Par ailleurs, **l'initiative Seconde Chance** a été poursuivie, dans un souci de favoriser la durabilité des produits offerts au client. En effet, Maisons du Monde propose, depuis 2023 en magasin et depuis octobre 2024 sur le web, une série de produits à la vente issus des retours clients.

3.2.1.5.2 Adaptation au changement climatique

À travers son objectif de relocalisation des produits (30 % de *near sourcing* à horizon 2030) dans le cadre de son plan de décarbonation, Maisons du Monde répond également à un besoin lié à l'adaptation au changement climatique. En effet, cela permet de raccourcir sa chaîne de valeur et de construire sa résilience quant à l'adaptation au changement climatique.

Comme indiqué en introduction de l'ESRS 2, le Groupe n'est pas en mesure à ce jour de rédiger une politique d'adaptation au changement climatique. La rédaction d'une telle politique a été repoussée dans un délai raisonnable afin de prioriser la mise en œuvre opérationnelle de la trajectoire carbone et ainsi s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés à 2030.

3.2.1.5.3 Consommation et préservation de l'énergie

Afin de limiter sa dépendance aux énergies fossiles, Maisons du Monde s'est engagé à partir de 2020 dans une politique d'achat d'électricité renouvelable au niveau des magasins en succursale, des sites administratifs et logistiques. Le Groupe s'assure de maintenir les résultats obtenus grâce au rattachement systématique de tout nouveau site ouvert au contrat avec le fournisseur d'énergie.

De même, le site de production au Vietnam dispose de panneaux photovoltaïques depuis 2022 sur une des deux usines présentes localement.

Objectif	Résultat 2025	Résultat 2024
Atteindre 100 % d'électricité renouvelable dans le mix énergétique de nos sites (magasins en succursale, sites administratifs et logistiques)	100 %	100 %

3.2.1.6 Indicateurs

3.2.1.6.1 Rémunération et considérations climatiques

	2025	2024
Pourcentage de la rémunération variable à court terme du Directeur général lié à des considérations climatiques *(en %)*	5 %	10 %

3.2.1.6.2 Énergie [E1-5]

CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE GROUPE

	2025	2024
Consommation d'énergie – total *(en MWh)*	56 594,0	57 855,5
Part des émissions du scope 2 associée aux garanties d'origine *(en %)*	100 %	100 %
Consommation d'énergie issue de ressources fossiles *(en MWh)*	4 586,4	4 988,0
Part des consommations d'énergie issue de ressources fossiles *(en %)*	**8,1 %**	**8,6 %**
Consommation d'énergie issue de sources nucléaires *(en MWh)*	-	-
Part de la consommation d'énergie issue de sources nucléaires *(en %)*	**-**	**-**
Consommation d'énergie issue de sources renouvelables *(en MWh)*	52 007,6	52 867,5
Part de la consommation d'énergie issue de sources renouvelables *(en %)*	**91,9 %**	**91,4 %**
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables *(en MWh)*	50 245,6	51 304,0
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite *(en MWh)*	1 762,0	1 563,5
Production d'énergie non renouvelable *(en MWh)*	**-**	**-**
Production d'énergie renouvelable *(en MWh)*	**-**	**-**
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par produit net *(en MWh/millions d'euros de chiffre d'affaires)*	0,06	0,06
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique *(en %)*	100 %	100 %

Consommation d'énergie – total : recense l'ensemble des consommations d'énergie sur le groupe Maisons du Monde au cours de l'année 2025. Sont inclus tous les types d'énergie : électricité renouvelable et non renouvelable, gaz naturel, propane, fioul domestique et réseau de chaleur.

Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par produit net et en pourcentage : recense l'ensemble des consommations d'énergie sur le groupe Maisons du Monde au cours de l'année 2025 provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique. Les secteurs à fort impact climatique sont ceux énumérés dans les Sections A à H et à la Section L de la NACE (p. 33) [au sens du règlement délégué (UE) 2022/1288 de la Commission]. La consommation totale d'énergie par produit net, ou intensité énergétique associée aux activités dans les secteurs à fort impact climatique est mesurée en MWh/millions d'euros de chiffre d'affaires.

3.2.1.6.3 Climat [E1-6]

ÉMISSIONS DE CO_2

Poste d'émissions	2025	2024
1. Scope 1	2 059,0	2 751,0
1. Scope 2 – *market-based*	1 683,0	1 927,3
1. Scope 2 – *location-based*	11 564,2	18 057,3
1. Scopes 1 & 2 – *market-based*	**3 742,0**	**4 678,3**
1. Scopes 1 & 2 – *location-based*	**13 623,2**	**20 808,3**
3.1 Achats de produits et services	322 663,5	355 508,7
3.1.1 – Achats généraux	*2 153,0*	*2 527,0*
3.1.2 – Produits – Meubles	*100 558,0*	*105 130,0*
3.1.2 – Produits – Déco	*29 204,0*	*48 141,0*
3.1.2 – Produits – MLP	*93 263,0*	*89 141,0*
3.1.3 – Produits – Marketplace	*9 796,1*	*11 340,7*
3.1.4 – Produits – Fabrication (impacts usines)	*87 689,4*	*99 027,1*
3.2 Biens immobilisés	2 885,6	4 807,0
3.3 Activités associées à l'énergie et au carburant (non incluses aux scopes 1 et 2)	326	324
3.4 Transport amont et distribution	50 722,8	38 700,4
3.5 Déchets générés dans les opérations	5 727,0	5 343,0
3.6 Déplacements professionnels	1 222,0	2 692,0
3.7 Déplacements domicile-travail	8 287,0	8 727,0
3.8 Actifs en *leasing* amont	-	-
3.9a Transport aval et distribution	8 573,0	24 346,0
3.9b Déplacements de visiteurs et clients	99 174,0	95 514,0
3.10 Traitement des produits vendus	-	-
3.11 Utilisation des produits vendus	28 638,9	37 190,5
3.12 Fin de vie des produits vendus	40 443,9	40 127,7
3.13 Actifs en *leasing* aval	-	-
3.14 Franchises	146,6	207,3
3.15 Investissements	-	-
3. Scope 3	**568 810,3**	**598 267,8**
Part des émissions de scope 3 mesurée à partir de données primaires (données fournisseurs ou partenaires (*supply chain*))	0,45 %	0,70 %
Scopes 1-2-3 – *market-based*	**572 552,3**	**617 964,0**
Scopes 1-2-3 – *location-based*	**582 433,6**	**634 094,1**

Les émissions de GES sont calculées conformément aux standards du protocole de gaz à effet de serre. Pour préparer les données nécessaires à la publication des émissions de GES, Maisons du Monde tient compte des principes, des exigences et des lignes directrices prévues par la norme *GHG Protocol Corporate Standard* et se réfère aux valeurs les plus récentes du potentiel de réchauffement planétaire (PRP) sur 100 ans (*Global Warming Potential*) publiées par le GIEC pour calculer les émissions de CO_2eq et de gaz autres que le CO_2.

Les postes 3.8, 3.10, 3.13 et 3.15 n'ont pas été calculés dans la mesure où Maisons du Monde n'a pas d'activités associées à ces postes.

La donnée 2024 pour le poste 3.12 a été corrigée en raison d'une erreur de calcul réalisée l'année précédente.

Les sous-catégories du poste 3.1.2 ne sont pas directement comparables avec l'année précédente en raison d'une re-catégorisation des produits entre les classifications Déco et MLP dans le référentiel produits Maisons du Monde courant 2025. Il n'est pas possible d'ajuster les informations 2024 pour ces postes avec la nouvelle catégorisation.

Explications des méthodologies utilisées sur les émissions des scopes 1 et 2

Scope 1

Il s'agit de l'empreinte carbone issue de toutes les émissions directes de gaz à effet de serre résultant d'une combustion issue des consommations énergétiques du périmètre, exprimées en tonnes de CO_2 équivalent (tCO_2eq), avec une part d'estimation des données éventuellement manquantes. Ainsi, les émissions directes de GES (scope 1) en tCO_2eq sur l'année N regroupent :

- les émissions liées aux consommations de fioul ;
- les émissions liées aux consommations de gaz naturel ;
- les émissions liées aux consommations de propane ;
- les émissions liées aux consommations de carburant des véhicules ; et
- les émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes.

Méthodologie

Il s'agit de collecter l'ensemble des données d'énergie du Groupe citées ci-dessus multipliées par les facteurs d'émissions associés issus de l'ADEME.

Scope 2 – *market-based* et *location-based*

Il s'agit de la somme de toutes les émissions indirectes de gaz à effet de serre issues des consommations énergétiques du périmètre, exprimées en tonnes de CO_2 équivalent (tCO_2eq), avec une part d'estimation des données éventuellement manquantes et une part d'extrapolation sur certaines données d'électricité (voir fiche sur l'électricité des magasins).

Les émissions indirectes de GES (scope 2) en tCO_2eq sur l'année N regroupent :

- les émissions liées aux consommations d'électricité ; et
- les émissions liées aux consommations de chaleur issues de réseaux de chaleur.

Méthodologie

Il s'agit de collecter l'ensemble des données d'énergie du Groupe (électricité et réseaux de chaleur) multipliées par les facteurs d'émissions associés issus de l'ADEME. Les facteurs d'émission diffèrent en fonction de la méthodologie de calcul utilisée en *market-based* ou *location-based*. En effet, en *market-based*, sont pris en considération les garanties d'origine et l'achat d'électricité renouvelable, ce qui n'est pas le cas en *location-based*.

Explications des méthodologies utilisées sur chacune des catégories d'émissions du scope 3

Catégorie 1 : achats de produits et services

Leur empreinte carbone est composée de différents éléments :

- l'extraction des matières premières jusqu'à leur arrivée dans les usines de fabrication des fournisseurs du Groupe. Maisons du Monde évalue en effet chaque année l'empreinte carbone de chacun de ses produits individuellement sur la base des données de vente des produits et des informations disponibles relatives à leur composition. En 2025, cette empreinte est évaluée à 223 025 tonnes de CO_2 ;
- les produits des vendeurs *marketplace* : l'empreinte carbone est calculée à partir des données de vente et de la composition des produits, avec une empreinte de 9 796,1 tonnes de CO_2 en 2025 ;
- les usines de fabrication : représentant 87 689,4 tonnes de CO_2, cela englobe les consommations d'énergie des usines ; et
- les « achats généraux » : dont notamment les emballages logistiques et catalogues, qui contribuent pour 2 153 tonnes de CO_2.

Méthodologie :

- extraction des matières premières : il s'agit de la quantité et de la composition des produits multipliées par les quantités vendues auxquelles un facteur d'émission lié aux matières utilisées est appliqué. Des hypothèses de composition des matières dans les produits Maisons du Monde sont appliquées en fonction des catégories de produits ;
- produits des vendeurs *marketplace* : il s'agit de la quantité de produits vendus issus de la *marketplace* à laquelle est appliquée la moyenne des émissions de CO_2 des produits Maisons du Monde, par activité, famille et sous-famille de produits ;
- usines de fabrication : le calcul est basé sur les hypothèses proposées par le référentiel lié à l'affichage environnemental corrélé aux quantités vendues, à la composition des produits et au mix énergétique de chaque pays de production ; et
- achats généraux : il s'agit de la quantité et de la composition des produits d'emballages multipliées par les facteurs d'émissions en fonction de la matière première utilisée.

Catégorie 2 : biens immobilisés

Il s'agit du calcul de l'empreinte carbone des CapEx liés à l'immobilier et à l'équipement informatique.

Méthodologie :

- CapEx liés à l'immobilier : l'ensemble des surfaces utiles en mètres carrés des sites ayant été ouverts ou ayant connu des rénovations/restaurations sur l'année N, associé au facteur d'émissions des constructions métalliques en $kgCO_2eq/m^2$ issu de l'ADEME ; et
- CapEx liés à l'équipement informatique : utilisation de l'outil INR (Institut du numérique responsable) pour calculer les émissions associées.

Catégorie 3 : activités associées à l'énergie et au carburant (non incluses aux scopes 1 et 2)

Il s'agit des consommations d'énergie réalisées dans l'amont de la chaîne de valeur de manière indirecte par le Groupe.

Méthodologie

Il s'agit de multiplier les consommations d'énergie des différents sites par type de combustible par les facteurs d'émissions sur la partie amont et pertes en fonction du combustible et du pays.

Catégorie 4 : transport amont

Il s'agit de l'empreinte carbone du transport des marchandises de Maisons du Monde de l'usine fournisseur jusqu'à l'entrepôt *via* différents moyens de transport ainsi que de l'entrepôt vers les magasins :

- le transport utilisé entre l'usine fournisseur et le port de chargement représentant 9 507 tCO_2eq ;
- le transport réalisé par des prestataires logistiques jusqu'à l'entrepôt *via* la mer, la route, le train ou l'avion représentant 29 632,8 tCO_2eq ;
- le transport réalisé par des prestataires logistiques depuis l'entrepôt *via* la route ou le train représentant 11 583 tCO_2eq.

Méthodologie :

- transport usine fournisseur – port de chargement : estimation du nombre de camions nécessaires pour transporter les produits Maisons du Monde des usines fournisseurs aux ports de chargement en convertissant le nombre de conteneurs envoyés en équivalent 20 pieds à laquelle est appliquée une distance moyenne de kilomètres et des facteurs d'émissions de transport issus de l'ADEME. À noter qu'il a été déclaré une hypothèse de remplissage des camions de 95 % ;
- transport maritime du port de chargement au port d'arrivée : collecte du nombre et type de conteneurs à laquelle est appliquée la méthodologie FRET 21 issue de l'ADEME ;
- transport routier jusqu'à l'entrepôt : données primaires issues des transporteurs sur le périmètre EXW et hors catégorie meuble, il s'agit de déclaratif sur le montant des émissions de CO_2 attribuées à Maisons du Monde. Si certaines données primaires sont manquantes, le Groupe extrapole la donnée à partir des mois complets en utilisant la moyenne ;
- transport aérien jusqu'à l'entrepôt : données primaires issues des prestataires logistiques du Groupe ; et
- transport routier et ferroviaire depuis l'entrepôt : voir la méthodologie de la catégorie 9A pour le transport B2B uniquement (transport vers les magasins).

Catégorie 5 : déchets générés par les activités de Maisons du Monde

Il s'agit de l'empreinte carbone liée aux déchets générés *via* la gestion des entrepôts, du site de production au Vietnam et du réseau de magasins.

Les déchets issus de la gestion des bureaux de Rhinov sont exclus du fait que ceux-ci sont considérés comme non significatifs à l'échelle du Groupe.

Méthodologie

Il s'agit de la collecte des déchets générés issus des magasins, entrepôts et du site de production par catégorie, multipliée par les facteurs d'émissions issus de l'ADEME.

Catégorie 6 : déplacements professionnels des collaborateurs

Il s'agit de l'empreinte carbone liée aux déplacements professionnels des collaborateurs Maisons du Monde.

Méthodologie

Il s'agit de l'utilisation de sources primaires des agences de voyages du Groupe et de la consommation de carburants et de la distance des véhicules de société courte durée multipliées par les facteurs d'émissions associés.

Catégorie 7 : déplacements domicile-travail

Il s'agit des déplacements des collaborateurs Maisons du Monde entre leur domicile et leur travail.

Les collaborateurs de l'usine de production située au Vietnam sont exclus du périmètre de calcul, faute de données probantes et fiables.

Méthodologie

Il s'agit de collecter les données suivantes :

- effectifs ETP au 31 décembre ;
- part des effectifs par site utilisant un véhicule personnel ;
- nombre de jours de présence sur site par semaine et nombre de jours d'absence dans l'année ; et
- hypothèses de distances domicile-travail selon l'espace de résidence.

Pour donner suite à la collecte de ces données, des facteurs d'émission en fonction du moyen de transport sont appliqués.

Catégorie 9A : transport aval et distribution

Pour le transport aval, sont comptabilisés les produits livrés aux clients finaux uniquement par des transporteurs partenaires de Maisons du Monde. Les produits livrés aux magasins sont comptabilisés dans le transport amont. En 2025, les émissions liées au transport routier et ferroviaire des produits vers les magasins ou les clients du Groupe s'élèvent à 8 573 tCO_2eq.

Méthodologie

Il s'agit de collecter les données issues du service transport (transport, plateforme, distance, typologie de livraison, mode de transport, type de carburant, typologie de chargement et typologie de colis, mais aussi les tonnes transportées et le nombre d'ordres de transport) auxquelles sont appliqués des facteurs d'émissions *via* l'utilisation de l'outil FRET 21 issu de l'ADEME. Seul le transport B2C est retenu pour cette catégorie (le transport vers les clients directement).

Catégorie 9B : déplacement de visiteurs et clients

Les déplacements des clients vers les magasins du Groupe représentent le second poste d'émissions du scope 3. Cette évaluation permet de mettre en avant l'importance de ce poste dans les émissions « indirectes ».

Méthodologie

Ces émissions sont calculées automatiquement à partir du nombre de visites en magasin, des distances parcourues par les clients pour rejoindre leur magasin Maisons du Monde préféré, du nombre d'enseignes visitées, du moyen de locomotion choisi et de scénarios de mobilité par typologie de magasins (centre-ville, centre commercial, zone d'activité). Le Groupe a fait le choix d'intégrer ces émissions dans le calcul du scope 3 afin de rendre compte de l'impact potentiel des choix d'implantation des magasins et des modes de livraison dans les actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Catégorie 11 : utilisation des produits vendus

Il s'agit de l'empreinte carbone associée à l'utilisation des produits électrifiés vendus sur l'année N.

Méthodologie

Il s'agit de collecter les ventes de produits électrifiés sur l'année 2025 puis de calculer la consommation annuelle en kWh selon le type d'ampoule associé au produit. Lorsque le type d'ampoule n'est pas indiqué, la consommation annuelle est pondérée en fonction des volumes des trois autres types de bulbes d'ampoule. Ensuite, *via* les données internes issues du département Études Marketing, il est possible de connaître la durée moyenne d'utilisation des produits Maisons du Monde. Enfin, l'ensemble de ces données sont utilisées et multipliées par les facteurs d'émissions de mix énergétique de chaque pays de vente.

Catégorie 12 : gestion de la fin de vie des produits

Il s'agit de l'empreinte carbone associée à la fin de vie des produits et des emballages de Maisons du Monde.

Méthodologie

Il s'agit de collecter les données de poids et de composition des quantités vendues sur l'année 2025 auxquelles sont attribués des facteurs d'émissions issues de l'ADEME.

Catégorie 14 : franchises

Il s'agit de l'empreinte carbone associée à la consommation d'électricité des magasins en affiliation ou en franchise.

Les données d'énergie associées au gaz sont exclues du fait de leur non-significativité.

Méthodologie

Il s'agit de collecter la surface des magasins en franchise ou en affiliation au 31 décembre 2025 à laquelle est appliquée une intensité énergétique moyenne issue du réseau de magasins Maisons du Monde sur la même année, multipliée par les facteurs d'émission liés à la consommation d'électricité fournis par l'ADEME.

INTENSITÉ CARBONE

(en tCO_2eq/millions d'euros de chiffre d'affaires)	2025	2024
Intensité – scopes 1-2-3 – *market-based*	604,4	616,8
Intensité – scopes 1-2-3 – *location-based*	614,8	632,9

Le chiffre d'affaires Maisons du Monde net consolidé peut être réconcilié avec les états financiers (voir Section 6.1.1).

DÉTAIL DES ÉMISSIONS SCOPES 1-2 PAR PAYS EN 2025

	Scope 1		Scope 2 *market-based*		Scope 2 *location-based*	
(en tCO_2eq)	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Allemagne	-	-	26	31	463	960,4
Autriche	-	-	-	-	14,1	21,9
Belgique	3	27	-	-	443,6	517,5
Espagne	-	-	-	-	1 833	3 431,6
France	1 992	2 612	-	4	1 335,6	1 998,8
Italie	2	24	78	-	4 949,2	8 009,2
Luxembourg	-	-	-	-	60	126,8
Suisse	10	10	-	-	40,6	63,9
Portugal	-	-	-	-	88,3	174,3
Vietnam	52	78	1 579	1 892,3	2 337	2 752,2

La consommation de gaz naturel et fioul domestique en logistique, fioul domestique dans l'usine au Vietnam et gaz naturel en Belgique, Italie et Suisse ainsi que les consommations de carburant des véhicules et les fuites de fluides frigorigènes viennent contribuer aux émissions du scope 1 du Groupe. Néanmoins en 2025, l'entrepôt a arrêté l'utilisation de propane et les consommations de fioul domestique au Vietnam et de gaz sur le réseau et en logistique ont diminué.

L'achat d'électricité renouvelable *via* des certificats de garantie d'origine sur les sites administratifs, logistiques et le parc magasins permet de réduire drastiquement le scope 2 *market-based* du Groupe. En *location-based*, les émissions de CO_2 sont le reflet du parc magasins du Groupe ainsi que des mix énergétiques variables de chacun des pays.

DÉTAIL DES ÉMISSIONS SCOPES 1-2 PAR ENTITÉ EN 2025

	Scope 1		Scope 2 *market-based*		Scope 2 *location-based*	
(en tCO_2eq)	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Réseau de magasins et sites administratifs	924	1 549	104	35	8 974,3	14 885,7
Logistique	1 083	1 124	-	-	252,1	419,7
Production	52	78	1 579	1 892,3	2 337	2 752,2

Le site logistique contribue à une part importante du scope 1 global du Groupe en raison de la consommation de gaz naturel et fioul domestique, pas ou peu consommés dans les pays du réseau. À l'inverse, le scope 2 *location-based* reflète le parc magasins étendu ainsi que l'utilisation des réseaux de chaleur dans certains pays.

3.2.1.6.4 Leviers de décarbonation [E1-6]

Réduction totale des émissions de gaz à effet de serre en 2030 grâce aux leviers par rapport à l'année de référence :

	Valeur absolue *(en tCO_2eq)*	Intensité *(en tCO_2eq/ chiffre d'affaires)*	Pourcentage *(en %)*
Global	(149 438)	(100)	- 27 %
Scope 1 & scope 2 *market-based*	(2 393)	(2)	- 50 %
Scope 3	(147 045)	(98)	- 27 %

Ces indicateurs projettent à horizon 2030 en tCO_2eq les émissions de gaz à effet de serre évitées par rapport à l'année de référence 2021 afin de respecter les Accords de Paris. Ils sont calculés en valeur absolue, intensité et pourcentage et reposent sur un ensemble d'hypothèses d'activité économique et d'évolution du modèle d'affaires définies dans le cadre de la construction de la trajectoire SBTi 2030 du Groupe. Ces indicateurs présentent un niveau élevé d'incertitude en raison des partis pris sur la réalisation d'événements futurs. Le chiffre d'affaires Maisons du Monde net consolidé peut être réconcilié avec les états financiers (voir Section 6.1.1).

3.2.2 E4 – BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES

Conformément aux dispositions transitoires du *Quick Fix* (règlement délégué du 11 juillet 2025), Maisons du Monde a décidé d'appliquer l'exemption autorisée sur le chapitre ESRS E4 pour l'exercice 2025.

3.2.2.1 Identification et évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes

En tant que distributeur de produits d'ameublement et de décoration, le groupe Maisons du Monde exerce une influence non négligeable sur la biodiversité à travers l'utilisation de diverses matières premières dans sa chaîne de valeur.

Le Groupe a identifié ses dépendances aux matières premières issues du vivant *via* une étude approfondie réalisée en 2024. Celle-ci a mis en lumière le fait que les activités du Groupe reposent sur la production de fibres et autres matériaux naturels, tels que le coton et le bois, qui proviennent d'écosystèmes riches en biodiversité et dont l'équilibre est essentiel pour la préservation de la biodiversité. Le service écosystémique rendu par ces écosystèmes est essentiel pour la fabrication des produits d'ameublement et de décoration. Toute perturbation dans ces écosystèmes pourrait affecter l'approvisionnement en matières premières, mettant ainsi en péril la durabilité des activités du Groupe. Les pratiques d'extraction et de production peuvent également entraîner des perturbations dans ces écosystèmes, affectant ainsi les habitats naturels et les espèces qui y vivent.

La majorité des impacts de Maisons du Monde sur l'occupation des sols a lieu dans la chaîne de valeur, notamment en lien avec trois matières premières : le bois, la laine et l'acier. Les principales modalités d'occupation du sol associées à ces matières premières sont la plantation et la gestion des cultures forestières (bois), les pâturages (laine) et les infrastructures de traitement et de transformation des matériaux (dont notamment acier et bois). Maisons du Monde concentre aujourd'hui ses efforts sur le bois et la laine. Le métal, et en particulier l'acier, est à date une matière moins prioritaire pour le Groupe en raison du manque de maturité du marché de l'acier recyclé.

L'ensemble de la méthodologie d'identification, d'évaluation et de priorisation des impacts, risques et opportunités est détaillé en Section 3.1.5.1, elle a été révisée en 2025 dans le cadre de la mise à jour de l'analyse de double matérialité. Maisons du Monde a ainsi identifié dans l'ensemble de ses activités les impacts, risques et opportunités suivants liés à la biodiversité :

E4 – Biodiversité et écosystème

	Impacts ou risques/opportunités matériels	Description
État des écosystèmes, espèces et dépendances aux services écosystémiques		
Impact négatif (chaîne de valeur – amont)	Contribution à la dégradation de la biodiversité par la déforestation et la conversion des sols dues à un *sourcing* accru de matières premières (bois, cuir)	Maisons du Monde consomme du bois et du cuir pour fabriquer les produits délivrés sur le marché. L'exploitation et l'extraction des matières premières dans l'amont contribuent à la déforestation et la conversion des sols et impactent durablement les écosystèmes qui dépendent des ressources forestières pour survivre.
Impact négatif (chaîne de valeur – amont)	Contribution à la dégradation et la réduction de la diversité des espèces par l'utilisation de substances chimiques dans les processus de culture et de production des matières (coton, polyester, cuir…)	L'utilisation de substances chimiques dans les processus de culture et de production de matières comme le coton, ou de transformation, comme le polyester ou le cuir contribue à la dégradation et à la réduction de la diversité des espèces. Ces produits chimiques, tels que les pesticides et les engrais, ont un impact négatif sur les écosystèmes en contaminant les sols, l'eau et l'air, ce qui perturbe les habitats naturels et menace les espèces locales.
Impact négatif (chaîne de valeur – amont)	Contribution à la dégradation de la biodiversité par la surexploitation des ressources naturelles vierges (surexploitation des ressources animales et végétales, utilisation accrue de matières textiles vierges)	La surexploitation des ressources naturelles vierges, telles que les ressources animales et végétales vierges, contribue à la dégradation de la biodiversité. En extrayant de manière excessive ces ressources, les écosystèmes sont perturbés et la diversité des espèces est réduite.
Risque physique (chaîne de valeur – amont)	Risque d'augmentation des coûts d'opération lié à l'appauvrissement et la raréfaction des ressources naturelles à cause de l'effondrement de certains écosystèmes, du changement climatique et détérioration des services écosystémiques	L'appauvrissement et la raréfaction des ressources naturelles, résultant de l'effondrement des écosystèmes, des effets du changement climatique et de la détérioration des services écosystémiques tels que la pollinisation et l'accès à l'eau de qualité, présente un risque d'augmentation des coûts d'opération pour Maisons du Monde. Ce phénomène impacte l'amont de la chaîne de valeur à long terme, car les ressources essentielles deviennent plus rares et coûteuses à exploiter.

3.2.2.2 Politiques liées à la biodiversité et aux écosystèmes

Dans le cadre de son engagement à réduire son impact sur la biodiversité et les écosystèmes tout en limitant les risques liés à sa dépendance aux matières premières, Maisons du Monde a mis en place des politiques structurées tout au long de sa chaîne de valeur. Ces politiques s'articulent autour des axes suivants :

- transition climatique et résilience à long terme : le plan de décarbonation du Groupe est détaillé en Section 3.2.1.2 ;
- lutte contre la déforestation : la politique anti-déforestation de Maisons du Monde est en cours de réalisation depuis 2025 pour répondre aux exigences du RDUE (Règlement européen contre la déforestation et la dégradation des forêts) ;
- traçabilité des matières premières : l'ensemble des mesures pour assurer la traçabilité des matières et réduire le risque associé est détaillé dans la Section 3.2.3.2.1 ;
- lutte contre les substances chimiques dans les processus de culture et de production : Maisons du Monde a mis en place une politique qualité détaillée en Section 3.3.3.3 vis-à-vis de ses fournisseurs et des substances utilisées dans les produits qu'ils fabriquent ; et
- promotion de l'approvisionnement en matières naturelles issues de pratiques agricoles et environnementales certifiées : coton biologique, laine certifiée RWS, bois certifié PEFC ou FSC et cuir issu de co-produits.

Comme indiqué en introduction de l'ESRS 2, le Groupe n'est pas en mesure à ce jour de rédiger un plan de transition biodiversité. La rédaction d'une telle politique a été repoussée dans un délai raisonnable et le Groupe se concentre sur la mise en œuvre opérationnelle de la trajectoire carbone dans la mesure où l'atteinte de ses objectifs contribue positivement à la biodiversité.

3.2.2.3 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes

La démarche du Groupe vise d'abord à éviter les impacts (par exemple par le recours à la lutte contre la déforestation et à l'utilisation de matières recyclées), puis à minimiser les impacts (par exemple par le recours aux certifications garantissant une meilleure qualité environnementale).

TRAÇABILITÉ ET LUTTE CONTRE LA DÉFORESTATION

La gestion durable des matières premières d'origine naturelle est cruciale pour Maisons du Monde, au travers notamment de l'exclusion des zones à haut risque de déforestation. À cette fin, et depuis 2025, le Groupe est en train de déployer l'outil Sourcemap pour tracer les parcelles de forêts dont sont issus le bois et ses dérivés afin d'en garantir l'absence de déforestation, conformément au RDUE (voir Section 3.2.3.2.1).

STRATÉGIE DE MANAGEMENT DU RISQUE ENVIRONNEMENTAL PAR LA CONDUITE D'AUDITS ENVIRONNEMENTAUX

En 2022, Maisons du Monde a construit, en partenariat avec l'ONG Earthworm Foundation, une cartographie des risques environnementaux présents sur les chaînes de valeur du Groupe. Maisons du Monde a décidé de concentrer ses actions sur les étapes les plus impactantes, c'est-à-dire celles de transformation des matières premières et de fabrication du produit fini.

Le Groupe s'est basé sur les quinze matières premières les plus utilisées dans ses collections afin d'en déterminer un niveau de risque global par matière, calculé en fonction des risques environnementaux identifiés et des procédés les plus à risque pour l'environnement. Ces matières et procédés de production identifiés ont été priorisés dans la conduite des audits environnementaux lancés depuis 2022 par Maisons du Monde. Ainsi, cinq matières premières utilisées par Maisons du Monde dans ses collections sont identifiées comme à risque fort en lien avec les risques de pollution : le coton, le polyester, le cuir, le métal et le bois. En parallèle, Maisons du Monde a décidé en 2025, dans le cadre de cette stratégie de maîtrise des risques environnementaux, de se concentrer sur les usines de production de rang 1 en charge du procédé de production à risque environnemental pour les cinq matières concernées. Les usines de production de rang 1 concernées, suivant la matière première à risque, sont :

- pour le coton : les usines en charge de la teinture qui engendre des risques de pollution de l'eau, de l'air et des sols avec la consommation importante d'eau et présence de produits chimiques ;
- pour le polyester : les usines en charge de la teinture et/ou de la production de PET, qui engendrent des risques de pollution de l'eau, de l'air et des sols ;
- pour le cuir : les usines en charge de la teinture et/ou du tannage, qui engendrent des risques de pollution de l'eau, de l'air et des sols ;
- pour le métal : les usines en charge de la fonderie, du forgeage, de la soudure et du revêtement des surfaces, qui engendrent des risques de pollution de l'eau, de l'air et des sols ; et
- pour le bois : les usines en charge du traitement du bois qui engendre des risques de pollution de l'air.

Maisons du Monde a rendu les audits environnementaux obligatoires depuis 2025 pour toute usine de production de rang 1 concernée par cette stratégie. Cette obligation d'audit environnemental a été inscrite dans les annexes du contrat que chaque fournisseur signe dans le cadre de sa collaboration avec Maisons du Monde.

Les usines sont auditées *via* le référentiel ICS, déjà utilisé pour le contrôle des enjeux sociaux (voir Section 3.3.2.4.1), selon dix grandes thématiques :

- systèmes de gestion de l'environnement ;
- utilisation de l'énergie, transport et gaz à effet de serre ;
- utilisation de l'eau ;
- eaux usées et effluents ;
- émission dans l'air et substances appauvrissant la couche d'ozone (ODS) ;
- gestion des déchets ;
- prévention de la pollution, substances dangereuses et potentiellement dangereuses ;
- prévention et gestion des incidents majeurs ;
- biodiversité ; et
- nuisances.

Les chapitres biodiversité et nuisances ont été ajoutés au cours de l'année 2025 dans l'audit environnemental ICS.

À partir des résultats des audits environnementaux, des plans d'actions correctives sont construits et transmis aux fournisseurs de Maisons du Monde, en fonction du niveau de risque (faible ou fort) constaté à la suite de l'audit. Chaque fournisseur concerné fait l'objet d'un accompagnement de la part d'une personne dédiée de l'équipe RSE Fournisseurs.

Parallèlement, Maisons du Monde a mis en place une grille d'évaluation interne des risques environnementaux lorsqu'une usine a été auditée par un autre référentiel qu'ICS. En effet, Maisons du Monde accepte les audits environnementaux amfori BEPI *(Business Environment Performance Initiative)* et le standard ISO 14001.

RÉDUCTION DES SUBSTANCES CHIMIQUES ET PRÉSERVATION DES ÉCOSYSTÈMES

En parallèle, et afin d'aller au-delà des exigences réglementaires concernant la présence de substances dangereuses pour les matières les plus impactantes, le Groupe développe des produits certifiés sans substances nocives, en s'appuyant sur des labels reconnus comme GOTS, OCS ou Oeko-Tex Standard 100 pour les produits textiles et revêtements d'assises.

Afin de répondre à la problématique de la surexploitation des ressources naturelles, Maisons du Monde continue l'intégration de matières recyclées dans ses produits. La Section 3.2.3.2.3 détaille plus amplement les actions menées sur le développement de produits moins impactants pour l'environnement.

Des plans de contrôle, adaptés à chaque famille de produits sur la base d'une analyse de risques fournisseur/produit/usage, sont mis en œuvre pour contrôler par échantillonnage l'absence de substances restreintes ou interdites dans les produits Maisons du Monde.

3.2.2.4 Objectifs liés à la biodiversité et aux écosystèmes

Par ailleurs, les objectifs du Groupe associés à la biodiversité sont étroitement liés aux objectifs définis dans les sections :

- ESRS E1 : plan de décarbonation et réduction des émissions de GES ;
- ESRS E5 : objectifs sur l'utilisation des ressources dans la chaîne de valeur.

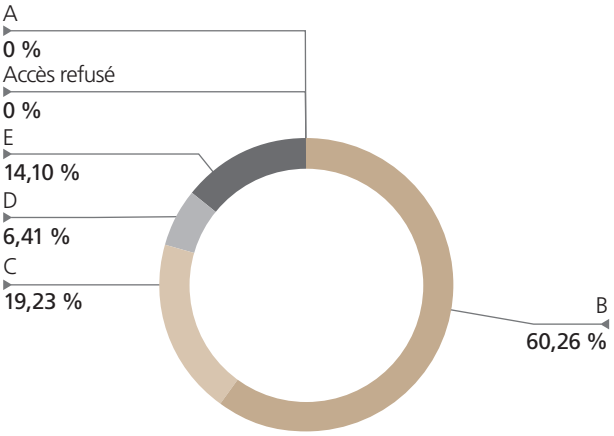
Bien que des objectifs mesurables relatifs à la biodiversité ne soient pas encore définis, Maisons du Monde suit l'efficacité de ses politiques et actions en matière de biodiversité au travers de l'évolution des indicateurs associés à l'évolution des émissions de gaz à effet de serre et aux produits intégrant des matières premières plus responsables. Le détail de ces politiques, actions et résultats est décrit dans les Sections 3.2.1 et 3.2.3.

3.2.2.5 Indicateurs

Audits environnementaux

(en nombre)	2025	2024
Audits environnementaux ICS mandatés par MDM	50	39
Audits environnementaux ICS mandatés par un autre membre	28	49
AUDITS ENVIRONNEMENTAUX RÉALISÉS DANS L'ANNÉE – TOTAL	**78**	**88**
Audits environnementaux ICS de l'année – notation A	0	0
Audits environnementaux ICS de l'année – notation B	47	47
Audits environnementaux ICS de l'année – notation C	15	16
Audits environnementaux ICS de l'année – notation D	5	5
Audits environnementaux ICS de l'année – notation E	11	19
Audits environnementaux ICS de l'année – notation *Access Denied*	0	1

Notation des audits environnementaux ICS chez les fournisseurs de Maisons du Monde en 2025



Nombre d'audits environnementaux ICS mandatés par Maisons du Monde : recense l'ensemble des audits environnementaux ICS semi-annoncés effectués sur les usines de production sur l'année 2025 par un prestataire mandaté par Maisons du Monde.

Nombre d'audits environnementaux ICS mandatés par un autre membre : recense l'ensemble des audits environnementaux ICS semi-annoncés effectués sur les usines de production sur l'année 2025 par un partenaire externe dans le cadre de la reconnaissance mutuelle des audits commandités par les membres de l'ICS.

3.2.3 E5 – ÉCONOMIE CIRCULAIRE

3.2.3.1 Identification et évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'économie circulaire

La surexploitation des ressources naturelles constitue aujourd'hui une menace majeure pour l'humanité et les activités économiques qui en dépendent. Le rythme actuel de consommation dépasse largement celui du renouvellement des ressources. Conscient de cet enjeu, Maisons du Monde reconnaît l'impact potentiel de ses activités sur les ressources naturelles, notamment le bois, les textiles et les métaux, tout en identifiant les opportunités offertes par l'économie circulaire pour repenser son modèle économique.

Le Groupe accorde une attention particulière à ses dépendances aux ressources naturelles, notamment pour la production de fibres et de matériaux recyclés, certifiés ou biologiques tels que le coton et le bois. Ces dépendances se situent principalement en amont de la chaîne de valeur, au niveau de l'approvisionnement en matières premières, tandis que les opérations du Groupe ne présentent pas d'incidence directe majeure. Pour répondre à ces défis, Maisons du Monde intègre des pratiques responsables tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.

En prenant en compte ses dépendances, Maisons du Monde a identifié et évalué des impacts, risques et opportunités liés aux ressources utilisées dans l'ensemble de ses activités et dans sa chaîne de valeur au travers de son exercice de double matérialité (voir Section 3.1.5.1). La révision de la matérialité en 2025 a réduit la liste de ces impacts, risques et opportunité et a mis en lumière les enjeux le plus matériels pour le Groupe, ceux-ci portent sur « l'utilisation et la disponibilité des matières premières » et « la gestion de la fin de vie des produits ». L'enjeu de « gestion des déchets dans les activités » n'est plus matériel, mais reste important pour le Groupe, une description succincte des actions clés menées est donc apportée au sein de ce chapitre.

E5 – Économie circulaire

	Impacts ou risques/opportunités matériels	Description
Gestion de la fin de vie des produits		
Impact positif (chaîne de valeur – aval)	Contribution à l'allongement de la durée de vie des produits et la gestion de la fin de vie des produits par la reprise et la réparation des anciens produits vendus	L'allongement de la durée de vie des produits par la reprise et la réparation des produits permet de limiter la quantité de produits jetés et de prolonger leur utilisation, contribuant ainsi à une gestion plus durable des ressources. Les consommateurs bénéficient d'une alternative éco-responsable, réduisant la demande pour de nouveaux produits et minimisant les déchets issus des produits usagés.
Utilisation et disponibilité des matières premières		
Impact négatif (chaîne de valeur)	Contribution aux pressions exercées sur les ressources entrantes notamment dans le processus de fabrication des produits et dans le *packaging* des produits	Maisons du Monde consomme des matières premières issues de la nature pour fabriquer ses produits et leur *packaging*. La pression sur ces ressources naturelles contribue à l'épuisement des ressources.
Impact positif (chaîne de valeur)	Contribution à la diminution des pressions exercées sur les ressources *via* le développement de l'économie circulaire (ex. : éco-conception des produits vendus)	L'adoption de pratiques telles que la réduction, la réutilisation et le recyclage des matériaux dans la chaîne de valeur permet de diminuer la demande sur les ressources naturelles. L'éco-conception, qui vise à rendre les produits plus durables et recyclables, contribue à une gestion plus responsable des ressources et à la réduction des déchets issus des produits usagés.
Risque financier (chaîne de valeur – amont)	Hausse des coûts de production liée à la hausse des prix des matières premières vierges ou plus responsables (ex. : matières recyclées)	À court terme, les prix des matières premières peuvent augmenter en raison de la demande accrue pour des produits durables, qu'elles soient vierges ou issues de sources plus durables.
Risque financier (chaîne de valeur – amont)	Baisse du CA liée à une perturbation de la chaîne d'approvisionnement et ralentissement des chaînes de production en raison de la moindre disponibilité des ressources	À moyen terme, une diminution de la disponibilité des ressources, nécessaires à la production, peut entraîner des retards dans la fabrication, des ruptures de stock, et une incapacité à répondre à la demande, ce qui impacte directement le chiffre d'affaires.

3.2.3.2 Politiques relatives à la gestion des ressources [E5-1]

L'ensemble des politiques liées à l'utilisation des ressources sont revues puis soumises à validation *via* la Direction RSE & Qualité.

3.2.3.2.1 Utilisation et disponibilité des matières premières

Pour identifier les matières à fort impact matériel et orienter les analyses et les engagements du Groupe, une méthodologie rigoureuse a été suivie, s'appuyant sur plusieurs éléments clés :

- **volumes consommés** : les matières ont été sélectionnées en fonction des volumes les plus importants utilisés dans les produits ;
- **cartographie interne des risques environnementaux** : les volumes ont été croisés avec une cartographie des risques environnementaux existante ;
- ***High Impact Commodity List* (HICL) de la SBTi** : cette liste a permis d'identifier les matières ayant un fort impact sur la biodiversité ;
- **expertise externe** : des experts ainsi que des publications scientifiques ont apporté un éclairage supplémentaire, notamment sur les enjeux de pollution, moins bien documentés dans les bases d'analyse de cycle de vie (ACV) ;
- **base de données ACV (Ecoinvent)** : cette base a été utilisée pour évaluer les impacts environnementaux des différentes matières ; et
- **cartographie de la chaîne de valeur et outil ENCORE** (*Exploring Natural Capital Opportunities, Risk and Exposure*) : ces outils ont été mobilisés pour analyser les dépendances et impacts à travers la chaîne de valeur.

En raison de leur impact significatif sur les volumes (plus de 80 % des volumes de matières consommées), les huit matières suivantes sont considérées comme matérielles : le bois massif, les panneaux MDF, le coton, la laine, le polyester, la mousse polyuréthane, l'acier, et la céramique.

De plus, au-delà des volumes significatifs, les matières sourcées pour fabriquer les produits Maisons du Monde sont sujettes à de nombreux enjeux :

- enjeux environnementaux (voir Sections « E1 – Changement climatique » et « E4 – Biodiversité et écosystèmes ») : matières contributrices à l'augmentation des gaz à effet de serre, déforestation liée à la culture du bois et à l'élevage des bovins (au travers de l'utilisation du cuir), utilisation de pesticides et de fertilisants dans la culture des fibres textiles vierges, consommation d'eau dans des zones de stress hydrique pour transformer les matières vierges ou encore atteinte aux écosystèmes naturels et à la biodiversité dans les activités d'extraction ou de production ; et
- enjeux sociaux (voir Section « S2 – Travailleurs dans la chaîne de valeur ») : santé et sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur par l'utilisation de produits chimiques, risque de travail forcé dans certaines zones de *sourcing*.

Ainsi, la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux, liés à l'extraction et à la transformation des matières premières utilisées dans les produits et les emballages de la marque, reste clé pour la construction d'une politique d'achats responsables. C'est dans cette logique que Maisons du Monde poursuit son engagement ayant une double ambition : maîtriser les risques liés aux matières tout en proposant une offre de produits toujours plus responsables aux clients de la marque.

3.2.3.2.2 Politique et exigences matières

Grâce à la cartographie détaillée précédemment, le Groupe a défini des exigences minimales à respecter par les fournisseurs notamment sur les matières premières naturelles. Ces conditions concernent l'ensemble des produits sans distinction de catégorie et sont intégrées aux contrats-cadres des fournisseurs, ceux-ci s'engagent donc à les respecter lors de la signature :

		Engagements minimums demandés
Bois		• Exclusion des espèces menacées (VU, EN, CR selon IUCN) • Exclusion des espèces listées dans l'annexe I de la CITES • Conformité avec le RDUE (Règlement européen contre la déforestation et la dégradation des forêts) • Exclusion du bois en provenance de zones à risque : Birmanie, bassin du Congo et bassin amazonien
Textile	Coton	• Exclusion des zones à risque comme le Turkménistan, la Syrie ou la province de Xinjiang en Chine
	Laine	• Exclusion des matières premières d'origine animale qui ne sont pas obtenues en tant que sous-produit de l'industrie de la viande ou qui ont été produites selon des pratiques cruelles ou illégales (ex. : *mulesing*, abattage illégal)
	Cuir	• Exclusion des espèces menacées (VU, EN, CR selon IUCN) • Exclusion des espèces listées dans l'annexe I de la CITES • Conformité avec le RDUE (Règlement européen contre la déforestation et la dégradation des forêts) • Exclusion des matières animales n'étant pas un co-produit de l'industrie de la viande ou pouvant poser un problème éthique • Exclusion des matières provenant d'abattage illégal
	Fourrure	• Exclusion de la fourrure naturelle

La politique relative aux matières premières est régulièrement actualisée afin d'intégrer de nouveaux enjeux et engagements pour le Groupe et afin de renforcer le contrôle de l'approvisionnement responsable. Depuis 2022, cette politique fait partie intégrante du contrat-cadre signé avec tous les fournisseurs. La revue de la cartographie des risques liés aux matières premières est actuellement en cours. En 2025, Maisons du Monde a identifié les critères et indicateurs pertinents par matière première. Les prochaines étapes, prévues pour 2026, incluront la définition des seuils d'acceptabilité et la validation des indicateurs/critères avec les parties prenantes. La version mise à jour de la cartographie sera finalisée en 2026, suite à l'intégration des lignes directrices du Règlement de l'Union européenne sur la déforestation (RDUE).

Le Groupe a également identifié des matières impactantes en termes de facteurs d'émissions et de volumes associés (bois, coton, polyester, polyuréthane, métal, verre et polyéthylène) pour répondre à la mise à jour de l'objectif fixé par le Groupe aligné avec le référentiel *Science Based Targets initiative* (SBTi) afin de contribuer à l'alignement avec les Accords de Paris (*well below* 2 °C) (voir Section 3.2.1.2).

3.2.3.2.3 Politique de sélection de l'offre de produits responsables

Le premier pilier de la stratégie RSE (voir page 72), qui consiste à proposer une offre ayant pour but de réduire les impacts climat et biodiversité du Groupe, s'appuie sur des critères exigeants listés ci-dessous.

Pour intégrer l'offre responsable, un produit doit avant tout répondre aux trois prérequis suivants :

- la santé des consommateurs : en respectant les exigences « substances » qui visent à restreindre la présence de substances préoccupantes dans les produits du Groupe (voir Section 3.3.3.3) ;
- les matières premières à risque : en respectant les exigences « matières premières », les fournisseurs s'engagent à ne pas s'approvisionner en matières controversées (ex. : coton de Syrie, bois d'Amazonie, espèces naturelles menacées) (voir Section 3.2.3.2.2) ; et
- les conditions de travail dans les usines : le respect des exigences sociales dans les usines des fournisseurs est garanti par la collecte régulière et l'analyse de rapports d'audit sociaux (voir Section 3.3.2.4.1).

En effet, ces conditions sont intégrées aux contrats-cadres des fournisseurs, et ceux-ci s'engagent donc à les respecter lors de la signature. Dans le cas contraire, les fournisseurs ne sont pas renouvelés pour l'année suivante. Maisons du Monde dispose de plusieurs moyens de contrôle à travers des audits sociaux et environnementaux ou du processus de validation des labels produits, par exemple.

Une fois les prérequis validés, un produit responsable doit respecter l'un des trois combats suivants :

- **matières à moindre impact** : favoriser l'utilisation de matières recyclées, biologiques ou certifiées (exemple : GRS (*Global Recycled Standard*) pour les matières recyclées, GOTS (*Global Organic Textile Standard*) pour les textiles biologiques, FSC (*Forest Stewardship Council*) pour les bois certifiés). En parallèle et afin de faire progresser son offre de produits plus responsables, Maisons du Monde intègre de plus en plus de matières ayant une empreinte environnementale plus faible que les matières traditionnelles. Il s'agit des matières comme le rotin ou l'osier qui repoussent naturellement, le chanvre ou le jute qui ne nécessitent que très peu d'eau et ne requièrent pas de pesticides contrairement aux matières conventionnelles comme le coton. En effet, le rotin et l'osier permettent un gain non négligeable lié à une irrigation plus raisonnée et la faible utilisation de produits phytosanitaires en comparaison du coton conventionnel. Pour les produits complexes (canapés et assises), *a minima* deux composants doivent être certifiés, comme la structure, le revêtement, ou la mousse de garnissage. À ce jour, il s'agit du combat majoritaire, représentant 80 % de l'offre responsable ;
- **fabrication européenne : permettant de soutenir le tissu industriel européen en contribuant à réduire l'impact environnemental généré par le transport du produit.** Ainsi, les étapes significatives de production doivent être réalisées au sein de l'Union européenne, ou dans des pays proches comme la Suisse, la Norvège, et le Royaume-Uni ; ou
- **préservation des savoir-faire locaux** : promouvoir des produits fabriqués en utilisant des techniques artisanales ou locales, contribuant ainsi à la valorisation des cultures et à l'autonomisation des communautés.

Ce référentiel d'offre responsable a été soumis à la consultation de parties prenantes externes, issues de Directions RSE de marques de grandes distributions, d'ONG, ou encore de cabinets d'expertise sur les sujets de réglementations et risques de produits de consommation.

3.2.3.2.4 Politique d'économie circulaire

Maisons du Monde s'engage progressivement à chaque étape du cycle de vie des produits dans une démarche de circularité. Cela passe en premier lieu par un travail sur la durabilité intrinsèque des produits (matières premières et durée de vie), la réparabilité de ceux-ci et leur reconditionnement.

Maisons du Monde privilégie la réparation et le reconditionnement des articles abîmés. Les retours clients ne pouvant pas être reconditionnés et présentant de légers défauts sont revendus *via* le programme Seconde Chance, disponible en magasin et en ligne. Enfin, l'enseigne a développé des filières nationales et locales de dons aux associations.

Cette démarche globale permet de prolonger la durée de vie des produits et d'éviter leur destruction, répondant ainsi aux exigences réglementaires françaises. Par ailleurs, les clients sont informés des modalités de fin de vie (tri, loi AGEC) *via* le site web et les pictogrammes sur les produits, ainsi que de l'existence du fonds réparation grâce à un affichage en magasin.

Pour optimiser le cycle de vie de ses emballages, le Groupe intervient à deux niveaux :

- en amont, par la réduction à la source des emballages superflus et la substitution des plastiques par des alternatives recyclables (telles que le carton) ; et
- en aval, par la contractualisation avec des prestataires capables de collecter en magasin et de revaloriser et recycler ces matériaux.

En France, cette approche devrait permettre d'atteindre, à partir de 2026, le tri des cartons et des films plastiques dans 100 % des magasins dont Maisons du Monde gère les déchets, soit 70 % du parc magasins en succursale (et 96 % du tri du papier bulle). Ce modèle est en cours de déploiement en Italie (échéance à mi-2026) avant sa généralisation aux autres pays européens.

3.2.3.3 Actions relatives à la gestion des ressources [E5-2]

3.2.3.3.1 Utilisation et disponibilité des matières premières

TRAÇABILITÉ DES MATIÈRES PREMIÈRES

Actuellement, Maisons du Monde concentre ses efforts sur certaines matières identifiées comme présentant des risques. Le Groupe demande des documents de traçabilité et d'origine attestant d'un approvisionnement conforme, notamment des preuves de transaction, de certification ou d'origine. Ces documents permettent de garantir que les fournisseurs répondent aux exigences du Groupe.

		Maîtrise des risques matières
Bois	Bois massif	**Traçabilité :** • vérification de la coupe légale et collecte des coordonnées GPS des parcelles de production
	Panneaux MDF	
Textile	Coton	**Traçabilité :** • vérification au cas par cas par les équipes de l'offre de la provenance des matières à faible impact pour éviter un transfert des enjeux • analyse de risque mise en place pour chaque nouveau produit fabriqué en Chine et chaque nouveau fournisseur chinois permettant de remonter la chaîne de valeur au champ de coton
	Cuir	**Traçabilité :** • vérification de l'origine du cuir bovin par plan de contrôle aléatoire

Maisons du Monde a intégré l'outil **Sourcemap** fin 2024 afin de **cartographier ses chaînes d'approvisionnement** et d'assurer la **conformité au Règlement de l'Union européenne sur la déforestation (RDUE)**.

En 2025, le déploiement opérationnel a inclus :

- l'invitation de **tous les fournisseurs concernés par le RDUE** (c'est-à-dire les fournisseurs de rang 1 ciblés par les codes douaniers du RDUE) **à rejoindre l'outil** et leur **formation** *via* une série de webinaires ;
- l'envoi de **demandes d'information** (produits/commandes) *via* Sourcemap, spécifiques aux exigences du RDUE ;
- la diffusion d'un **questionnaire de légalité** auprès des fournisseurs pour vérifier leur conformité au Règlement.

FORMATION DES ACHETEURS ET DES FOURNISSEURS

L'accompagnement régulier des équipes de l'offre en charge de la construction des collections (achats, produits, qualité, style) permet de faire croître la proportion de produits responsables dans l'offre de produits Maisons du Monde, et ce, dans l'optique d'atteindre 40 % de produits responsables dans l'offre de produits en 2026, objectif qui a été atteint sur la collection 2025 (voir Section 3.2.3.4).

Pour soutenir cette ambition, des sessions de formation sont organisées chaque année afin de présenter les enjeux RSE ainsi que le référentiel d'offre responsable aux équipes. Ces formations permettent d'intégrer les nouveaux collaborateurs et de remettre à niveau ceux qui en ont besoin. Un support de formation et un guide opérationnel sont mis à disposition pour faciliter leur compréhension et leur application des critères du référentiel.

En complément, une formation couvrant tous les piliers de la stratégie RSE, et notamment de l'offre responsable, est accessible à l'ensemble des employés *via* l'application My MDM Coach. Conçue particulièrement pour les collaborateurs en magasin, cette formation explique de manière simple et rapide les mécanismes et les objectifs de l'initiative.

Des formations plus spécifiques en lien avec les politiques du Groupe ont été également réalisées dans l'année auprès des équipes de l'offre pour les faire monter en compétence sur des critères liés au référentiel d'offre responsable :

- **formations fournisseurs RSE** : présentation du système d'audits et de la politique de conformité sociale de Maisons du Monde ; et
- **formations matières** : explication des labels reconnus par Maisons du Monde et des processus de collecte des certificats et preuves.

L'évolution de l'offre repose également sur l'accompagnement des fournisseurs. Une charte explicative du référentiel d'offre responsable leur a été envoyée, accompagnée d'annexes intégrées dans les contrats d'achats, détaillant les exigences en matière de substances, de matières et de conformité sociale.

Des webinaires d'information sont organisés pour approfondir des sujets spécifiques, tels que la réglementation RDUE. Ces initiatives permettent de sensibiliser les fournisseurs et de les guider dans leur conformité.

3.2.3.3.2 Développement d'une offre de produits plus responsables

DURABILITÉ ET RÉPARABILITÉ DES PRODUITS

Concernant la durabilité intrinsèque des produits, les leviers activés par Maisons du Monde reposent en priorité sur l'intégration de matières recyclées et un travail de la qualité de conception des produits pour plus de durabilité : réparabilité et allongement de la durée de vie, en particulier sur la catégorie meubles. À travers les exigences renforcées chaque année dans les cahiers des charges produits, Maisons du Monde définit des performances attendues par typologie de produit, par exemple en terme de tenue aux UV ou la résistance des tissus à l'usage.

En terme d'exemple, sur les familles Mobiliers d'extérieur et Canapés, Maisons du Monde réalise des tests sur les tissus afin de les qualifier pour une tenue des couleurs aux UV pour une durée de vie dépendant de la segmentation produit (par exemple, produit de gamme supérieure).

De plus, chaque année, le service Qualité mesure la satisfaction du client (avis client, réclamations clients) de l'ensemble de la collection. Sur les produits reconduits (taux de reconduits représentant trois quarts de la collection), des plans d'actions d'améliorations produits et usines sont menés, afin d'augmenter leur durée de vie.

MATIÈRES PREMIÈRES DANS LES PRODUITS MAISONS DU MONDE

Maisons du Monde utilise des matières alternatives pour réduire sa pression sur les ressources et sur les écosystèmes sollicités et également dans le cadre de sa trajectoire de décarbonation (voir Section 3.2.1.2).

Ainsi, le Groupe sollicite les matières suivantes :

- **matières biologiques** : pour le coton, Maisons du Monde s'appuie sur des certifications garantissant des procédés de production et de transformation respectueux de l'environnement ;
- **matières recyclées** : en développant les matières recyclées dans ses produits, Maisons du Monde contribue à soutenir l'économie circulaire et à diminuer ses pressions sur les ressources et les écosystèmes ;
- **matières certifiées** : pour les matières comme le bois, soumis à des enjeux de déforestation, le Groupe s'appuie sur des standards reconnus favorisant la gestion durable des forêts et permettant des cycles de renouvellement des arbres plus responsables ; et
- **matières issues d'usines plus responsables** : le Groupe s'appuie sur des usines partenaires certifiées LWG pour le cuir et ainsi indiquant que les tanneries répondent à des normes environnementales strictes de gestion d'eau, d'utilisation des substances et même de consommation d'énergie.

Ainsi, le Groupe récapitule dans le tableau ci-après les certifications acceptées pour les matières matérielles et les contrôles effectués :

	Matière matérielle impactée	Certification	Contrôle des certifications
Matière biologique	Coton	GOTS OCS	Vérification des certificats de labellisation en cours de validité (GOTS, OCS) et des certificats de transaction et/ou attestations couvrant le produit vendu
Matière recyclée	Polyester Coton Acier Bois Panneaux MDF Cuir Mousse polyuréthane Céramique Plastique (polyéthylène, polypropylène) Verre	GRS RCS Sans certification	Vérification des certificats de labellisation en cours de validité (GRS, RCS) et des certificats de transaction et/ou attestations couvrant le produit vendu Si sans certification, preuve de transaction et/ou attestations demandée et pour certaines matières des photos complémentaires (bois)
Gestion durable des forêts	Bois Panneaux MDF	FSC PEFC	Vérification des certificats de labellisation en cours de validité (FSC® et PEFC™) et attestations couvrant le produit vendu
Matières issues de tanneries responsables	Cuir	LWG	Vérification des certificats de labellisation en cours de validité (LWG) pour la tannerie Facture d'achat du cuir chez le tanneur en question et/ou attestations couvrant le produit vendu

RÉDUCTION DES IMPACTS LIÉS AUX EMBALLAGES

Afin de répondre aux pressions exercées sur les ressources naturelles, notamment en ce qui concerne les emballages, Maisons du Monde a mis en place plusieurs actions visant à réduire l'impact environnemental de ses emballages tout en garantissant une protection optimale des produits et une expérience client satisfaisante. Ces initiatives s'inscrivent dans une démarche durable qui couvre l'ensemble de ses activités, de la sélection des matériaux en partenariat avec les fournisseurs à la gestion des emballages en magasin et dans les opérations logistiques.

EMBALLAGES DES FOURNISSEURS

Dans le cadre de la gestion des emballages des produits, Maisons du Monde met un accent particulier sur l'adoption de solutions plus durables. En 2024, un audit a permis de recenser et documenter les volumes et types de matériaux utilisés, offrant ainsi une base solide pour le développement d'une feuille de route pour les emballages durables sur l'année 2025. La feuille de route inclut l'étude stratégique des emballages par familles de produits. Les deux leviers majeurs d'éco-conception activés en priorité sur les emballages des fournisseurs sont l'identification et la réduction des éléments jugés comme sans fonction utile et l'amélioration de la recyclabilité des matériaux (transition vers 100 % de matériaux recyclables). Les matériaux actuels utilisés incluent une gamme diversifiée, adaptée aux caractéristiques des produits du Groupe :

- carton et autres fibres cellulosiques, telles que le papier kraft ou les cartons multicouches et alvéolés, offrant une solution recyclable et polyvalente ;
- polyéthylène utilisé pour les emballages souples (polyéthylène basse densité, PEBD), sous forme de mousse expansée (EPE) et polystyrène expansé (PSE) : actuellement encore présent pour certaines références parmi les plus anciennes, mais en cours de suppression pour répondre aux exigences du Groupe ;
- polypropylène (PP) : principalement sous forme de sacs en toile de jute synthétique ;
- polyester : en version tissée (chutes de fibres employées pour le garnissage) et non tissée (housse de protection) ; et
- bois et contreplaqué : pour renforcer les emballages des articles lourds.

Dans l'objectif d'une formalisation transverse et pour assurer le déploiement sur l'ensemble du parc fournisseurs, une mise à jour des cahiers des charges a été réalisée pour intégrer toutes les exigences environnementales liées aux éléments d'emballage. Les guides emballages ont été révisés afin de diffuser les bonnes pratiques déjà mises en œuvre par certains fournisseurs précurseurs en matière de durabilité (proposant notamment le remplacement du plastique par des solutions kraft, l'utilisation d'une protection renforcée en carton nid d'abeille afin de supprimer les mousses plastiques expansées telles que le PSE ou l'EPE). Ces guides opérationnels reprennent les solutions concrètes d'emballage afin de faciliter la transformation des emballages fournisseurs.

Les critères liés aux matériaux d'emballage ont été intégrés dès le processus de négociation avec les fournisseurs, notamment pour limiter l'utilisation des mousses plastiques expansées (PSE et EPE), progressivement remplacées par des alternatives recyclables. Une animation des équipes de l'Offre (équipes Achats, Qualité, de la Collection et du Style) est effectuée par famille de produits en identifiant des projets clés de transformation. Une restructuration et une collecte des données sont prévues en 2026.

En 2026, Maisons du Monde continuera d'animer les parties prenantes internes et externes pour l'adoption de matériaux 100 % recyclables, certifiés et intégrant de la matière recyclée, en lien avec la mise à jour de l'annexe du contrat-cadre, tout en assurant une transition progressive d'ici 2030.

EMBALLAGES LIÉS À L'ACTIVITÉ COMMERCIALE DES MAGASINS

Conformément à l'objectif fixé en 2024, Maisons du Monde a franchi une nouvelle étape en 2025 en décentralisant le contrôle des commandes d'emballages au niveau des magasins et Directeurs régionaux. Cette initiative vise à renforcer l'autonomie des équipes locales et à assurer un contrôle au plus juste des besoins réels, optimisant ainsi la gestion des ressources.

Pour accompagner cette prise de responsabilité, les outils de pilotage ont été significativement renforcés :

- **optimisation du *reporting* semestriel** : le *reporting* à destination des Directeurs de Région a été retravaillé pour intégrer une analyse interne plus fine. Il permet désormais de suivre précisément les dépenses et, par conséquent, les consommations de chaque magasin ;
- **pilotage par la performance** : une nouveauté clé de ce *reporting* est la mise en corrélation systématique des dépenses (notamment d'emballages) avec l'évolution de leur chiffre d'affaires. Cet indicateur permet d'assurer une gestion proportionnée et de mieux maîtriser l'impact environnemental et financier ;
- **outil de support** : un *Guide Emballage*, entièrement mis à jour en 2025, est joint à ces *reportings* pour former et guider les équipes sur les méthodes d'emballage et de réutilisation.

EMBALLAGES LOGISTIQUES

Dans les opérations logistiques, Maisons du Monde a pris des mesures concrètes pour limiter l'impact environnemental des emballages lié majoritairement au reconditionnement des produits. Le centre de distribution du Groupe a adopté des cartons fabriqués à partir de fibres 100 % recyclées et certifiées FSC® pour ses envois *e-commerce*.

D'autres actions ont été entreprises pour réduire la quantité d'emballages utilisés, notamment l'introduction d'un film étirable transparent, remplaçant le film opaque et coloré, plus recyclable que la version précédente.

En 2025, les emballages *mailbags* en plastique ont été remplacés par des *mailbags en* kraft (kraft FSC), à l'exception de stocks résiduels en cours d'écoulement sur deux catégories de *mailbags*.

D'autres initiatives ont également été menées pour augmenter le taux de matière recyclée dans les emballages. Parmi celles-ci, l'augmentation de la part de polyéthylène recyclé dans les bulles de calage destinées au *e-commerce* qui atteint aujourd'hui 95 %.

Mekong Furniture augmente la recyclabilité de ses emballages en aval à travers des solutions alternatives au polystyrène, comme le carton nid d'abeille qui est utilisé pour l'expédition des produits Maisons du Monde.

3.2.3.3.3 Gestion de la fin de vie des produits

En cas de défectuosité sur un produit, le service clients de Maisons du Monde propose plusieurs solutions visant à réparer et prolonger la durée de vie des produits, afin de réduire les retours. Depuis 2024, des conseils d'entretien et de réparation sont accessibles aux clients *via* le site web et auprès des conseillers du service clients. En 2025, de nouvelles initiatives ont été mises en place afin d'améliorer ce service, notamment des tutoriels vidéo à destination des clients et l'intégration des conseils de réparation dans la FAQ.

En 2025, selon le catalogue de pièces détachées disponibles et l'état des stocks, la Direction de la Relation client (DRC) expédie les pièces manquantes aux clients à la livraison ou en cas de casse.

Les produits issus des retours clients sont systématiquement contrôlés et orientés vers la solution la plus appropriée selon leur état :

- état conforme : remise en stock ;
- état comportant des défauts acceptables et réparables : réparation par l'atelier dédié à l'entrepôt ;
- état comportant des défauts acceptables et non réparables : orientation vers le programme Seconde Chance ou don à des associations partenaires ; et
- état non conforme ou présentant des risques de sécurité : orientation vers des filières de tri *via* l'éco-organisme Ecomaison.

En 2025, Maisons du Monde a encore augmenté le taux de réparation et de remise en stock. L'objectif est d'améliorer l'expérience client tout en réduisant l'impact environnemental des retours et de la fin de vie des produits, en privilégiant leur réutilisation dans le cadre d'une seconde vie.

PÔLE EVA : L'ACTIVITÉ DE RÉPARATION DES PRODUITS ABÎMÉS

Créé le 1er janvier 2021, le pôle EVA (Environnement Valorisation Ambiance) a pour objectif d'améliorer le taux de valorisation des déchets, en réduisant les volumes de produits issus des retours clients orientés vers les filières de recyclage et en optimisant le reconditionnement et la réparation.

Le pôle EVA est équipé d'un service *EcoCenter* doté de capacités de réparation spécifiques aux métiers du bois par des ébénistes et aux métiers du cuir et textile. Les produits issus des retours clients qui peuvent être réparés ou reconditionnés sont ainsi réintégrés au stock neuf.

Ce service supervise également les partenariats avec les associations de réemploi à qui sont donnés les produits qui ne peuvent pas être réparés par les équipes. Des partenariats avec le réseau Emmaüs ou encore la Croix-Rouge Insertion permettent de trouver des solutions de réemploi pour ces produits, dans les boutiques solidaires de ces associations.

PROGRAMME SECONDE CHANCE : VALORISATION DES PRODUITS RETOURNÉS ET RÉDUCTION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

En 2023, Maisons du Monde a lancé le programme Seconde Chance, une initiative d'économie circulaire visant à réduire l'impact environnemental de la consommation en prolongeant la durée de vie des produits. Ce programme permet aux clients d'acheter des meubles et objets de décoration avec un léger défaut, issus des retours clients ou des modèles d'exposition en magasin, à prix réduits. Les produits sont proposés dans tous les magasins de France et à l'international, ainsi que sur le site web de Maisons du Monde en France depuis 2024. Les remises varient de - 30 % à - 60 % sur le web et de - 30 % à - 50 % en magasin, en fonction du type de défaut du produit.

Ce programme permet non seulement de limiter le gaspillage en contribuant à la réduction d'achats de nouveaux produits, mais aussi de prolonger la durée de vie des produits, tout en offrant aux clients des alternatives abordables.

Pour assurer le bon développement du programme, des ressources humaines et logistiques ont été mobilisées. En 2023, des équipes ont été formées dans les entrepôts pour qualifier les défauts des produits retournés, les nettoyer, les réparer lorsque nécessaire, et les remballer dans leur emballage d'origine, à condition que celui-ci assure une protection suffisante pour le transport. De plus, des développements informatiques ont été nécessaires pour créer une application de qualification des défauts et pour faciliter la mise en ligne des produits *via* notre plateforme *e-commerce*. Les équipes logistiques et IT ont travaillé en collaboration pour garantir que le processus de qualification, de reconditionnement et de mise en vente soit fluide et efficace. Les ressources allouées incluent également des investissements dans la formation du personnel et l'optimisation de l'infrastructure de stockage et de gestion des produits retournés.

Les résultats du programme Seconde Chance sont suivis tout au long de l'année afin d'évaluer les volumes de produits revalorisés. Des rapports de suivi sont établis pour mesurer le nombre de produits écoulés.

SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS LOCALES

Depuis près de dix ans, Maisons du Monde s'engage aux côtés de structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour répondre, à son échelle, aux enjeux sociaux et environnementaux tout en soutenant les entreprises locales. Le Groupe redirige ainsi certains produits provenant des retours clients, qui ne peuvent être réparés ou valorisés par ses propres services, vers les boutiques solidaires de ces partenaires, majoritairement Emmaüs et la Croix-Rouge Insertion. Ces initiatives offrent une seconde vie à ces produits, permettant à des populations aux revenus modestes d'accéder à des articles qui contribuent à créer un cadre de vie chaleureux et confortable.

En parallèle, dans le cadre de sa stratégie de mécénat « lieux de vie », le Groupe va plus loin dans sa démarche et œuvre à donner aux produits Maisons du Monde une seconde vie en accompagnant les associations par des conseils d'équipes en interne et en donnant des meubles et objets de décoration à des associations d'intérêt général soutenant des populations vulnérables ou précaires. En 2025, Maisons du Monde a aménagé 20 lieux de vie permettant d'atteindre l'objectif d'avoir meublé 100 lieux de vie entre 2022 et 2025. En 2025, le Groupe s'est attaché particulièrement à sélectionner des lieux de vie permettant d'accueillir des femmes dans différentes situations de vulnérabilité.

Pour compléter cet accompagnement, Maisons du Monde a mené des campagnes de « produit partage », des produits créés et commercialisés par Maisons du Monde et dont 100 % des bénéfices sont reversés à des associations d'intérêt général. En 2025, deux produits ont été mis en vente : un mug solidaire pour des associations d'appui à des femmes touchées par le cancer permettant de reverser plus de 30 000 euros et une bougie solidaire pour des associations de lutte contre les violences faites aux femmes permettant de reverser plus de 26 000 euros.

3.2.3.4 Objectifs liés à la gestion des ressources [E5-3]

3.2.3.4.1 Utilisation et disponibilité des matières premières

L'impact carbone des matières premières dans les produits représente près de 60 % du bilan carbone inclus à la trajectoire carbone validée par la SBTi. Le bois et le textile (et particulièrement le coton et le polyester) sont les matières pour lesquelles le Groupe a défini des objectifs en raison du volume consommé, de leur impact carbone et de l'existence de filières alternatives (recyclé, biologique ou certifié).

OBJECTIFS POUR UN APPROVISIONNEMENT EN BOIS RESPONSABLE

Maisons du Monde s'engage à atteindre 70 % de bois responsable, incluant le bois certifié FSC ou PEFC et le bois recyclé, d'ici 2026, avec une ambition de parvenir à 100 % d'ici 2030. Cet objectif 2026 initialement fixé à 80 %, a été revu à la baisse cette année suite à la complexité et aux contraintes liées à la mise en place du Règlement européen contre la déforestation (RDUE). Cette démarche s'inscrit dans la politique environnementale du Groupe, visant à réduire l'impact écologique des produits tout en préservant les ressources naturelles. Cet objectif vise à garantir une gestion durable des forêts, la préservation de la biodiversité, et le respect des critères sociaux pour les populations dépendantes de ces ressources. Ce projet s'applique à l'ensemble des produits contenant majoritairement du bois.

Les produits doivent être accompagnés de certificats valides, de preuves d'achat et/ou attestations justifiant leur conformité aux standards.

Objectif à 2030	Résultat 2024	Résultat 2025	Cible 2026
100 % de bois responsable	62 %	64 %	70 %

Part de bois responsables : recense la part de bois responsables exprimée en pourcentage qui correspond à la proportion des produits sélectionnés qui sont certifiés ou fabriqués à partir de bois recyclé sur la collection de l'année 2025 sur l'ensemble des produits en bois sélectionnés. Pour qu'un produit soit pris en compte, la matière principale doit être en bois ou équivalent.

Ce programme a été élaboré en collaboration avec les fournisseurs et acheteurs de Maisons du Monde, impliqués activement dans sa mise en œuvre. Un suivi précis des indicateurs, tels que le pourcentage de bois certifié ou recyclé, permet d'ajuster les efforts si nécessaire et un REX est organisé à chaque clôture de collection. Cet engagement, bien que volontaire, repose sur des actions fermes et une surveillance continue, traduisant l'ambition environnementale de Maisons du Monde. Enfin, cet engagement permet également des effets bénéfiques sur la biodiversité en favorisant des matières certifiées et/ou recyclées.

OBJECTIFS POUR DES TEXTILES RESPONSABLES

Conscient des impacts environnementaux et sociaux générés par la production textile, Maisons du Monde s'est fixé pour objectif d'intégrer 50 % de textiles responsables d'ici 2026 et 80 % d'ici 2030. Les efforts portent principalement sur le coton et le polyester, identifiés comme les matières les plus impactantes selon sa cartographie des risques matières.

Pour le coton, deux alternatives responsables sont privilégiées : le coton biologique, cultivé sans pesticides ni OGM et nécessitant moins d'eau, et le coton recyclé, fabriqué à partir de chutes de production ou de vêtements usagés. Ces approches s'appuient sur des certifications reconnues telles que GOTS, OCS, GRS et RCS, qui garantissent la traçabilité et la durabilité des fibres utilisées. En ce qui concerne le polyester, Maisons du Monde s'oriente progressivement vers des fibres recyclées issues de bouteilles en plastique ou de chutes textiles, permettant de limiter l'utilisation de polyester vierge. Les certifications GRS et RCS sont également utilisées pour reconnaître la qualité recyclée de la fibre, ou validées par les équipes internes lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ces certifications.

Objectif à 2030	Résultat 2024	Résultat 2025	Cible 2026
80 % de textile responsable	46 %	44 %	50 %

Part de textiles responsables : recense la part de textiles responsables exprimée en pourcentage qui correspond à la proportion des produits sélectionnés qui sont certifiés ou fabriqués à partir de textile recyclé sur la collection de l'année 2025 sur l'ensemble des produits textiles. Pour qu'un produit soit pris en compte, la matière principale doit être en textile ou équivalent.

La mise en œuvre de cette stratégie repose sur une cartographie des risques matières, alignée avec les politiques environnementales nationales et européennes. Le suivi des progrès est assuré par des indicateurs précis, notamment sur le bois et le textile, régulièrement analysés pour ajuster les actions si nécessaire. L'engagement de Maisons du Monde a été prouvé par une progression notable, passant de 40 % de textiles responsables en 2023 à 46 % en 2024. L'objectif pour 2025 a dû être modéré à 44 % en raison des coûts des matières certifiées et recyclées, cette légère révision ne signifie en rien un recul de la volonté du Groupe. Au contraire, bien que cet objectif soit volontaire, il reflète un engagement concret en faveur d'une chaîne d'approvisionnement textile plus durable, soutenu par un suivi rigoureux et une collaboration étroite avec les parties prenantes. Enfin, cet engagement permet également des effets bénéfiques sur la biodiversité en favorisant des matières biologiques, certifiées et/ou recyclées.

3.2.3.4.2 Gestion de la fin de vie des produits

Les objectifs du Groupe associés à la fin de vie des produits sont étroitement liés aux objectifs liés à l'utilisation des ressources et à la conception des produits, par exemple, en utilisant des monomatières favorisant le recyclage des produits Maisons du Monde en fin de vie.

Il était initialement prévu de fixer, dès 2025, des objectifs plus précis sur l'éco-conception, notamment en travaillant sur la qualité et la conception des produits pour faciliter leur démantèlement et leur recyclage en fin de vie. Cependant, la complexité de cette démarche qui exige des investissements conséquents et une révision approfondie des processus de production a entraîné un report du déploiement de ces objectifs ambitieux afin de garantir une mise en œuvre complète et efficace.

3.2.3.5 Indicateurs

3.2.3.5.1 Matières [E5-4]

INFORMATIONS GÉNÉRALES ET MATIÈRES RESPONSABLES

	2025	2024
Volumes totaux de produits vendus sur l'année *(en tonnes)*	71 738,6	74 791,9
Part de matières biologiques contenues dans les produits *(en %)*	0,3 %	0,2 %
Part de matières certifiées contenues dans les produits *(en %)*	41,6 %	33,7 %
Part de matières recyclées contenues dans les produits *(en %)*	5,6 %	5,7 %
Volumes de matières recyclables dans les produits *(en tonnes)*	8 539,5	8 347,3
Part de matières recyclables dans les produits *(en %)*	11,9 %	11,2 %

Toutes matières confondues, Maisons du Monde a augmenté entre 2024 et 2025 sa part de matières certifiées de 7,6 points.

Volumes de matières recyclables dans les produits : recense les quantités totales en poids de matières recyclables contenues dans les produits sur l'année 2025. La recyclabilité dépend non seulement des critères d'analyse des éco-organismes, mais aussi des infrastructures de recyclage disponibles, de leurs capacités, ainsi que des moyens techniques en place. La liste suivante des matières recyclables a donc été définie en suivant les informations des éco-organismes : bois, coton, polyester, laine, cuir, métal et plastique. Afin de calculer cet indicateur, l'hypothèse suivante a été prise : le volume de matières recyclables dans les produits équivaut au volume de produits incluant des matières recyclables puisque seuls les produits monomatières ont été retenus. Cet indicateur est soumis à un niveau élevé d'incertitude en raison des hypothèses prises pour identifier les matières recyclables.

Méthode de calcul : l'indicateur comptabilise le poids total des matières recyclables *via* la somme des poids des produits incluant des matières recyclables dans la collection de l'année 2025.

VOLUMES DE BOIS

	2025	2024
Volumes de bois consommés *(en tonnes)* **– Total**	32 825,6	33 474,9
Volumes de bois massifs consommés *(en tonnes)*	18 446,1	20 058,6
Volumes de papier/carton consommés *(en tonnes)*	297,4	275,9
Volumes de panneaux consommés *(en tonnes)*	14 082,1	13 140,4
Volumes de bois massifs, papier/carton et panneaux certifiés FSC consommés *(en tonnes)*	**19 442,7**	**16 979,2**
Part de bois massifs, papier/carton et panneaux certifiés FSC consommés *(en %)*	59,2 %	50,7 %
Volumes de bois massifs, papier/carton et panneaux certifiés PEFC consommés *(en tonnes)*	**3 092,1**	**2 231,1**
Part de bois massifs, papier/carton et panneaux certifiés PEFC consommés *(en %)*	9,4 %	6,7 %
Volumes de bois massifs certifiés FSC consommés *(en tonnes)*	9 690,4	9 479,5
Volumes de papier/carton certifiés FSC consommés *(en tonnes)*	112,0	109,2
Volumes de panneaux certifiés FSC consommés *(en tonnes)*	9 640,3	7 390,5
Volumes de bois massifs certifiés PEFC consommés *(en tonnes)*	2 209,1	1 281,6
Volumes de papier/carton certifiés PEFC consommés *(en tonnes)*	-	0,1
Volumes de panneaux certifiés PEFC consommés *(en tonnes)*	883,0	949,5
Volumes de bois massifs, papier/carton et panneaux recyclés consommés *(en tonnes)*	**524,2**	**665,9**
Part de bois massifs, papier/carton et panneaux recyclés consommés *(en %)*	1,6 %	2,0 %
Volumes de bois massifs recyclés *(en tonnes)*	459,3	664,7
Volumes de papier/carton recyclés *(en tonnes)*	-	1,1
Volumes de panneaux recyclés *(en tonnes)*	64,9	-

La part de bois certifiés FSC a augmenté de 8,5 points entre 2024 et 2025, passant de 50,7 % à 59,2 %.

Volumes de bois consommés, au global et par type de bois : recense la quantité en poids du bois utilisé pour les produits concernés sur l'année 2025, c'est-à-dire les quantités de bois utilisées par les fournisseurs de Maisons du Monde pour la fabrication des références de produits présentes dans les collections de l'année 2025. Les quantités de bois sont distinguées entre bois massif, papier/carton et panneaux.

Méthode de calcul : l'indicateur comptabilise les volumes de bois sur la base du poids des références des collections de l'année 2025 et de la part de ce poids associée au bois. Le calcul de l'indicateur est réalisé par une suite de retraitements et la prise de certaines hypothèses. L'indicateur a été calculé comme suit : les références retenues sont les références de l'année 2025 contenant du bois parmi les quatre premières matières composant le produit, la part du bois dans le poids du produit a ensuite été estimée sur la base du nombre d'éléments en bois dans le produit et du type d'activité (décoration, meubles ou multiproduits). Enfin, le poids de bois total consommé pour un produit a été calculé en multipliant le poids du produit (ou poids estimé du produit à partir de la catégorie du produit lorsque la donnée n'était pas disponible) par la part de bois dans le poids du produit ainsi que par les quantités vendues du produit. On obtient le poids total de bois consommé pour l'ensemble des références de 2025 en sommant les poids de bois par produit.

VOLUMES DE COTON

	2025	2024
Volumes de coton consommés *(en tonnes)* **– Total**	1 058,5	1 018,6
Part de coton biologique consommé *(en %)*	**17,0 %**	**9,8 %**
Part de coton certifié Oeko-Tex consommé *(en %)*	**19,0 %**	**10,3 %**
Part de coton recyclé consommé *(en %)*	**18,0 %**	**44,0 %**
Volumes de coton biologique (OCS) consommés *(en tonnes)*	60,2	69,4
Volumes de coton biologique (GOTS) consommés *(en tonnes)*	119,1	30,4
Volumes de coton certifié Oeko-Tex consommés *(en tonnes)*	201,6	104,7
Volumes de coton recyclé (GRS) consommés *(en tonnes)*	171,8	199,8
Volumes de coton recyclé (RCS) consommés *(en tonnes)*	-	36,1
Volumes de coton recyclé non certifié consommés *(en tonnes)*	16,2	211,9

Maisons du Monde a accentué sa politique d'achat de coton biologique et Oeko-Tex, avec une part de coton biologique qui a augmenté de 7,2 points et une part de coton certifié Oeko-Tex qui a augmenté de 8,7 points entre 2024 et 2025.

Volumes de coton consommés : recense la quantité en poids du coton utilisé pour les produits concernés sur l'année 2025, c'est-à-dire les quantités de coton utilisées par les fournisseurs de Maisons du Monde pour la fabrication des références de produits présentes dans les collections de l'année 2025.

Méthode de calcul : l'indicateur comptabilise les volumes de coton sur la base du poids des références des collections de l'année 2025 et de la part de ce poids associée au coton. Le calcul de l'indicateur est réalisé par une suite de retraitements et la prise de certaines hypothèses. L'indicateur a été calculé comme suit : les références retenues sont les références de l'année 2025 contenant du coton parmi les quatre premières matières composant le produit, la part du coton dans le poids du produit a ensuite été estimée sur la base du nombre d'éléments en coton dans le produit et du type d'activité (décoration, meubles ou multiproduits). Enfin, le poids de coton total consommé pour un produit a été calculé en multipliant le poids du produit (ou poids estimé du produit à partir de la catégorie du produit lorsque la donnée n'était pas disponible) par la part de coton dans le poids du produit ainsi que par les quantités vendues du produit. On obtient le poids total de coton consommé pour l'ensemble des références de 2025 en sommant les poids de coton par produit.

VOLUMES DE LAINE

	2025	2024
Volumes de laine consommés *(en tonnes)* **– Total**	143,8	116,8
Part de laine biologique consommée *(en %)*	-	-
Part de laine certifiée consommée *(en %)*	**4,9 %**	**1,5 %**
Part de laine recyclée consommée *(en %)*	-	-
Volumes de laine certifiée (Oeko-Tex) consommés *(en tonnes)*	7,0	1,7

La part de laine certifiée a augmenté de 3,4 points entre 2024 et 2025.

Volumes de laine consommés : recense la quantité en poids de la laine utilisée pour les produits concernés sur l'année 2025, c'est-à-dire les quantités de laine utilisées par les fournisseurs de Maisons du Monde pour la fabrication des références de produits présentes dans les collections de l'année 2025.

Méthode de calcul : l'indicateur comptabilise les volumes de laine sur la base du poids des références des collections de l'année 2025 et de la part de ce poids associée à la laine. Le calcul de l'indicateur est réalisé par une suite de retraitements et la prise de certaines hypothèses. L'indicateur a été calculé comme suit : les références retenues sont les références de l'année 2025 contenant de la laine parmi les quatre premières matières composant le produit, la part de la laine dans le poids du produit a ensuite été estimée sur la base du nombre d'éléments en laine dans le produit et du type d'activité (décoration, meubles ou multiproduits). Enfin, le poids de laine total consommé pour un produit a été calculé en multipliant le poids du produit (ou poids estimé du produit à partir de la catégorie du produit lorsque la donnée n'était pas disponible) par la part de laine dans le poids du produit ainsi que par les quantités vendues du produit. On obtient le poids total de laine consommé pour l'ensemble des références de 2025 en sommant les poids de laine par produit.

VOLUMES DE POLYESTER

	2025	2024
Volumes de polyester consommés *(en tonnes)* **– Total**	5 228,5	3 975,5
Part de polyester certifié Oeko-Tex consommée *(en %)*	**30,1 %**	**20,9 %**
Part de polyester recyclé consommée *(en %)*	**38,3 %**	**39,8 %**
Volumes de polyester certifié Oeko-Tex consommés *(en tonnes)*	1 571,5	829
Volumes de polyester recyclé (GRS) consommés *(en tonnes)*	1 998,0	1 578,0
Volumes de polyester recyclé (RCS) consommés *(en tonnes)*	0,6	0,2
Volumes de polyester recyclé non certifié consommés *(en tonnes)*	2,3	3,3

Le polyester certifié Oeko-Tex a pris une part plus importante en 2025, passant de 20,9 % des volumes de polyester consommés en 2024 à 30,1 % en 2025 (soit une augmentation de 9 points).

Volumes de polyester consommés : recense la quantité en poids du polyester utilisé pour les produits concernés sur l'année 2025, c'est-à-dire les quantités de polyester utilisées par les fournisseurs de Maisons du Monde pour la fabrication des références de produits présentes dans les collections de l'année 2025.

Méthode de calcul : l'indicateur comptabilise les volumes de polyester sur la base du poids des références des collections de l'année 2025 et de la part de ce poids associée au polyester. Le calcul de l'indicateur est réalisé par une suite de retraitements et la prise de certaines hypothèses. L'indicateur a été calculé comme suit : les références retenues sont les références de l'année 2025 contenant du polyester parmi les quatre premières matières composant le produit, la part du polyester dans le poids du produit a ensuite été estimée sur la base du nombre d'éléments en polyester dans le produit et du type d'activité (décoration, meubles ou multiproduits). Enfin, le poids de polyester total consommé pour un produit a été calculé en multipliant le poids du produit (ou poids estimé du produit à partir de la catégorie du produit lorsque la donnée n'était pas disponible) par la part de polyester dans le poids du produit ainsi que par les quantités vendues du produit. On obtient le poids total de polyester consommé pour l'ensemble des références de 2025 en sommant les poids de polyester par produit.

VOLUMES DE MOUSSE DE POLYURÉTHANE

	2025	2024
Volumes de mousse de polyuréthane consommés *(en tonnes)* **– Total**	3 377,5	3 980,8
Part de mousse de polyuréthane recyclée consommée *(en %)*	**16,2 %**	**17,6 %**
Volumes de mousse de polyuréthane recyclée (GRS) consommés *(en tonnes)*	0,8	1,6
Volumes de mousse de polyuréthane recyclée (RCS) consommés *(en tonnes)*	-	-
Volumes de mousse de polyuréthane recyclée non certifiée consommés *(en tonnes)*	547,2	697,9

Volumes de mousse de polyuréthane consommés : recense la quantité en poids de la mousse de polyuréthane utilisée pour les produits concernés sur l'année 2025, c'est-à-dire les quantités de mousse de polyuréthane utilisées par les fournisseurs de Maisons du Monde pour la fabrication des références de produits présentes dans les collections de l'année 2025.

Méthode de calcul : l'indicateur comptabilise les volumes de mousse de polyuréthane sur la base du poids des références des collections de l'année 2025 et de la part de ce poids associée à la mousse de polyuréthane. Le calcul de l'indicateur est réalisé par une suite de retraitements et la prise de certaines hypothèses. L'indicateur a été calculé comme suit : les références retenues sont les références de l'année 2025 contenant de la mousse de polyuréthane parmi les quatre premières matières composant le produit, la part de la mousse de polyuréthane dans le poids du produit a ensuite été estimée sur la base du nombre d'éléments en mousse de polyuréthane dans le produit et du type d'activité (décoration, meubles ou multiproduits). Enfin, le poids de mousse de polyuréthane total consommé pour un produit a été calculé en multipliant le poids du produit (ou poids estimé du produit à partir de la catégorie du produit lorsque la donnée n'était pas disponible) par la part de mousse de polyuréthane dans le poids du produit ainsi que par les quantités vendues du produit. On obtient le poids total de mousse de polyuréthane consommé pour l'ensemble des références de 2025 en sommant les poids de mousse de polyuréthane par produit.

VOLUMES DE MÉTAL

	2025	2024
Volumes de métal consommés *(en tonnes)* **– Total**	10 509,9	11 626,1
Part de métal recyclé consommée *(en %)*	0,3 %	0,3 %
Volumes de métal recyclé (GRS) consommés *(en tonnes)*	-	37,3
Volumes de métal recyclé (RCS) consommés *(en tonnes)*	-	-
Volumes de métal recyclés non certifiés consommés *(en tonnes)*	34,2	-

La part de métal recyclé est restée stable entre 2024 et 2025.

Volumes de métal consommés : recense la quantité en poids du métal utilisé pour les produits concernés sur l'année 2025, c'est-à-dire les quantités de métal utilisées par les fournisseurs de Maisons du Monde pour la fabrication des références de produits présentes dans les collections de l'année 2025.

Méthode de calcul : l'indicateur comptabilise les volumes de métal sur la base du poids des références des collections de l'année 2025 et de la part de ce poids associée au métal. Le calcul de l'indicateur est réalisé par une suite de retraitements et la prise de certaines hypothèses. L'indicateur a été calculé comme suit : les références retenues sont les références de l'année 2025 contenant du métal parmi les quatre premières matières composant le produit, la part du métal dans le poids du produit a ensuite été estimée sur la base du nombre d'éléments en métal dans le produit et du type d'activité (décoration, meubles ou multiproduits). Enfin, le poids de métal total consommé pour un produit a été calculé en multipliant le poids du produit (ou poids estimé du produit à partir de la catégorie du produit lorsque la donnée n'était pas disponible) par la part de métal dans le poids du produit ainsi que par les quantités vendues du produit. On obtient le poids total de métal consommé pour l'ensemble des références de 2025 en sommant les poids de métal par produit.

VOLUMES DE CÉRAMIQUE

	2025	2024
Volumes de céramique consommés *(en tonnes)* **– Total**	5 258,1	5 703,7
Part de céramique recyclée consommée *(en %)*	-	-
Volumes de céramique recyclée (GRS) consommés *(en tonnes)*	-	-
Volumes de céramique recyclée (RCS) consommés *(en tonnes)*	-	-

Volumes de céramique consommés : recense la quantité en poids de la céramique utilisée pour les produits concernés sur l'année 2025, c'est-à-dire les quantités de céramique utilisées par les fournisseurs de Maisons du Monde pour la fabrication des références de produits présentes dans les collections de l'année 2025.

Méthode de calcul : l'indicateur comptabilise les volumes de céramique sur la base du poids des références des collections de l'année 2025 et de la part de ce poids associée à la céramique. Le calcul de l'indicateur est réalisé par une suite de retraitements et la prise de certaines hypothèses. L'indicateur a été calculé comme suit : les références retenues sont les références de l'année 2025 contenant de la céramique parmi les quatre premières matières composant le produit, la part de la céramique dans le poids du produit a ensuite été estimée sur la base du nombre d'éléments en céramique dans le produit et du type d'activité (décoration, meubles ou multiproduits). Enfin, le poids de céramique total consommé pour un produit a été calculé en multipliant le poids du produit (ou poids estimé du produit à partir de la catégorie du produit lorsque la donnée n'était pas disponible) par la part de céramique dans le poids du produit ainsi que par les quantités vendues du produit. On obtient le poids total de céramique consommé pour l'ensemble des références de 2025 en sommant les poids de céramique par produit.

VOLUMES DE CUIR

	2025	2024
Volumes de cuir consommés *(en tonnes)* **– Total**	35,4	44,4
Part de cuir certifié LWG consommée *(en %)*	53,4 %	56,5 %
Part de cuir recyclé consommée *(en %)*	-	8,3 %
Volumes de cuir certifié LWG consommés *(en tonnes)*	18,9	25,1
Volumes de cuir recyclé consommés *(en tonnes)*	-	3,7

Volumes de cuir consommés : recense la quantité en poids du cuir utilisé pour les produits concernés sur l'année 2025, c'est-à-dire les quantités de cuir utilisées par les fournisseurs de Maisons du Monde pour la fabrication des références de produits présentes dans les collections de l'année 2025.

Méthode de calcul : l'indicateur comptabilise les volumes de cuir sur la base du poids des références des collections de l'année 2025 et de la part de ce poids associée au cuir. Le calcul de l'indicateur est réalisé par une suite de retraitements et la prise de certaines hypothèses. L'indicateur a été calculé comme suit : les références retenues sont les références de l'année 2025 contenant du cuir parmi les quatre premières matières composant le produit, la part du cuir dans le poids du produit a ensuite été estimée sur la base du nombre d'éléments en cuir dans le produit et du type d'activité (décoration, meubles ou multiproduits). Enfin, le poids de cuir total consommé pour un produit a été calculé en multipliant le poids du produit (ou poids estimé du produit à partir de la catégorie du produit lorsque la donnée n'était pas disponible) par la part de cuir dans le poids du produit ainsi que par les quantités vendues du produit. On obtient le poids total de cuir consommé pour l'ensemble des références de 2025 en sommant les poids de cuir par produit.

RÉFÉRENCES DE L'OFFRE RESPONSABLE

	2025	2024
Références de l'offre responsable *(en nombre)*	4 547	5 149,0
Part de l'offre responsable *(en %)*	40,1 %	38,8 %

La part de l'offre responsable a augmenté de 1,3 point entre 2024 et 2025, passant de 38,8 % à 40,1 %.

Nombre de références de l'offre responsable : recense le nombre total de références dites GIB au sein la collection de l'année 2025. Un produit responsable est un produit plus performant par l'amélioration de son impact environnemental et social. Il répond à des critères et un processus décrits dans le référentiel d'offre responsable de Maisons du Monde.

3.2.3.5.2 Fin de vie des produits [E5-5]

Le pôle EVA, créé en 2021, permet le reconditionnement et la réparation des produits issus des retours clients. Ces produits Seconde Chance sont réintégrés au stock neuf. Les produits non réparables sont donnés à des associations telles qu'Emmaüs ou la Croix-Rouge Insertion.

	2025	2024
Retours clients *(en nombre)*	122 710	145 381
Produits Seconde Chance vendus *(en nombre)*	254 274	392 046
Chiffre d'affaires des produits Seconde Chance vendus *(en milliers d'euros)*	19 270	27 740
Produits reconditionnés *(en nombre)*	41 403	39 520
Produits réparés *(en nombre)*	12 001	14 327
Produits donnés *(en nombre)*	52 188	58 775

3.2.3.5.3 Emballages [E5-5]

INFORMATIONS GÉNÉRALES

	2025	2024
Volumes totaux des emballages *(en tonnes)*	23 436	23 099
Volumes d'emballages recyclés consommés *(en tonnes)*	2 396	2 493
Part des matières recyclées dans les emballages *(en %)*	10,2 %	10,8 %
Volumes d'emballages recyclables consommés *(en tonnes)*	22 838	22 466
Part de contenu recyclable dans les emballages *(en %)*	97,5 %	97,3 %

Volumes totaux des emballages : recense la quantité totale en tonnes des emballages utilisés sur l'année 2025, c'est-à-dire tous les emballages fournis par les fournisseurs de Maisons du Monde au cours de l'année 2025, ainsi que tous les emballages utilisés pour la logistique et en caisse sur l'année 2025.

Emballages fournisseurs

	2025	2024
Volumes totaux des emballages fournisseurs des produits vendus sur l'année *(en tonnes)*	21 400,4	20 141
Volumes d'emballages fournisseurs recyclés consommés *(en tonnes)*	1 147,0	1 253
Part des matières recyclées dans les emballages fournisseurs *(en %)*	5,4 %	6,2 %
Volumes d'emballages fournisseurs recyclables consommés *(en tonnes)*	20 784,5	19 526
Part de contenu recyclable dans les emballages fournisseurs *(en %)*	97,1 %	96,9 %

Volumes totaux des emballages fournisseurs des produits vendus sur l'année : recense la quantité totale en tonnes des emballages fournis par les fournisseurs au cours de l'année 2025, tout matériau confondu et en incluant les emballages des produits de la collection 2025 et des produits reconduits des collections précédentes. Les emballages en plastique concernés sont les emballages souples en polyéthylène PEBD (papier bulle), films plastiques étirables, sachets plastiques, sachets polybags, mousses Doufline. Les autres emballages également inclus sont les cartons renforcés, ondulés, en nid d'abeille ainsi que les papiers kraft.

Méthode de calcul : du fait de la faible disponibilité des données sur les emballages, les volumes ont été estimés, l'indicateur est donc la somme des tonnages estimés d'emballages fournisseurs, tous matériaux, pour les activités « Meubles », « Décoration » et « Multiproduits ». Il s'agit de la somme des volumes de PSE, PEBD et cartons. La méthodologie d'estimation des volumes varie selon le type d'activité en établissant des « profils emballages » ou un poids moyen par élément d'emballage.

Volumes d'emballages fournisseurs recyclés consommés : recense la quantité totale en tonnes des matériaux d'emballage recyclés fournis par les fournisseurs de Maisons du Monde au cours de l'année 2025, en incluant les emballages des produits de la collection 2025 et des produits reconduits des collections précédentes. Cet indicateur est soumis à un niveau élevé d'incertitude en raison de la disponibilité et la qualité des données provenant de la chaîne de valeur amont. Seules les parts de contenu recyclé dans les emballages cartons/papiers et plastiques ont été examinées (97 % du volume total des emballages fournisseurs).

Méthode de calcul : un questionnaire a été envoyé auprès des 402 fournisseurs de Maisons du Monde, représentant 90 % du parc fournisseurs, l'objectif étant de connaître leur utilisation ou non de cartons intégrant de la matière recyclée. L'enquête a été répondue par 73 % des fournisseurs concernés. Sur les répondants, 48 % indiquent utiliser des cartons/papiers ou du plastique intégrant de la matière recyclée, mais seuls 24 % ont fourni une preuve justificative. Afin de fiabiliser les données obtenues, seuls les fournisseurs ayant pu fournir une preuve sont comptabilisés pour intégrer du carton/papier ou du plastique recyclé dans leurs emballages. Pour chaque fournisseur ayant transmis une preuve de contenu recyclé, la totalité des ventes de produits sur 2025 a été associée aux poids selon les mêmes hypothèses que pour l'obtention des estimations de volume global des emballages fournisseurs.

Volumes d'emballages fournisseurs recyclables consommés : recense la quantité totale en tonnes des emballages recyclables fournis par les fournisseurs au cours de l'année 2025, en incluant les emballages des produits de la collection 2025 et des produits reconduits des collections précédentes. La filière de recyclage des emballages souples en PE est considérée comme mature, tout comme celle des papiers/cartons tandis que le PSE n'entre dans aucune filière de recyclage à date, ce pourquoi il a été exclu.

Méthode de calcul : le poids total des emballages fournisseurs recyclables utilisés en tonnes entre le 1er janvier 2025 et le 31 décembre 2025 est la somme du tonnage estimé total de carton et de PEBD consommés sur l'année.

Emballages logistiques et de caisse

	2025	2024
Volumes totaux des emballages logistiques et de caisse consommés *(en tonnes)*	3 075,0	2 958,0
Volumes d'emballages logistiques et de caisse recyclés consommés *(en tonnes)*	1 295,6	1 240,0
Part des matières recyclées dans les emballages logistiques et de caisse *(en %)*	42,1 %	41,9 %
Volumes d'emballages logistiques et de caisse recyclables consommés *(en tonnes)*	3 054,5	2 940,0
Part de contenu recyclable dans les emballages logistiques et de caisse *(en %)*	99,3 %	99,4 %

Volumes totaux des emballages logistiques et de caisse consommés : recense la quantité totale en tonnes des emballages utilisés pour la logistique et en caisse sur l'année 2025. Sont inclus les achats d'emballages (sacs, bulles, etc.), papiers et catalogues.

VOLUMES PAR MATIÈRE

Emballages fournisseurs

	2025	2024
Volumes de plastique PSE consommés *(en tonnes)*	615,9	615
Volumes de plastique PEBD consommés *(en tonnes)*	3 078,6	2 893
Volumes de cartons consommés *(en tonnes)*	17 705,9	16 633

Le carton représente près de 83 % des emballages fournisseurs, car il s'agit de la solution d'emballage la plus communément utilisée en raison de sa capacité à s'adapter à des tailles, formes et niveaux de complexité variés. Le polystyrène expansé (PSE) n'est utilisé que pour absorber les chocs et combler les vides dans les emballages, il doit être amené à disparaître.

Emballages logistiques et de caisse

	2025	2024
Volumes de plastique consommés *(en tonnes)*	**408,9**	**367,0**
Volumes de plastique recyclé consommés *(en tonnes)*	**72,6**	**70,0**
Part de plastique recyclé dans les emballages *(en %)*	**17,7 %**	**19,2 %**
Volumes de plastique recyclable consommés *(en tonnes)*	**388,0**	**348,0**
Part de plastique recyclable dans les emballages *(en %)*	**94,9 %**	**94,9 %**
Volumes de plastique recyclables uniquement *(en tonnes)*	315,0	278,0
Volumes de plastique recyclés et recyclables *(en tonnes)*	72,6	70,0
Volumes de plastique certifiés et recyclables *(en tonnes)*	-	-
Volumes de plastique recyclés, certifiés et recyclables *(en tonnes)*	-	-
Volumes de bois consommés *(en tonnes)*	**262,5**	**422,0**
Volumes de bois recyclés consommés *(en tonnes)*	**-**	**-**
Part de bois recyclé dans les emballages *(en %)*	**0,0 %**	**0,0 %**
Volumes de bois recyclables consommés *(en tonnes)*	**262,5**	**422,0**
Part de bois recyclable dans les emballages *(en %)*	**100 %**	**100 %**
Volumes de bois recyclables uniquement *(en tonnes)*	202,0	282,0
Volumes de bois recyclés et recyclables *(en tonnes)*	-	-
Volumes de bois certifiés et recyclables *(en tonnes)*	60,0	140,0
Volumes de bois recyclés, certifiés et recyclables *(en tonnes)*	-	-
Volumes de papier/carton consommés *(en tonnes)*	**2 403,7**	**2 150,0**
Volumes de papier/carton recyclés consommés *(en tonnes)*	**1 223,0**	**1 152,0**
Part de papier/carton recyclée dans les emballages *(en %)*	**50,9 %**	**53,6 %**
Volumes de papier/carton recyclables consommés *(en tonnes)*	**2 404,0**	**2 150,0**
Part de papier/carton recyclable dans les emballages *(en %)*	**100 %**	**100 %**
Volumes de papier/carton recyclables uniquement *(en tonnes)*	22,0	24
Volumes de papier/carton recyclés et recyclables *(en tonnes)*	312,0	369
Volumes de papier/carton certifiés et recyclables *(en tonnes)*	1 159,0	974
Volumes de papier/carton recyclés, certifiés et recyclables *(en tonnes)*	911,0	783
Volumes de textile consommés *(en tonnes)*	**-**	**19,0**
Volumes de textile recyclés consommés *(en tonnes)*	**-**	**18,0**
Part de textile recyclée dans les emballages *(en %)*	**0,0 %**	**92,8 %**
Volumes de textile recyclables consommés *(en tonnes)*	**-**	**19,0**
Part de textile recyclable dans les emballages *(en %)*	**0,0 %**	**97,6 %**
Volumes de textile recyclables uniquement *(en tonnes)*	-	1,0
Volumes de textile recyclés et recyclables *(en tonnes)*	-	18,0
Volumes de textile certifiés et recyclables *(en tonnes)*	-	-
Volumes de textile recyclés, certifiés et recyclables *(en tonnes)*	-	-

Les données 2024 pour les volumes de papier/carton recyclés, recyclables, certifiés ont été corrigées en raison d'une erreur d'information fournisseur l'année précédente.

Près de 80 % du plastique sont consommés pour les emballages logistiques et le reste pour les emballages de caisse. Les volumes de bois importants sont la conséquence de l'activité logistique des entrepôts de Maisons du Monde. Le papier/carton est utilisé à 40 % pour la logistique et à près de 40 % également pour la production des catalogues de la marque. Le textile n'est plus utilisé en 2025 alors qu'il était essentiellement utilisé en caisse en 2024.

Plus de 50 % du papier/carton utilisé est recyclé, et l'ensemble des matières est recyclable à près de 100 %.

3.2.4 APPLICATION DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE

3.2.4.1 Présentation de la taxonomie européenne

Le règlement sur la taxonomie européenne est un élément clé du plan d'actions de la Commission européenne sur la finance durable qui vise à réorienter les flux de capitaux vers une économie plus durable. La taxonomie est un système de classification des activités économiques « durables » sur le plan environnemental. En tant que Groupe soumis à l'obligation de publier des informations non financières conformément à l'article L. 232-6-3 du Code de commerce, le groupe Maisons du Monde entre dans le champ d'application de l'article 8 du règlement sur la taxonomie de l'UE et doit ainsi communiquer dans quelle mesure ses activités sont associées à des activités économiques classées comme durables. Les objectifs environnementaux définis dans le règlement de l'UE sur la taxonomie sont les suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, utilisation durable et production des ressources en eau et des ressources marines, transition vers une économie circulaire, prévention et réduction de la pollution, protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes. La spécification des KPI est déterminée conformément à l'annexe I du règlement délégué (UE) 2021/2178 (Article 8).

Pour l'exercice 2025, Maisons du Monde a appliqué les dispositions du règlement délégué 2026/73 du 4 juillet 2025 et publié au JOUE le 8 janvier 2026, venant modifier le règlement précédent. Le Groupe a appliqué le principe de matérialité introduit par cet acte délégué et détermine les KPI éligibles et alignés sur la taxonomie conformément aux exigences légales, comme présenté dans la note méthodologique ci-dessous.

3.2.4.2 Activité principale

Après un examen approfondi impliquant toutes les fonctions pertinentes du Groupe, aucune des activités économiques principales du Groupe n'induit de chiffre d'affaires éligible au titre de la taxonomie. À noter que le chiffre d'affaires Seconde Chance web n'a pas été jugé éligible étant donné que ce sont des produits issus des retours clients qui ne répondent pas aux activités économiques listées par la taxonomie pour l'objectif économie circulaire. En effet, ces produits vendus avec des défauts mineurs ne font pas l'objet de réparation, de remise en état et remanufacturage.

3.2.4.3 Dépenses d'investissement et dépenses d'exploitation éligibles individuelles

Des activités économiques « individuellement durables » ont été identifiées, entraînant des dépenses d'investissement (CapEx) et des dépenses opérationnelles (OpEx) permettant à certaines activités cibles de devenir sobres en carbone ou d'entraîner des réductions des émissions de gaz à effet de serre, et contribuant ainsi à l'objectif d'atténuation du changement climatique et à l'objectif d'économie circulaire. Ces activités sont présentées dans le tableau de synthèse ci-dessous. Bien que le Groupe identifie des OpEx relevant d'une activité économique éligible, le Groupe applique le principe d'exemption sur les OpEx retenus par la taxonomie, car les natures de ces Opex ne sont pas matérielles par rapport au modèle d'affaires de l'entreprise.

	Activité économique éligible	**Description de l'activité au sein du Groupe**
5.1	Réparation, remise en état et remanufacturage	OpEx liés à la gestion du pôle EVA qui répare les produits issus des retours clients
6.5	Transports par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	OpEx d'acquisition et d'entretien de la flotte de véhicules de fonction en *leasing* ou en propriété
6.6	Transport routier de fret	CapEx d'acquisition et d'entretien de la flotte de véhicules de transport pour la marchandise en *leasing* ou en propriété
7.2	Rénovation de bâtiments existants	CapEx de rénovation de nos bâtiments existants (gros œuvre uniquement)
7.3	Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CapEx liés à l'installation et la maintenance d'équipements favorisant l'efficacité énergétique (remplacement des systèmes d'éclairage ou de climatisation par des systèmes moins énergivores)
7.7	Acquisition et propriété de bâtiments	CapEx des loyers immobiliers de long terme du Groupe

3.2.4.4 Évaluation de l'alignement à la taxonomie

3.2.4.4.1 Contribution substantielle

Afin de déterminer si une activité économique est alignée sur la taxonomie, elle doit contribuer substantiellement à un ou plusieurs des objectifs climatiques et environnementaux du texte. Afin de contribuer à un objectif environnemental, une activité doit répondre à des critères d'examen techniques spécifiques définis pour cette activité dans l'appendice pertinent de l'acte délégué sur le climat et celui des quatre autres objectifs environnementaux.

L'ensemble des activités éligibles ont été revues à l'aune de ces critères et aucun CapEx éligible n'est considéré comme aligné.

Ne pas porter préjudice aux cinq autres objectifs visés par la taxonomie (DNSH) : pour toutes les activités économiques où le Groupe est en mesure de démontrer une contribution substantielle aux objectifs environnementaux issus de la taxonomie, il analyse plus en détail les critères techniques, dits critères *Do Not Significantly Harm* (DNSH).

3.2.4.4.2 Garanties minimales

La dernière étape de l'alignement de la taxonomie est la conformité aux garanties minimales. Les garanties minimales comprennent toutes les procédures mises en œuvre pour garantir que les activités économiques sont menées conformément aux :

- Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (UNGP), y compris les principes et droits énoncés dans les huit conventions fondamentales identifiées dans la Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- Charte internationale des droits de l'Homme ;
- Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ; et
- Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme.

En complément, le Groupe a basé son évaluation sur le rapport final sur les garanties minimales publié par la plateforme européenne sur la finance durable en octobre 2022 autour des quatre thèmes suivants :

- droits de l'Homme (y compris les droits du travail et des consommateurs) ;
- lutte contre la corruption ;
- fiscalité ; et
- concurrence loyale.

3.2.4.4.3 Indicateurs clés de performance

Les KPI comprennent le KPI du chiffre d'affaires, le KPI CapEx et le KPI OpEx pour l'année 2025. Les KPI sont publiés par rapport aux activités économiques éligibles à la taxonomie et aux activités économiques non éligibles à la taxonomie [art. 10 (2) dit article 8].

					Répartition par objectifs environnementaux des activités alignées sur la taxonomie											
Indicateurs clés de performance	**Total** *(en millions d'euros)*	**Pourcentage d'activités éligibles à la taxonomie** *(en %)*	**Activités alignées sur la taxonomie** *(en millions d'euros)*	**Pourcentage d'activités alignées sur la taxonomie** *(en %)*	**Atténuation du changement climatique** *(en %)*	**Adaptation au changement climatique** *(en %)*	**Eau** *(en %)*	**Économie circulaire** *(en %)*	**Pollution** *(en %)*	**Biodiversité** *(en %)*	**Pourcentage d'activités habilitantes** *(en %)*	**Pourcentage d'activités transitoires** *(en %)*	**Activités non évaluées considérées comme non matérielles** *(en %)*	**Activités alignées sur la taxonomie sur l'exercice financier précédent (N-1)** *(en millions d'euros)*	**Pourcentage d'activités alignées sur la taxonomie sur l'exercice financier précédent (N-1)** *(en %)*
Chiffre d'affaires	947,3	0 %	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0	0 %
CapEx	72,3	72,6 %	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	2 %	0	0 %
OpEx	57,7	OpEx non matériels par rapport au modèle d'affaires													

Indicateur clé de performance reporté CapEx

Activités économiques	Code	ICP éligible à la taxonomie *(Part éligible des CapE en %)*	ICP aligné sur la taxonomie *(valeur monétaire CapEx en millions d'euros)*	ICP aligné sur la taxonomie *(Part alignée CapEx en %)*	Objectif environnemental des activités taxonomie alignées								
					Atténuation du changement climatique *(en %)*	Adaptation au changement climatique *(en %)*	Eau *(en %)*	Économie circulaire *(en %)*	Pollution *(en %)*	Biodiversité *(en %)*	Activité habilitante	Activité transitoire	Proportion des activités alignées par rapport aux activités éligibles *(en %)*
Acquisition et propriété des bâtiments	CCM 7.7	72,6 %	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			0 %
Somme de l'alignement par objectif					0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			
Total de l'indicateur clé de performance		72,6 %	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0%	0 %	0 %	0 %

Les OpEx relevant d'une activité économique éligible pour Maisons du Monde ne sont pas significatifs par rapport au modèle d'affaires de l'entreprise. En vertu du règlement délégué 2026/73 du 4 juillet 2025, l'analyse d'éligibilité et d'alignement n'est donc pas réalisée.

Les CapEx liés à l'installation et la maintenance d'équipements favorisant l'efficacité énergétique et les CapEx d'acquisition et d'entretien de la flotte de véhicules de transport pour la marchandise représentent moins de 10 % du KPI CapEx. En vertu du règlement délégué 2026/73 du 4 juillet 2025, l'analyse d'éligibilité et d'alignement n'est donc pas réalisée sur ces CapEx.

La majorité des locations de bâtiments concerne le réseau de boutiques Maisons du Monde. Lorsque les bâtiments ont été construits, les normes de construction en vigueur n'avaient pas le niveau d'exigences actuel et ils n'ont, dans la plupart des cas, pas bénéficié de travaux récents de rénovation thermique. De ce fait, en l'absence de justificatifs probants, Maisons du Monde n'a pas de CapEx alignés sur les droits d'utilisation sur l'année 2025. Néanmoins, Maisons du Monde est fortement engagé sur la sobriété énergétique avec un plan de remplacement des ampoules depuis plusieurs années.

Maisons du Monde pourrait être amené à réviser son approche au fur et à mesure que la réglementation se stabilise et que davantage de données deviennent disponibles, notamment en ce qui concerne les critères techniques.

3.2.4.5 Indicateurs taxonomie européenne

3.2.4.5.1 Activité éligible

Il s'agit d'une activité économique décrite dans les actes délégués relatifs aux deux objectifs climat et à l'acte délégué sur les quatre autres objectifs environnementaux, que cette activité réponde ou non à l'ensemble des critères d'analyse technique définis dans ces actes délégués.

3.2.4.5.2 KPI Chiffre d'affaires

DÉFINITION

La proportion d'activités économiques éligibles à la taxonomie dans le chiffre d'affaires total a été calculée comme la part du chiffre d'affaires net provenant des produits et services associés aux activités économiques éligibles à la taxonomie (numérateur) divisée par le chiffre d'affaires net (dénominateur), dans chaque cas pour l'exercice du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025. Le dénominateur du KPI relatif au chiffre d'affaires est basé sur le chiffre d'affaires Maisons du Monde net consolidé conformément à IAS 1.82 (a). Pour plus de détails sur nos méthodes comptables concernant le chiffre d'affaires Maisons du Monde net consolidé, *cf.* Section 6.1.1.

RÉCONCILIATION

Le chiffre d'affaires Maisons du Monde net consolidé peut être réconcilié avec nos états financiers, *cf.* le compte de résultat à la Section 6.1.1.

3.2.4.5.3 KPI CapEx

DÉFINITION

Le KPI CapEx est défini comme le CapEx éligible à la taxonomie (numérateur) divisé par notre CapEx total (dénominateur). Le CapEx total est constitué des ajouts aux immobilisations corporelles et incorporelles au cours de l'exercice, avant dépréciation, amortissement et toute réévaluation, y compris celles résultant de réévaluations et de dépréciations, ainsi qu'à l'exclusion des variations de la juste valeur. Il comprend les acquisitions d'immobilisations (IAS 16), les immobilisations incorporelles (IAS 38) et les actifs liés aux droits d'utilisation (IFRS 16). Le *goodwill* n'est pas inclus dans le CapEx, car il n'est pas défini comme un actif incorporel conformément à l'IAS 38.

RÉCONCILIATION

Le total de dépenses d'investissement peut être rapproché des états financiers, voir note 15 « Autres immobilisations incorporelles », note 16 « Immobilisations corporelles » et note 17 « Droit d'utilisation et dettes de location ». Il correspond au total des natures de mouvement (coûts d'acquisition et de production) :

- additions ; et
- additions issues de regroupements d'entreprises pour les immobilisations incorporelles, les actifs de droit d'usage et les immobilisations corporelles.

3.2.4.5.4 KPI OpEx

DÉFINITION

Le KPI OpEx est défini comme les OpEx éligibles à la taxonomie (numérateur) divisés par les OpEx totaux (dénominateur). Les dépenses opérationnelles totales comprennent les coûts directs non capitalisés liés à la recherche et au développement, aux mesures de rénovation des bâtiments, aux locations à court terme, à l'entretien et aux réparations, ainsi que toute autre dépense directe liée à l'entretien quotidien des actifs corporels.

RÉCONCILIATION

Le total des dépenses peut être rapproché des états financiers, *cf.* Note 8/Charges externes, il correspond à la ligne « entretiens et réparations ».

3.3 Informations sociales [ESRS S1 à S4]

3.3.1 S1 – COLLABORATEURS

3.3.1.1 Identification et évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux effectifs de l'entreprise

Maisons du Monde détaille dans la Section 3.1.5.1 du Rapport de durabilité la méthodologie d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels du Groupe.

Ainsi, les enjeux de santé et sécurité, de rémunération, de dialogue social, de diversité, d'inclusion et d'égalité des chances, et de formation pour les collaborateurs sont matériels au regard des impacts et risques suivants :

S1 – Effectif propre

	Impacts ou risques/opportunités matériels	Description
Dialogue social		
Impact négatif (opérations)	Contribution à un mauvais climat social dû à une difficulté de mise en place d'un dialogue social sain et une bonne représentation salariale	L'interdiction de la mise en place d'un dialogue fluide avec des instances représentatives ou des représentants du personnel favorise les tensions sociales au sein de l'entreprise.
Diversité, inclusion et égalité des chances		
Impact négatif (opérations)	Discrimination, inégalités salariales, exclusion de certains groupes (genre, âge, handicap, etc.)	L'interdiction ou l'exclusion de certaines catégories de collaborateurs, de par leur âge, leur sexe, leur handicap ou encore leur religion au sein de l'entreprise constitue un acte de discrimination et une promotion des inégalités.
Formation et développement des compétences		
Impact positif (opérations)	Développement des compétences, de l'employabilité et de l'épanouissement des salariés grâce à la formation	La formation et l'identification des compétences des collaborateurs permettent de valoriser les équipes et de contribuer à la pleine inclusion dans la Société et à leur épanouissement.
Rémunération décente/équitable et sécurité de l'emploi		
Impact négatif (opérations)	Contributions à de mauvaises conditions de travail dues à des salaires insuffisants	Le secteur du *retail* étant fortement compétitif, la proposition d'une rémunération qui n'est pas adéquate peut contribuer à de mauvaises conditions de travail.
Impact négatif (opérations)	Contribution à l'instabilité des emplois par des contrats précaires (CDD, intérims)	L'activité du *retail* connaît des pics d'activités et est donc soumise à l'utilisation de renforts sur de courtes périodes, souvent catégorisée comme des contrats précaires (CDD, intérims).
Respect de la dignité et droits fondamentaux des collaborateurs		
Risque financier (opérations)	Sanction financière liée à une non-conformité aux dispositions légales et réglementaires en matière de protection des données personnelles des collaborateurs (CNIL)	Le non-respect du RGPD peut conduire à des amendes substantielles et des actions en justice pour les cas les plus graves.
Santé, sécurité et bien-être des collaborateurs		
Impact négatif (opérations)	Conditions de travail mettant en danger l'intégrité physique (TMS, exposition à des produits chimiques) et l'intégrité psychologique des collaborateurs (stress, harcèlement, surcharge, etc.)	L'exposition à des produits chimiques dangereux, des troubles musculosquelettiques (TMS) liés à des conditions de travail inadaptées dans les opérations du Groupe, ou encore l'utilisation d'abus psychologiques peut atteindre l'intégrité humaine des salariés.

Concernant les travailleurs de ses opérations pouvant être affectés par ces activités, le Groupe identifie plusieurs types :

- travailleurs salariés de Maisons du Monde ;
- travailleurs non-salariés de Maisons du Monde (non inclus dans le *reporting* de cette année) :
  - stagiaires,
  - intérimaires,
  - prestataires de services,
  - consultants à temps plein ou temps partiel.

Dans le cadre de l'évaluation de matérialité définie dans l'ESRS 2-IRO-1, certaines catégories de travailleurs ont été identifiées comme étant plus susceptibles d'être exposées à des risques de préjudice en raison de caractéristiques spécifiques. Ces caractéristiques incluent des situations liées à leur état physique ou psychologique, leur sexe ou leur âge, qui peuvent les rendre plus vulnérables face à des défis professionnels ou sociaux. Par exemple, des disparités peuvent exister pour les femmes, particulièrement celles occupant des fonctions managériales ou techniques, en lien avec les thématiques abordées par la loi Rixain en France, visant à promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Ces populations, considérées comme plus vulnérables, sont identifiées à travers la politique de diversité et d'inclusion du Groupe (voir Section 3.3.1.3.6). Celle-ci intègre des actions spécifiques pour répondre aux risques identifiés, comme des dispositifs de sensibilisation, des programmes de mentorat, et des mécanismes de soutien adaptés. Au-delà des obligations légales en vigueur sur le handicap et l'égalité professionnelle, notamment en Allemagne, en Espagne, en Italie et en France, la démarche de Maisons du Monde repose sur une conviction profonde : la diversité est une richesse qui permet de renforcer la créativité, la cohésion et la performance des équipes.

3.3.1.2 Politiques liées aux effectifs de l'entreprise

Dans le cadre de son engagement global en matière de développement durable et de responsabilité sociale, Maisons du Monde place ses collaborateurs au centre de sa stratégie et a développé une politique Ressources humaines ambitieuse, axée sur l'amélioration générale des conditions de travail et des compétences des collaborateurs, la santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs, la diversité et l'inclusion.

Pour déployer ses engagements, le Groupe s'appuie sur une organisation interne Ressources humaines simplifiée au travers de processus homogènes pour l'ensemble des collaborateurs opérant dans les activités de Maisons du Monde. De plus, le Groupe intègre les spécificités locales des filiales en assurant l'équité et la cohérence des pratiques Ressources humaines.

3.3.1.2.1 Code de conduite [S1-1]

En 2023, Maisons du Monde a mis à jour son Code de conduite. Celui-ci établit les valeurs fondamentales et les principes éthiques qui guident l'ensemble des activités et a pour objectif de promouvoir une culture d'intégrité, de respect et de responsabilité à tous les niveaux de l'organisation. Il s'appuie sur de nombreux standards et normes des droits humains, notamment la convention de l'Organisation internationale du travail, mais plus largement les principes universels liés aux droits de l'Homme des Nations Unies ou encore les textes nationaux relatifs au travail.

Le Code de conduite a été conçu pour répondre aux enjeux spécifiques du secteur, où les interactions humaines et l'expérience client occupent une place centrale. Il vise à garantir un environnement de travail inclusif et respectueux, où chaque collaborateur se sent écouté, valorisé et protégé contre toute forme de discrimination, de harcèlement ou d'intimidation. Il s'attache également à renforcer la conformité aux lois et réglementations, notamment en matière de conditions de travail, de santé et de sécurité, tout en sensibilisant aux principes d'éthique commerciale comme la lutte contre la corruption, les conflits d'intérêts et les pratiques équitables dans nos relations avec les fournisseurs. Le Code de conduite intègre notamment des sujets essentiels en lien avec le respect des droits de l'Homme tels que la traite des êtres humains, le travail forcé ou le travail des enfants, par exemple.

Les grands principes de ce Code reposent sur des engagements forts : respecter les normes éthiques et juridiques, défendre les droits humains dans toutes les activités, garantir un environnement de travail sain et sécurisé, et protéger les données des collaborateurs, clients et partenaires. Ces règles ne se contentent pas de poser un cadre : elles reflètent la volonté du Groupe de cultiver une réputation irréprochable et d'attirer des talents.

Pour garantir une appropriation effective, le Code de conduite est accessible publiquement sur le site *corporate* de Maisons du Monde et partagé à l'ensemble des salariés européens par e-mail, et également disponible en interne *via* l'application de formation interne My MDM Coach.

Dès le process d'intégration, chaque nouveau collaborateur reçoit une copie de ce Code, la signe et doit réaliser un *e-learning* lui permettant de s'approprier les principaux items. Un process de signature du document a par ailleurs été mis en place pour les collaborateurs déjà présents dans l'entreprise, qui doivent, eux aussi, réaliser la formation.

Ainsi, tous les salariés européens sont sensibilisés au Code de conduite et connaissent la plateforme de signalement. Cet outil permet à chacun d'alerter l'entreprise en cas de comportement contraire aux principes du Code de conduite. En cas de confirmation d'un comportement non conforme, des sanctions appropriées sont appliquées. Ce Code est régulièrement mis à jour et communiqué à tous les employés par des formations et des outils de sensibilisation (voir Section 3.3.1.3.10). L'ensemble des sujets couverts par le Code de conduite et la réalisation de celui-ci en concertation avec le CSE et les représentants du personnel est détaillé en Section 3.4.1.3.1.

Chez Rhinov, le Code de conduite ainsi que le dispositif de signalement ont été présentés aux membres CSE en 2025. Une formation en *e-learning* sera déployée pour l'ensemble des salariés en 2026 et ils pourront y avoir accès sur le portail Ressources humaines.

En conformité avec les réglementations du travail en vigueur au Vietnam et en accord avec les syndicats (au niveau local et par province), Mekong Furniture a défini et met à jour périodiquement un Code du travail au sein de l'entreprise comprenant différentes sections sur le Code de conduite des collaborateurs, les droits et devoirs des employés ainsi que les règles sanitaires et de sécurité. Ce Code du travail est public et accessible à tous les employés et enregistré auprès des administrations locales et provinciales dont dépendent les usines de Mekong.

3.3.1.2.2 Politique de santé et sécurité [S1-1]

Maisons du Monde met en place une évaluation régulière des risques professionnels afin d'identifier les dangers potentiels dans les différents postes de travail (magasins, entrepôts, bureaux, *showroom*). Cela comprend l'analyse des risques physiques (exemples : chutes, manutention) et psychosociaux. L'analyse des risques se réalise notamment au travers des visites QSE faites par les équipes dédiées.

Ainsi, le Groupe s'engage à prévenir les accidents physiques et psychologiques liés au travail et à inculquer aux collaborateurs la culture du risque en mettant en place une politique de formation et de sensibilisation sur les enjeux identifiés et les bonnes pratiques au quotidien.

La politique de prévention des conditions de travail de Maisons du Monde repose sur une approche proactive, avec une évaluation continue des risques et des mesures spécifiques visant à préserver la sécurité et la santé des employés. Cela permet de garantir non seulement un environnement de travail sûr, mais aussi un climat propice à la motivation et au bien-être des collaborateurs. La Direction des Ressources humaines est garante de la mise en place de cette politique.

Rhinov, en concertation avec ses membres CSE et avec la médecine du travail, travaille en continu sur la prévention et l'amélioration des conditions de travail.

Distrimag a lancé un projet d'accompagnement des collaborateurs en retour de longue maladie ou avec des restrictions médicales, en lien étroit avec la cellule PDP (Prévenir la désinsertion professionnelle) de la médecine du travail afin d'anticiper les conditions de retour du collaborateur dans son environnement de travail et/ou dans une employabilité interne ou externe.

En tant qu'usine de production de meubles, Mekong Furniture déploie de manière continue et systématique une politique active de prévention des risques visant à assurer la sécurité des biens et des personnes, la santé des personnes et préserver l'environnement.

Concernant la politique de santé :

- un contrôle de santé annuel est organisé pour tous les travailleurs ;
- un contrôle de santé semestriel est organisé pour les postes identifiés à risque (maintenance, métal, peinture) ;
- une assurance santé obligatoire est assurée par Mekong à tous les travailleurs ;
- une assurance santé 24/7 prend en charge les incidents et les accidents du travail ; et
- une assurance complémentaire est fournie aux managers, superviseurs et agents en fonction de leur poste, leur responsabilité et l'ancienneté.

Concernant la politique de sécurité des travailleurs :

- à l'embauche, les règles de sécurité de base sont rappelées ou enseignées aux travailleurs ;
- au bout d'une semaine, les nouveaux travailleurs ont une formation sur la sécurité par l'équipe QSE suivant les postes de travail ;
- chaque année, une formation sur la sécurité pour tous est faite par un organisme externe, en conformité avec la réglementation vietnamienne ;
- de plus, les managers et l'équipe QSE se coordonnent en continu pour identifier les risques, trouver des solutions adaptées et/ou des formations ;
- Mekong a mis en place sur chaque poste de travail des QR code donnant accès à des vidéos sur les risques et la bonne méthode de travail pour éviter les accidents ; et
- lors d'un incident (mineur/majeur), le manager et QSE identifient les causes, les solutions et les actions, un e-mail de rappel et/ou une réunion est alors organisée avec l'équipe concernée.

3.3.1.2.3 Engagement pour une rémunération juste et la sécurité de l'emploi [S1-1]

La politique de rémunération de Maisons du Monde s'appuie sur plusieurs axes structurants pour garantir l'équité et lutter contre la précarité. Le respect des minima salariaux est assuré par l'application rigoureuse des conventions sectorielles et locales. Une revue régulière des rémunérations permet d'identifier les écarts critiques, en s'appuyant sur des règles internes ainsi que sur des *benchmarks* externes prenant en compte les évolutions du marché et l'inflation liée au coût de la vie. La Direction des Ressources humaines est garante de la mise en place de cette politique.

Adoptée en 2023, la directive sur la transparence salariale doit être transposée en droit français avant le 7 juin 2026. Afin de se mettre en conformité, Maisons du Monde a décidé de se faire accompagner par un cabinet spécialisé pour 2026, afin de revoir sa structure de classification des postes, créer des bandes de salaires et ainsi pouvoir informer au mieux ses collaborateurs sur les critères de fixation de la rémunération. À noter que la politique de rémunération est déjà disponible à l'ensemble des collaborateurs *via* le site interne.

Par ailleurs, une enquête collaborateurs est réalisée annuellement (hors Mekong) afin de recueillir des retours notamment sur la satisfaction des rémunérations. Ces remontées sont ensuite analysées pour déployer des actions nécessaires. L'ensemble du processus « Your Voice » est détaillé en Section 3.3.1.2.6.

Chez Mekong Furniture, l'engagement d'une rémunération juste et équitable se fait par l'application d'une grille salariale avec des échelons par postes et niveaux de responsabilités. Cette grille salariale est revue annuellement en fonction des évolutions du marché du travail et des augmentations de salaire décidées par l'État vietnamien. Mekong a pour volonté d'être compétitif afin de conserver ses employés. Cette grille salariale est fournie aux administrations vietnamiennes. Au-delà de la grille de salaire, les salaires à l'embauche et/ou les augmentations sont évaluées et validées par les Responsables Ressources humaines et les managers directs en fonction des responsabilités, des compétences, des savoir-faire et des performances des employés.

Rhinov s'assure de l'équité des rémunérations et de la lutte contre la précarité en prenant en compte les évolutions du marché et du contexte économique et en adaptant les rémunérations chaque année.

Distrimag applique strictement une grille de salaire qui permet une équité absolue entre les collaborateurs de statut employé/ouvrier. Cette grille évolue au rythme des négociations de branche ou locales annuelles. En ce qui concerne les statuts agent de maîtrise et cadres, les minimums sont garantis conventionnellement. Chaque année, une revue de salaire à l'issue des négociations est réalisée pour appliquer les dispositions négociées de manière objective, cohérente et équitable. Régulièrement, un *benchmark* externe est réalisé.

3.3.1.2.4 Politique d'égalité des chances [S1-1]

Maisons du Monde a adopté une approche ambitieuse en matière d'égalité des chances, alignée sur sa Raison d'être et intégrée à sa stratégie RSE. Depuis 2021, l'entreprise met en œuvre une politique centrée sur trois axes majeurs :

- égalité femmes-hommes : renforcement des initiatives pour promouvoir l'égalité de genre, avec des progrès sociaux notables et des actions différenciatrices ;
- inclusion de la jeunesse et mixité sociale : favoriser une diversité au sein des équipes pour améliorer la performance collective et enrichir l'environnement de travail ; et
- insertion des personnes en situation de handicap : respect des obligations légales tout en stimulant l'engagement des collaborateurs sur cette question.

Pour garantir la mise en œuvre de ces engagements, Maisons du Monde a créé un pôle Développement Ressources humaines & Talents en charge d'assurer le suivi et la mise en place des actions diversité et inclusion. Des relais terrain à l'international ont également été désignés pour s'assurer de l'adaptation locale de la politique d'égalité des chances dans chacune des entités.

Le Groupe est également signataire depuis 2021 de la Charte de la diversité, garantissant la non-discrimination en matière d'embauche, d'emploi et d'accès à la formation. L'ensemble des offres d'emploi mentionne les engagements du Groupe en matière de diversité avec le logo de la Charte de la diversité, mais également une mention handi-accueillante pour évoquer la politique handicap.

En 2025, Maisons du Monde a souhaité aller plus loin en formalisant une politique globale de diversité et d'inclusion afin de lui donner une dimension stratégique et plus globale. De plus, la politique a été adaptée aux pays en fonction des enjeux culturels (valeurs et normes sociales, diversité culturelle) et du cadre légal de chaque pays.

Les objectifs de cette politique sont notamment :

- de répondre aux obligations légales en matière de discrimination dans chacun des pays ;
- d'élargir les actions de sensibilisation au niveau du Groupe et différentes entités (comité de pilotage *Good For Women*, Semaine de l'engagement et autres temps forts) ; et
- d'élargir le champ d'action pour sensibiliser les équipes sur toutes les formes de discrimination.

Ainsi, en 2025, l'entreprise a réuni un nouveau club *Good For Women Global* avec des représentants du siège, du *retail*, de la France, de l'international et de Distrimag et Rhinov. Le club *Good For Women* déploie pour la période 2025-2026 une stratégie baptisée « **OSER** ». Cette feuille de route vise à donner aux collaboratrices les moyens d'agir, de se révéler et de s'engager à travers quatre axes majeurs :

- **Oser se révéler pour faire carrière**

  Cet axe a pour objectif de renforcer le *leadership* féminin et d'accompagner le développement professionnel à tous les niveaux de l'entreprise. Avec le lancement d'un « **Programme *Leadership* au féminin** », dix femmes du Groupe bénéficient d'un programme « Défi 100 jours », qui a pour objectif de les aider à prendre confiance en elles, à prendre des risques et à créer un réseau professionnel ;

- **Oser dire oui au respect et à la dignité au travail pour tous**

  Maisons du Monde réaffirme sa tolérance zéro envers le sexisme et les violences, en renforçant ses dispositifs de prévention et d'alerte. Les actions principales mises en place :

  - **Sensibilisation** : campagne de lutte contre le sexisme au travail via des BD créées en interne avec nos collaborateurs ainsi qu'une fiche informative sur le sujet, et
  - **Outils** : rappel du Code de conduite et promotion de la plateforme d'alerte. Diffusion d'un guide sur les violences conjugales adapté aux différentes géographies ;

- **Oser lever les tabous et s'engager pour la santé**

  L'entreprise s'empare de sujets de santé publique et intime pour accompagner ses collaboratrices et briser les silences, notamment :

  - **Ménopause** : lancement d'une initiative pour lever les tabous sur la ménopause incluant la diffusion de fiches pratiques, de témoignages et l'explication des bonnes pratiques, et
  - **Lutte contre le cancer** : engagement fort lors d'Octobre Rose. Les actions incluent des produits partages solidaires, la promotion d'une application d'autopalpation et des communications internes ;

- **Oser s'engager à l'externe (employeur engagé)**

  Maisons du Monde à ouvert ses portes à la Fondation des Femmes, qui accompagne des femmes victimes de violences conjugales. Au sein du siège parisien et en magasin en Espagne, l'entreprise a accueilli des petits groupes de femmes pour les aider à travailler sur leur employabilité et leur confiance en elle.

  Chez Mekong, l'égalité des chances et l'égalité femmes-hommes sont promues et appliquées à tous les niveaux de responsabilités sur la base équitable des salaires, des responsabilités, des compétences, des savoir-faire et des performances. Une politique de promotion et de formations des femmes, mise en place depuis trois ans, a permis une nette augmentation des femmes dans les différents postes et départements.

  Rhinov respecte les engagements pris par le Groupe, mais n'a pas de plan d'action mis en place et suivi sur les trois axes majeurs. L'engagement égalité femmes-hommes a été pris en 2025 en participant au comité *Good For Women* (un membre du service des Ressources humaines et une collaboratrice sont membres du comité). La diversité au sein des équipes est un objectif présent dans chaque recrutement.

  Distrimag est attentif à respecter les engagements du Groupe. Une politique d'inclusion est affirmée avec la signature d'un accord handicap agréé en 2022 et renouvelé en 2025 pour trois ans, au travers duquel Distrimag a lancé des actions de sensibilisation générale, d'embauche ou encore d'accompagnement des collaborateurs sur leur poste de travail. Il s'agissait surtout de développer une vraie culture d'entreprise qui a permis d'atteindre un taux de 8,3 % d'emploi de personnes en situation de handicap.

  En juin 2025, Maisons du Monde France a reçu un prix Talents dans la catégorie « Féminisation des équipes » pour l'ensemble des actions menées depuis plusieurs années sur sa politique d'égalité femmes-hommes.

3.3.1.2.5 Protection des données personnelles des collaborateurs [S1-1]

Dans le cadre de ses activités, Maisons du Monde collecte, traite et conserve des données de ses collaborateurs.

Maisons du Monde est soumis aux dispositions du règlement général sur la protection des données de l'UE 2016/679 du 27 avril 2016 (RGPD). L'objectif du Groupe est d'assurer sa conformité aux textes applicables. Le contrôle du respect de la politique de protection des données personnelles des collaborateurs est garanti par chaque membre du Comité exécutif au regard de sa Direction.

La gouvernance, la politique et les actions du dispositif de la protection des données sont décrites à la Section 2.2.

3.3.1.2.6 Processus d'interaction au sujet des incidences avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants [S1-2]

INTERACTIONS AVEC LES COLLABORATEURS

Depuis 2017, Maisons du Monde réalise une enquête d'engagement auprès des collaborateurs européens, pilotée par la Direction des Ressources humaines. Appelée « Your Voice », elle se déroulait initialement tous les deux ans, avant de devenir annuelle depuis 2021.

Accompagné par un partenaire externe, garantissant la confidentialité et l'anonymat des réponses, le Groupe interroge les collaborateurs sur leur niveau d'engagement à travers quatre axes :

- je suis fier de travailler pour mon entreprise ;
- je compte rester longtemps dans mon entreprise ;
- je recommanderais mon entreprise comme un bon employeur ; et
- mon entreprise me donne envie de me dépasser.

La mesure du niveau d'engagement est complétée par l'évaluation de leurs ressentis sur 24 items (dont notamment diversité, environnement de travail, stratégie, vision, logistique et stocks) et leurs réponses à des questions ouvertes, notamment : « Qu'est-ce qui pourrait être amélioré dans notre entreprise ? Pourquoi ? Comment feriez-vous ? » et « Selon vous, quelles sont les améliorations au cours de la dernière année ? Grâce à quelle(s) action(s) ? ».

Les résultats de cette enquête d'engagement permettent ainsi la prise en compte des attentes des collaborateurs sur des sujets variés et la mise en place de plans d'action pour y répondre. Ces derniers sont d'autant plus significatifs qu'en moyenne 78,6 % des collaborateurs répondent chaque année à l'enquête depuis 2021. La Direction des Ressources humaines est garante de piloter les résultats et de les transmettre aux différentes équipes métiers puis de créer un plan d'action global au niveau du Groupe.

Rhinov et Distrimag réalisent également l'enquête d'engagement « Your Voice » et établissent un plan d'action spécifique pour chaque équipe. Au sein de Mekong Furniture, le dialogue social et le traitement des incidents avec les collaborateurs se font en continu à travers différents canaux bien identifiés :

- dialogue permanent avec les représentants syndicaux de Mekong ;
- boîtes à commentaires ou alertes mises à disposition pour recueillir les alertes et incidents de manière confidentielle ; et
- envois d'alertes, préoccupations ou idées directement aux managers directs et/ou Responsables Ressources humaines.

INTERACTIONS AVEC LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL ET CSE

Maisons du Monde est très attentif à entretenir un dialogue social de qualité avec les institutions représentatives du personnel présentes dans les entités juridiques composant le Groupe.

C'est ainsi que, dans l'ensemble des pays où la législation le prévoit, Maisons du Monde a mis en place des représentants du personnel afin d'assurer un dialogue continu de proximité en toute transparence. Outre ces réunions formelles imposées par les différentes législations, Maisons du Monde entretient des relations informelles très étroites avec les représentants du personnel afin de maintenir une harmonie sociale et d'avoir une réponse appropriée aux éventuelles difficultés rencontrées.

Ces échanges très réguliers permettent non seulement de maintenir un climat serein, mais aussi de bâtir un Groupe plus juste, performant, chaleureux et durable. L'ensemble des interactions et échanges sur l'année 2025 avec les représentants du personnel et le CSE sont détaillés en Section 3.3.1.3.5. La Direction des Ressources humaines dispose d'une équipe dédiée afin de suivre le dialogue social avec les représentants du personnel et le CSE.

Rhinov a un Comité social et économique composé de cinq membres titulaires et cinq membres suppléants (sans étiquette syndicale). Les réunions sont organisées tous les deux mois de manière régulière. Des réunions supplémentaires peuvent être organisées à la demande de la Direction ou des membres eux-mêmes afin de garantir un dialogue continu de proximité en toute transparence. De son côté, Distrimag s'inscrit dans un dialogue social constructif similaire à celui de Maisons du Monde.

3.3.1.2.7 Procédures de réparation des incidences négatives et canaux permettant aux travailleurs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations [S1-3]

L'ensemble des procédures mises en place pour réduire les impacts négatifs potentiels identifiés pour les collaborateurs est détaillé en Sections 3.3.1.2.1 et 3.4.1.3.1.

Maisons du Monde a déployé un mécanisme d'alerte qui comprend plusieurs voies de signalement. Celui-ci est détaillé en Section 3.4.1.3.4.

Distrimag applique le Code de conduite, intégrant la plateforme de lanceur d'alerte, et prend à cœur les préoccupations de ses collaborateurs qui peuvent s'exprimer à plusieurs occasions et dès qu'ils en ressentent le besoin au travers de réunions organisées avec la Direction. En complément, Distrimag a mis en place un système de fiches d'amélioration, suggérées par les collaborateurs, qui sont animées régulièrement par les managers. De plus, un référent harcèlement est désigné dans chaque environnement de travail portant à quatre le nombre de référents.

Les collaborateurs Rhinov reçoivent l'information sur le Code de conduite et sur le dispositif lanceur d'alerte depuis la fin d'année 2025.

3.3.1.3 Actions liées aux effectifs de l'entreprise [S1-4]

La Direction des Ressources humaines est en charge des actions visant à répondre aux impacts, risques et opportunités matériels identifiés. Elle est composée de différentes équipes spécialisées, ainsi que d'interlocuteurs Ressources humaines par pays et par entité du Groupe : Direction des Ressources humaines siège, Droit social, relations sociales et prévention, Développement Ressources humaines, *Retail* France, Formation, Communication interne et paie, SIRH et C&B.

Dans le cadre de la mise à jour annuelle de la feuille de route Ressources humaines, Maisons du Monde revoit les impacts, risques et opportunités liés aux collaborateurs et s'assure que la feuille de route répond à ces enjeux *via* des actions.

3.3.1.3.1 Santé, sécurité et bien-être des collaborateurs

RÉSEAU ET SITES ADMINISTRATIFS

Maisons du Monde poursuit ses efforts de manière continue pour assurer la santé et la sécurité de ses collaborateurs, en s'appuyant sur la collaboration entre le réseau de magasins, les collaborateurs du siège et le service Prévention. Tous les collaborateurs sont formés à la santé et sécurité au travail, que ce soit en présentiel ou en distanciel, couvrant des thématiques telles que la sécurité au poste de travail, les risques incendie et électriques, et la manutention manuelle.

L'équipe prévention participe au déploiement des actions menées en santé et sécurité au travail en effectuant notamment des visites en magasin. Des outils de travail et de manutention adaptés sont déployés afin de réduire les risques professionnels. Une communication régulière est faite auprès des magasins, notamment sur l'utilisation des outils de manutention, les bonnes pratiques en matière de traitement de la livraison. De plus, des formations en lien avec la santé et la sécurité (par exemple : risques électriques, gestes et postures, incendie…) sont disponibles sur My MDM Coach. Enfin, l'entreprise a accentué encore ses efforts sur la sensibilisation des Directeurs régionaux et des Directeurs de magasin sur les risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs pour que cette sensibilisation soit faite au plus près des équipes.

Les accidents du travail font l'objet d'un suivi précis et d'analyses accidentologiques par magasin, par région, par pays de manière à identifier les causes et à y remédier dans les délais les plus courts. Les accidents du travail de Maisons du Monde France sont revus trimestriellement avec la prévention dans le cadre des réunions de la CSSCT.

En France, la ligne de soutien psychologique, en partenariat avec Stimulus Care Services, reste disponible 24 h/24 pour les collaborateurs et managers, pour accompagner les collaborateurs et prévenir les risques psychosociaux.

Enfin, en France, un accord portant sur la qualité de vie et les conditions de travail a été négocié en 2025 avec les partenaires sociaux, qui a abouti à une signature en février 2026.

LOGISTIQUE

Chez Distrimag, la prévention et la sécurité représentent des priorités essentielles, notamment en ce qui concerne l'accidentologie, intégrée aux objectifs collectifs liés aux bonus et à l'accord d'intéressement.

Pour animer cette démarche de sécurité, plusieurs dispositifs concrets ont été instaurés :

- formation et sensibilisation : recours à *Distrischool* pour former les équipes et diffusion de fiches risques adaptées aux métiers et aux pôles ;
- suivi des incidents : mise en place d'un suivi rigoureux des accidents bénins afin d'identifier les causes et agir rapidement ;
- communication : diverses actions de communication sont déployées, notamment *via* le Cockpit sécurité, des *briefs* réguliers, des formations renouvelées pour les membres des CSSCT (commissions santé, sécurité et conditions de travail), le renforcement des partenariats avec la CARSAT, ainsi que des réunions et alertes spécifiques liées aux accidents du travail ; et
- *briefs* hebdomadaires : chaque semaine, les équipes sont sensibilisées aux enjeux de sécurité lors de réunions dédiées.

Distrimag s'appuie sur un réseau de Responsables Sécurité présents dans chaque pôle, assurant une proximité terrain essentielle. Ces Responsables sont épaulés par deux formateurs sécurité internes, qui accompagnent les équipes sur les bonnes pratiques et les consignes à appliquer.

De plus, chaque semaine, les chefs d'équipe réalisent un audit de leur périmètre à l'aide d'une *checklist* pour vérifier les conformités comportementales et identifier d'éventuels points d'amélioration. Enfin, un collaborateur de l'équipe, désigné « bienveillant sécurité » en rotation, accompagne ses collègues sur une thématique spécifique en matière de sécurité, favorisant ainsi une dynamique collective et proactive.

En 2025, les actions mises en place seront prolongées afin de maintenir le faible taux de fréquence des accidents pour ce secteur d'activité (voir Section 3.3.1.5).

PRODUCTION

Mekong Furniture a renforcé son équipe QSE pour améliorer la santé, la sécurité et l'environnement au sein de ses sites de production. En 2024, des formations régulières ont été organisées pour renforcer la sécurité des opérateurs sur les machines, complétées par des vidéos pédagogiques diffusées *via* l'intranet. Ces actions ont permis de sensibiliser les opérateurs aux risques, réduisant ainsi les accidents et maintenant un faible taux de fréquence (voir Section 3.3.1.5). En 2025, Mekong poursuit les formations régulières de sensibilisation à la sécurité, la santé et l'environnement. Le renouvellement pour trois ans de la certification ISO 14000 Environnement conforte l'usine dans les processus et les actions mises en place pour l'environnement et les audits ICS et SMETA confortent dans les processus et les actions mis en place pour le social, la santé et la sécurité de collaborateurs.

RHINOV

Les enjeux de santé et de sécurité chez Rhinov sont évalués en collaboration avec le CSE et les managers, sur la base du document unique d'évaluation des risques. Les actions menées se concentrent sur l'ergonomie des postes de travail (rehausseur écran, casques audios) et la prévention des risques psychosociaux (*debrief* après appels clients difficiles, pauses régulières, échanges interservices).

Pour réduire ces risques, des améliorations constantes des conditions de travail sont mises en place : jours de repos supplémentaires, participation financière aux déjeuners en présentiel et rituels de communication globale. Une attention particulière est accordée aux collaborateurs dans des situations spécifiques (retours de congé, maladies longues).

Des actions de communication régulières complètent ces mesures pour renforcer le bien-être au travail.

3.3.1.3.2 Absentéisme

La prévention de l'absentéisme chez Maisons du Monde repose sur plusieurs axes visant à réduire les absences des collaborateurs, tout en préservant leur bien-être et en garantissant une gestion efficace des Ressources humaines. L'objectif est d'anticiper les causes de l'absentéisme, qu'elles soient de nature physique, mentale ou organisationnelle :

- **amélioration des conditions de travail** : l'un des premiers leviers de la politique de prévention de l'absentéisme chez Maisons du Monde est l'amélioration continue des conditions de travail. En identifiant et en traitant les risques physiques (par exemple : postes de travail mal aménagés, gestes répétitifs) et psychosociaux (stress, charge de travail excessive) notamment au travers des entretiens sur le forfait jours pour les cadres, l'entreprise crée un environnement de travail plus sain et plus agréable. Cela contribue à réduire l'absentéisme lié à des troubles musculosquelettiques (TMS), du stress, ou d'autres problèmes de santé ;
- **suivi personnalisé des collaborateurs** : Maisons du Monde met en place un suivi individualisé des collaborateurs pour identifier rapidement les signes de mal-être, de fatigue ou de stress excessif. Un dialogue ouvert avec les managers permet de détecter d'éventuels problèmes et de mettre en place des solutions adaptées avant qu'ils ne conduisent à des absences prolongées. Des entretiens réguliers entre les collaborateurs et leur manager sont encouragés pour évaluer la charge de travail et le bien-être général ;
- **accompagnement en cas de maladie ou d'absence prolongée** : lorsqu'un collaborateur s'absente pour raison de santé, Maisons du Monde s'assure que chaque salarié bénéficie d'un suivi approprié durant son absence et qu'il dispose des informations nécessaires pour son retour au travail avec la réinsertion progressive des collaborateurs, si nécessaire. Une prise de contact est organisée au cours de l'arrêt de travail de longue durée pour proposer le rendez-vous de liaison avec la médecine du travail afin d'anticiper et d'organiser au mieux le retour du collaborateur absent.

La prévention de l'absentéisme chez Mekong Furniture passe par différents axes pour le réduire au maximum :

- suivi périodique de l'absentéisme et de son niveau par département pour identifier les causes et trouver les solutions adaptées avec les managers ;
- suivi de l'intégration des nouveaux collaborateurs par les Responsables Ressources humaines auprès des collaborateurs et de managers, afin de s'assurer de la bonne intégration, l'adaptation et le suivi des méthodes de travail ;
- amélioration des conditions de travail : investissement sur les machines automatisées pour remplacer les équipements plus manuels et moins performants, investissements dans les équipements de levage et de manutention pour éviter les charges lourdes, dans des équipements et outils informatiques adaptés et conviviaux ; et
- formations (internes et externes) de développement des compétences et des attitudes managériales des managers et un suivi par la Direction et les Responsables Ressources humaines pour un management professionnel, la création d'une atmosphère de travail plus collaborative, une communication efficace et le partage des idées.

3.3.1.3.3 Télétravail et réduction du temps de travail

DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

Maisons du Monde et ses entités, Rhinov et Distrimag, ont développé le droit au télétravail et formalisé une charte permettant aux collaborateurs de travailler à distance deux jours par semaine. L'activité de production de Mekong Furniture ne permet cependant pas de développer une politique de télétravail.

RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL
POUR LES COLLABORATEURS EN FIN DE CARRIÈRE

Dans le cadre de sa politique sociale, Maisons du Monde France et Distrimag ont mis en place des mesures spécifiques pour accompagner les salariés proches de la retraite. Conformément à la convention collective, les collaborateurs partant à la retraite bénéficient d'une réduction de leur temps de travail d'une heure par jour durant les six mois précédant leur départ, sous réserve d'une ancienneté minimale de quinze ans (cette réduction est proratisée pour les salariés à temps partiel) ou de dix ans chez Distrimag.

En complément, et dans le cadre de l'amélioration de ses politiques de soutien aux salariés, le Groupe offre une flexibilité accrue aux employés en fin de carrière. Ainsi, tout salarié à temps plein peut choisir de passer à un temps partiel à 80 % dans les douze mois précédant la date envisagée pour son départ à la retraite. Durant cette période, et avec l'accord individuel du salarié, l'entreprise s'engage à maintenir le calcul des cotisations retraite (de base et complémentaire) sur la base d'un salaire reconstitué à temps plein. De plus, l'entreprise prendra en charge les cotisations salariales et patronales associées à cette période de travail à temps partiel.

En outre, chez Distrimag, les collaborateurs en situation de handicap âgés de 55 ans et plus, sous réserve d'avoir au moins cinq ans d'ancienneté peuvent demander à passer à temps partiel avec maintien partiel de leur rémunération. La rémunération est maintenue à hauteur d'une diminution du temps de travail de 20 %. Également, l'entreprise s'engage à maintenir le calcul des cotisations retraite sur la base d'un temps plein.

En complément, Distrimag a également mis en place la possibilité pour tous salariés de 58 ans et plus avec dix ans d'ancienneté de pouvoir passer à temps partiel avec réduction de la rémunération correspondante, mais avec maintien des cotisations retraite sur la base d'un temps plein.

3.3.1.3.4 Sécurité de l'emploi et rémunération juste

SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

Maisons du Monde privilégie l'embauche en CDI dans ses sites administratifs, sur son réseau de magasins et pour ses activités de logistique, afin d'assurer la stabilité de l'emploi pour ses collaborateurs. Toutefois, le recours aux contrats à durée déterminée (CDD) reste courant, principalement pour remplacer les salariés absents ou pour répondre à des pics d'activité lors des périodes commerciales clés de l'entreprise.

Afin de limiter le recours aux contrats à durée déterminée (CDD) pour le réseau de magasins, un accord sur le temps de travail a été mis en place en juin 2024, ainsi que la mise en place d'un nouvel outil de gestion des temps. Cet accord prévoit l'annualisation et la modulation du temps de travail, favorisant le développement des contrats à durée indéterminée (CDI). Pour réduire les contrats courts, notamment en fin d'année, une modulation des primes de fin d'année a été introduite, permettant de doubler celles des effectifs en CDI en décembre, période de forte activité. Cette mesure vise à renforcer la stabilité des effectifs permanents tout en diminuant le recours aux CDD sur cette période.

Cependant, certains pics d'activité rendent nécessaire le recours accru aux CDD. Dans ce contexte, Maisons du Monde s'engage à communiquer de manière claire et transparente auprès des équipes sur les critères de recrutement et les modalités d'utilisation des CDD. Cette démarche vise à renforcer la confiance des salariés en leur offrant des garanties sur la sécurité de leur emploi et l'évolution de leurs conditions de travail.

Dans cet objectif de sécurisation de l'emploi et dans le cadre de la stratégie Ressources humaines « Notre Maisons du Monde », la filière Métier a été déployée le 1er octobre 2025 au sein du *retail* France. Cet accord, constituant un levier de sécurisation des parcours professionnels, permet notamment de :

- simplifier et harmoniser les intitulés et les contenus des postes du *retail* ;
- définir des parcours professionnels évolutifs et lisibles ;
- renforcer les compétences commerciales et managériales des collaborateurs ;
- clarifier les rôles et les responsabilités au sein des équipes en magasin ;
- mettre en œuvre un système de rémunération variable plus lisible, équitable et motivant.

Des études seront réalisées courant 2026 afin d'adapter et de déployer, à l'avenir, cette filière métier dans les autres pays du Groupe.

Chez Rhinov, 85 % des collaborateurs sont en CDI. Le recours à des CDD se fait sur des motifs de remplacement ou sur des lancements de projets.

Concernant les activités de production au Vietnam, le recours aux CDD s'explique par le fait que les ouvriers sont préalablement embauchés en contrat à durée déterminée conformément à la pratique locale, puis leur contrat est transformé en contrat à durée indéterminée au bout de trois ans.

SALAIRE ADÉQUAT ET RÉMUNÉRATION VARIABLE

Maisons du Monde accorde une attention particulière à l'équité salariale et à la fixation juste des rémunérations pour tous ses collaborateurs. Les niveaux de rémunération sont régulièrement ajustés pour refléter l'évolution des minima sociaux et conventionnels dans les différents pays d'opération. De plus, une revue annuelle des rémunérations permet l'alignement des salaires avec le marché interne et externe, ainsi qu'une évolution corrélée à l'inflation.

Le Groupe suit de près ses pratiques afin de réduire les écarts de rémunération, notamment entre les femmes et les hommes. À cet effet, un budget spécifique a été alloué pour corriger les écarts salariaux qui peuvent survenir au retour d'un congé maternité.

Chaque année, le Groupe discute également des conditions de rémunération ainsi que des avantages sociaux, en place dans l'entreprise, lors de la Négociation annuelle obligatoire.

Le Groupe a atteint son objectif d'offrir une rémunération variable à 100 % de ses collaborateurs cadres depuis 2023. Cette rémunération variable repose sur la réalisation d'objectifs individuels, fixés lors de l'entretien d'engagements réciproques (EER), ainsi que sur des objectifs financiers collectifs. Ces mesures visent à encourager la contribution de chaque collaborateur à la réussite globale du Groupe. Pour garantir la transparence, les grilles de bonus sont partagées au sein de l'organisation et varient selon le niveau hiérarchique : COMEX, *top management*, manager ou cadre. De plus, 100 % des collaborateurs dans le réseau et des employés de Distrimag bénéficient également d'une rémunération variable fondée sur la performance collective et/ou individuelle.

Rhinov a réévalué les salaires les plus bas en rehaussant le salaire minimum.

Le pilotage des rémunérations des collaborateurs du Groupe se réalise en interne à l'échelle de chaque comité responsable des entités :

- Maisons du Monde : Comité des rémunérations comprenant le Directeur général, la Direction Ressources humaines Groupe, la Direction *Compensation & Benefits*. Ce comité est chargé de valider les augmentations individuelles, les bonus, et les primes exceptionnelles sur la base de critères définis dans une note de cadrage ;
- Rhinov : comité comprenant la Direction, les départements RH et Responsable financier en amont des entretiens annuels d'évaluation ;
- Distrimag : comité comprenant le Direction Ressources humaines, les deux Directeurs des Opérations et le CODIR ; et
- Mekong : comité comprenant la Direction de Mekong.

PLAN D'INTÉRESSEMENT ET ACTIONNARIAT

Pour renforcer sa politique de rémunération et permettre aux collaborateurs de partager les succès financiers de l'entreprise, Maisons du Monde (hors Rhinov) a mis en place un plan d'intéressement en deux volets :

1. **Plan annuel** : ce plan est lié à la réalisation des objectifs annuels. Les salariés reçoivent une prime supplémentaire, sous forme de prime d'intéressement (en France, hors Rhinov, en Italie et en Belgique).

   Ce plan a pour objectif d'associer les salariés aux résultats du groupe Maisons du Monde, en accord avec la Raison d'être et les valeurs de l'entreprise. Le dispositif d'intéressement a une vocation pérenne de partage de la valeur de la performance collective dégagée. Il est discuté chaque année avec les partenaires sociaux.

2. **Plan triennal** : ce plan comprend l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs, avec une acquisition définitive subordonnée à des conditions de performance et à une condition de présence de trois ans. Les attributions sont validées par le Conseil d'administration.

   L'objectif principal d'un plan long terme d'actions gratuites est la fidélisation des dirigeants et talents du Groupe. Les actionnaires, au travers d'une dilution de leur capital, octroient un pourcentage de ce dernier pour réaliser une attribution d'actions qui sont gratuites pour celui/celle qui les reçoit.

Afin de faire converger l'intérêt des actionnaires avec ceux des dirigeants et talents clés du Groupe, le Conseil d'administration définit des conditions de performance à l'attribution de ces actions. Ainsi, si l'ensemble de ces conditions sont atteintes, les dirigeants et talents clés bénéficient de la totalité des actions attribuées. L'acquisition définitive est donc soumise, en sus de la condition de présence, à des conditions de performances financières, environnementales et sociales, boursières ainsi qu'au bon déploiement du plan stratégique du Groupe.

3.3.1.3.5 Dialogue social

Maisons du Monde considère que le dialogue social joue un rôle clé dans le succès et la pérennité de l'entreprise. En favorisant une communication ouverte et constructive entre les salariés, les instances représentatives du personnel (IRP) et la Direction, un climat de confiance et de coopération est instauré.

Pour Maisons du Monde, la tenue régulière de réunions avec les instances représentatives du personnel, dans les pays où la législation impose leur présence, est essentielle pour assurer un échange transparent sur les enjeux collectifs, qu'il s'agisse des conditions de travail, de la santé et sécurité, ou encore de la stratégie de l'entreprise. Ces rencontres régulières permettent de recueillir les préoccupations des salariés, de partager des informations importantes et d'identifier des solutions adaptées pour répondre aux besoins de chacun.

Les réunions de négociation d'accords collectifs au sein des entités juridiques appartenant au groupe Maisons du Monde jouent un rôle central dans l'amélioration continue du statut des salariés. En mettant autour de la table les différentes parties prenantes, elles offrent un cadre propice à l'élaboration de mesures concrètes visant à renforcer les droits sociaux, améliorer les conditions de travail ou encore adapter les politiques de rémunération aux réalités économiques et sociales.

C'est ainsi que Maisons du Monde garantit la couverture de la majorité de ses salariés par des accords collectifs, offrant des avantages supplémentaires aux législations locales. Ces accords couvrent les salariés en France, Belgique, Espagne, Italie, Portugal, Luxembourg et Autriche, favorisant le dialogue social et les avancées dans plusieurs pays. Ces pratiques permettent de :

- renforcer l'engagement des collaborateurs et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise ;
- créer un environnement de travail plus équitable et respectueux favorisant motivation et productivité ; et
- anticiper et accompagner les évolutions du monde du travail.

Le dialogue social a été particulièrement riche et constructif cette année 2025 chez Maisons du Monde France avec, au 31 décembre 2025, six accords majeurs signés dont notamment un accord de performance collective. Chez Distrimag, quatre accords ont été signés en 2025 portant notamment sur le handicap, un contingent d'heures supplémentaires et l'intéressement.

Mekong Furniture entretient des contacts et réunions périodiques avec les syndicats régionaux et les Directions du Travail de la province. Des rapports sur la situation sociale et des conditions de travail sont remis de manière régulière aux syndicats et autorités vietnamiennes.

3.3.1.3.6 Diversité, inclusion et égalité des chances

Maisons du Monde déploie une politique proactive visant à intégrer les enjeux de non-discrimination à toutes les étapes du cycle de vie des collaborateurs. Cette démarche permet de prévenir toute forme de discrimination, de réduire les inégalités salariales et de promouvoir l'inclusion, tout en atténuant les risques de non-conformité réglementaire.

3.3.1.3.7 Accords et charte d'engagement

Afin de lutter contre la discrimination et être conforme aux obligations légales et réglementaires dans les pays où le Groupe est implanté, Maisons du Monde a souhaité s'engager concrètement avec la signature d'accords agréés et de chartes structurant la démarche en faveur de la diversité et l'inclusion :

- accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : pour améliorer les conditions de travail des femmes dans les différentes entités et développer le *leadership* féminin comme une vraie singularité (taux de couverture : 43 % de l'effectif Groupe) ;
- accord sur l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap pour atteindre les obligations légales en matière de handicap et développer la responsabilité sociétale sur les enjeux d'inclusion du Groupe (taux de couverture : 43 % de l'effectif Groupe) ; et
- signataire de la Charte de la diversité pour rejoindre un réseau d'entreprises engagées en faveur de l'égalité des chances.

3.3.1.3.8 Réduction des risques de discriminations dans les opérations

Le processus de recrutement a été repensé pour garantir une ouverture maximale à la diversité. Les offres d'emploi sont rédigées avec soin pour refléter cet engagement, tandis que des *jobboards* variés et des cabinets de recrutement spécialisés sont sollicités afin d'assurer une représentativité accrue de toutes les diversités au sein des équipes.

Les collaborateurs en situation de handicap bénéficient d'un accompagnement dédié *via* la Mission Handicap (voir Section 3.3.1.3.10), qui œuvre à améliorer leurs conditions de travail. En parallèle, Distrimag met en place chaque année un parcours de formation professionnalisant de trois mois *via* l'intérim consacré aux populations en situation de handicap.

Par ailleurs, un dispositif de dons de jours a été instauré pour permettre aux employés de céder anonymement des jours de congé à des collègues aidants confrontés à des situations graves liées à la santé ou à la perte d'autonomie d'un proche. Ce dispositif de solidarité, en place en France et en Italie, est proposé pour 68 % des collaborateurs. En parallèle, Distrimag a négocié courant 2024 l'octroi de trois jours de congé par an pour les collaborateurs ayant un enfant hospitalisé de moins de 16 ans.

Conscient des enjeux liés à la parentalité, Maisons du Monde a mis en place plusieurs mesures pour soutenir ses collaborateurs. Ces initiatives incluent l'aménagement des postes et des horaires de travail pour les femmes enceintes, en collaboration avec la médecine du travail, et la garantie d'un maintien de rémunération à 100 % pendant les congés maternité et paternité. Par ailleurs, des places en crèche sont mises à disposition sur certains sites.

Pour permettre le signalement de toute situation discriminatoire ou comportement inapproprié, l'entreprise a déployé une plateforme de lanceur d'alerte (voir Section 3.4.1.3.4).

Au global, les initiatives de Maisons du Monde s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs de Maisons du Monde, avec une couverture variable selon les programmes (France, Italie, sites logistiques). Le suivi des actions repose sur des axes précis, décrits en Section 3.3.1.2.4, des enquêtes internes (voir Section 3.3.1.2.6) et les signalements recueillis *via* les canaux dédiés (voir Section 3.4.1.3.4).

Avec cette approche structurée et ambitieuse, Maisons du Monde s'inscrit dans le respect des standards internationaux en matière de lutte contre la discrimination et des droits humains, tout en renforçant son engagement pour un environnement de travail inclusif et conforme à la législation en vigueur.

En application des lois et réglementations du Vietnam, Mekong Furniture promeut au sein des équipes, l'égalité des chances et la non-discrimination par plusieurs axes :

- promotions internes basées sur les besoins de l'entreprise, le poste et les responsabilités en accord avec les compétences et les savoir-faire du collaborateur ;
- formations internes et externes pour développer les compétences et les savoir-faire des collaborateurs ;
- égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, par une rémunération et des responsabilités égales en fonction du poste, promotion et formation des femmes à des postes techniques et/ou à responsabilités ; et
- non-discrimination à l'embauche : seules l'adéquation, la motivation et les compétences des candidats en fonction des postes sont considérées.

3.3.1.3.9 Achats auprès du secteur protégé

Depuis 2024, Maisons du Monde a centralisé ses achats auprès du secteur protégé, incluant l'entretien, la gestion des déchets et la gestion des visites médicales. Plus de 167 916 euros ont été dépensés dans ce secteur en 2025.

Rhinov a recours au secteur protégé pour la gestion du tri des déchets dans les bureaux.

3.3.1.3.10 Sensibilisation des collaborateurs

Une semaine est dédiée chaque année pour célébrer les engagements du Groupe en faveur de l'égalité des chances nommée « La Semaine de l'engagement » où sont proposés des formats innovants et ludiques pour sensibiliser et engager les collaborateurs sur les enjeux diversité et inclusion. Cette semaine est adaptée dans les entités en fonction du calendrier commercial et est proposée à l'ensemble du Groupe (hors Mekong et Rhinov – taux de couverture : 84 % de l'effectif Groupe).

En 2025, Maisons du Monde a proposé une journée de l'engagement, construite par la RSE et le Développement Ressources humaines. L'objectif était de proposer une journée dédiée afin d'engager davantage de collaborateurs. Un *talk* inspirant a été proposé à tous, ainsi qu'une formation en *e-learning* sur le harcèlement de rue.

De plus, le groupe Maisons du Monde agit concrètement pour lutter contre toutes formes de discrimination en formant les salariés à la non-discrimination avec la création d'un *e-learning* pour l'ensemble des salariés à l'échelle du Groupe (hors Mekong, Distrimag et Rhinov – taux de couverture : 75 % de l'effectif Groupe). Cet *e-learning* est à disposition sur la plateforme de formation My MDM Coach et est obligatoire pour l'ensemble des salariés concernés. Cette formation est inscrite dans le parcours d'intégration de tous les nouveaux collaborateurs et a pour objectif de faire connaître la politique d'égalité des chances et la volonté de lutter contre toutes formes de discrimination.

Le *e-learning* doit être déployé chez Rhinov en 2026.

Distrimag a formé l'ensemble de sa ligne managériale en 2025 en faveur de la lutte contre les discriminations et le harcèlement et ce à raison de deux journées et demie sur l'année.

HANDICAP

La sensibilisation des équipes étant un axe majeur pour intégrer la notion de diversité au sein de la culture du Groupe, Maisons du Monde met en place des actions de sensibilisation auprès de ses collaborateurs.

Des formations auprès des managers sur le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi de travailleurs en situation de handicap avaient été mises en place courant 2023 au siège Maisons du Monde.

Entre 2025 et mi-2026, l'entreprise est en train de déployer une formation « Manager inclusif » pour tous les managers Siège et *Retail* en France. L'objectif global est de transformer la posture des managers pour passer de la simple **diversité** (avoir des profils variés) à l'**inclusion réelle** (faire en sorte qu'ils collaborent bien). À fin 2025, 70 % de nos managers ont bénéficié de cette formation. Les retours des participants sont très satisfaisants puisqu'ils accordent une note de satisfaction à 4,7/5 à cette formation et estiment avoir bien compris leurs rôles sur la communication auprès des équipes, ce qui a d'ailleurs permis de développer le nombre de reconnaissances internes RQTH (reconnaissance de qualité de travailleur handicapé) auprès des collaborateurs.

Cela repose sur quatre **piliers** :

- **neutraliser les biais inconscients** : aider le manager à prendre conscience de ses propres stéréotypes (sur le genre, l'âge, l'origine) pour ne pas qu'ils influencent ses décisions ;
- **intégrer le handicap** : dédramatiser le sujet (80 % des handicaps sont invisibles), adapter les postes de travail et faciliter le maintien dans l'emploi, en magasin comme au siège ;
- **recruter sans « cloner »** : apprendre à embaucher des profils différents de soi en se basant uniquement sur les compétences, pour enrichir l'équipe ;
- **créer un cadre sécurisant** : garantir un environnement de travail bienveillant (« sécurité psychologique ») où les incivilités et discriminations sont sanctionnées.

Il s'agit d'un levier de performance puisque des équipes plus inclusives sont plus engagées et reflètent mieux la diversité des clients de l'enseigne.

Distrimag a consacré le mois de juin 2025 à sensibiliser l'ensemble de son personnel au handicap par l'organisation d'*escape games* internes dédiés à cette thématique. La semaine SEEPH du mois de novembre a été également l'occasion de communiquer chaque jour *via* les *briefs* des équipes et les télévisions en salle de pause.

Par ailleurs, pour accompagner cet éveil des consciences sur les enjeux de diversité et d'inclusion, une Mission Handicap a été créée pour accompagner les collaborateurs en situation de handicap dans leurs aménagements de poste, réaliser leurs suivis durant tous leurs parcours dans l'entreprise et les aider dans leurs démarches administratives liées à leurs déclarations en entreprise. À date, la Mission Handicap existe pour les collaborateurs concernés par les accords en vigueur en France et pour Distrimag (taux de couverture : 52 % de l'effectif Groupe).

Cet accompagnement est communiqué auprès des équipes par une affiche mise à disposition dans tous les magasins pour inciter les déclarations internes. En complément, la Mission Handicap communique également les avantages à déclarer par le biais de vidéos témoignages et temps forts sur le handicap.

La Mission Handicap est marrainée/parrainée par deux athlètes paralympiques ayant participé aux Jeux Paralympiques de Paris 2024 : Heïdi Gaugain, triple médaillée d'argent en paracyclisme et Matéo Bohéas, médaillé d'argent à Tokyo et de bronze à Paris en paratennis de table. Leur rôle est de sensibiliser les équipes au handicap et à la notion de performance.

Le cadre légal et la culture de chaque pays où le Groupe est présent étant différents en matière de handicap, le Groupe ambitionne de développer sa politique handicap dans les pays où une obligation légale existe dans un premier temps et de manière plus globale dans un second temps.

ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

La sensibilisation des équipes à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est animée par le club *Good For Women* (taux de couverture : 85 % de l'effectif Groupe).

Le club *Good For Women* existe depuis 2022 et est constitué de douze collaboratrices avec des parcours variés et proposant des formats de sensibilisation autour de thématiques différentes telles que la parentalité, la santé des femmes, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et la promotion et le développement du *leadership* féminin. L'idée est d'encourager les femmes à accéder à des postes de responsabilité et à améliorer leurs compétences en *leadership*, contribuant ainsi à renforcer leur présence dans des rôles de direction.

En 2025, l'entreprise a relancé son nouveau club *Good For Women* en intégrant des représentants France et international et également Distrimag et Rhinov.

En 2025, Maisons du Monde France a rouvert des négociations avec les partenaires sociaux concernant l'égalité femmes/hommes, lesquelles ont abouti à la conclusion d'un accord le 10/02/2026.

3.3.1.3.11 Formation et développement des compétences

CARRIÈRE ET PROMOTIONS INTERNES

Maisons du Monde attache une importance particulière à la gestion des parcours professionnels de ses collaborateurs, ainsi qu'au maintien et au développement de leur employabilité.

Pour identifier et valoriser les talents au sein de l'entreprise, des outils tels les *People Reviews*, décrits plus bas, sont mobilisés. En 2025, dans cette dynamique d'accompagnement, un processus structuré de mobilité a été déployé pour les collaborateurs du *retail* en France et à l'international.

Ce dispositif, conçu par un groupe projet multimétiers, constitue une initiative inédite à destination des équipes en magasin. Il vise à :

- garantir la diffusion des offres à pourvoir en interne ;
- faciliter les échanges entre régions pour encourager la création de passerelles professionnelles ;
- uniformiser les critères d'évaluation dans les parcours d'évolution ;
- prendre en compte les avis et évaluations de toutes les parties prenantes ;
- intégrer des expériences inter-magasins dans les trajectoires professionnelles ; et
- valoriser les promotions des Directeurs de magasins.

Ce processus s'applique à tous les projets de mobilité géographique, de changement de métier ou de promotion. Il mobilise à la fois la ligne managériale du collaborateur concerné et l'équipe des Ressources humaines. Il est conçu pour s'adapter à différents contextes, qu'il s'agisse de mobilité au sein d'un même magasin, entre magasins d'une même région, ou entre différentes régions ou pays.

En plus d'encadrer les entretiens nécessaires dans le cadre d'une mobilité, le dispositif définit plusieurs éléments essentiels :

- les critères d'éligibilité des collaborateurs concernés ;
- les rôles et responsabilités de chaque intervenant ;
- les règles applicables aux missions contractualisées des collaborateurs ;
- les dispositifs de formation et d'accompagnement nécessaires ; et
- les modalités de prise en charge des déménagements, lorsque ceux-ci sont requis.

Pour les collaborateurs des sièges, l'accès aux opportunités internes est facilité grâce à l'outil *Workday*, qui centralise en temps réel les offres ouvertes. Chaque collaborateur peut postuler directement et bénéficie d'un entretien systématique avec son Responsable Ressources humaines ou chargé de recrutement avant d'envisager les étapes suivantes du processus de recrutement, incluant des entretiens avec les managers concernés.

Côté logistique, les offres d'emploi sont d'abord communiquées en interne selon les besoins remontés ou *via* des rituels de revue de classification pour les employés et les ouvriers ou *via* les *People Reviews* pour l'encadrement.

L'ensemble de ces dispositifs ont été repris dans le cadre d'un accord de GEPPMM (politique de gestion des emplois et des parcours professionnels et mixité des métiers) signé entre Maisons du Monde France et les partenaires sociaux en juillet 2025.

Chez Rhinov, l'ensemble des souhaits d'évolution sont répertoriés à la fin de la période des entretiens annuels et professionnels. Toutes les offres d'emploi sont communiquées en interne en amont de la diffusion à l'externe.

Chez Distrimag, la mobilité et l'évolution internes ont été privilégiées, aucun recrutement externe n'a été effectué depuis trois ans. Pour le personnel employé/ouvrier, les offres sont communiquées en interne (en *brief* d'équipe, *via* des affichages et au CSE). Pour le personnel d'encadrement, des plans de succession sont établis ou des talents sont identifiés et ils sont ensuite accompagnés dans leur développement professionnel pour une future évolution. Un parcours « *Back up* Chef d'équipe » a été déployé en 2025 pour se poursuivre en 2026.

Chez Mekong, la même logique est appliquée, où chaque collaborateur est évalué selon ses compétences par son manager, cela permet de remonter des éventuelles volontés d'évolutions futures. Un entretien et une évaluation annuelle sont faits par les managers. De plus, le service Ressources humaines conduit une étude périodique sur chaque département avec les managers et les superviseurs pour évaluer les besoins de compétences et de postes, déterminer les solutions de formations et d'évolutions des collaborateurs et éventuellement les formations et le suivi personnalisé pour la réussite du collaborateur dans le poste.

Ce processus structuré reflète l'engagement de Maisons du Monde à accompagner ses collaborateurs dans leur développement professionnel, tout en garantissant transparence, équité et soutien à chaque étape de leur évolution.

DÉVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE DES TALENTS

Au niveau Groupe, Maisons du Monde s'engage pleinement dans le développement des compétences de ses collaborateurs, quel que soit leur environnement de travail – magasins, entrepôts logistiques, fonctions supports ou production. Des initiatives ciblées et adaptées aux spécificités de chaque entité ont été mises en place pour accompagner leur montée en compétences et leur adaptation aux évolutions du marché et de l'entreprise.

Magasins

Pour les collaborateurs des magasins (hors franchisés et affiliés), Maisons du Monde déploie plusieurs programmes structurants en partenariat avec un organisme externe, IFCV. Ces initiatives visent à renforcer les compétences nécessaires au pilotage de la performance et à la satisfaction client. Parmi ces programmes :

- accompagnement à l'animation des équipes pour les Directeurs de magasin et les Responsables adjoints de la nouvelle filière métier pour optimiser la performance commerciale des points de vente ; et
- accompagnement des conseillers de vente confirmés et des conseillers commerciaux sur les fondamentaux de la vente au travers d'un parcours *blended*.

En complément, de nouveaux parcours de formations liés aux nouvelles collections, aux collections saisonnières comme l'*Outdoor* et Noël et un module accessible à tous sur la vente ont été déployés et mis à jour sur l'espace de formation numérique My MDM Coach.

Fonctions supports et siège

Pour les collaborateurs des fonctions supports, des parcours de formation sont proposés pour renforcer leur employabilité et garantir leur efficacité opérationnelle. Ces formations couvrent des thématiques variées, comme :

- le management, avec des formations alignées sur les bonnes pratiques de gestion des équipes ;
- les langues, pour améliorer les performances opérationnelles ; et
- les compétences spécifiques, pour répondre aux évolutions technologiques et organisationnelles.

Depuis septembre 2025 et dans le cadre de la politique associée à « Notre Maison du Monde », la MDM Academy a mis à disposition un catalogue de formations digitales sur étagère autour de thématiques comme l'efficacité professionnelle, l'anglais ou encore les nouvelles technologies en s'appuyant sur un curateur de contenus, Go1 avec qui le Groupe a noué un partenariat pour 2025-2026.

Chez Rhinov, les formations sont axées autour du management, des langues et des formations métiers.

Logistique

Les formations sont axées sur la sécurité au travail, avec un accompagnement renforcé directement sur le terrain. Le parcours de formation en *lean management* pour les cadres et agents de maîtrise a été achevé, ouvrant la voie à des certifications.

Des actions spécifiques ont été entreprises :

- un *team building* pour l'encadrement autour de la satisfaction client, suivi d'ateliers déployés sur le terrain en 2024 qui sera renouvelé en 2026 auprès de l'ensemble des collaborateurs opérationnels ;
- le développement d'un parcours managérial de niveau avancé comprenant trois volets : remplacement de chef d'équipe (formation *Back up*), construction d'un parcours de formation pour chefs d'équipe débutants et perfectionnement pour chefs d'équipe confirmés ;
- des modules de formation dédiés à la prévention des discriminations et du harcèlement, à destination des managers et réalisés sur l'année 2025 ; et
- un axe sur les parcours de professionnalisation, qui a permis de déployer des VAE (validation des acquis de l'expérience) en 2025. Une campagne sera lancée chaque année. Dans le cadre de l'accord GEPPM, l'identification des formations certifiantes pour l'ensemble des catégories de métier est souhaitée.

Production

Mekong Furniture poursuit ses efforts pour améliorer les compétences techniques et managériales de ses collaborateurs. Un programme de promotion interne des femmes a été renforcé, leur offrant des formations techniques pour accéder à des postes de management. Les SOP (*Standard Operating Procedure*) des différents départements ont été revus et améliorés par les managers afin d'avoir une méthode de travail fluide et un support pour les nouveaux collaborateurs.

Un programme de promotion interne des femmes a été renforcé, leur offrant des formations techniques pour accéder à des postes de management.

ENTRETIEN ANNUEL ET POLITIQUE D'ÉVALUATION

L'entretien annuel, appelé « entretien d'engagements réciproques » (EER), constitue un moment clé de la gestion des talents. Il permet au manager d'évaluer le collaborateur sur la base d'un ensemble de compétences et des objectifs fixés pour l'année précédente (N-1). Cet échange structuré poursuit plusieurs objectifs principaux :

- offrir un espace d'expression au collaborateur sur son ressenti vis-à-vis de son environnement professionnel ;
- dresser un bilan de l'année écoulée, à travers l'évaluation des objectifs atteints, des compétences comportementales, et des compétences métier ;
- fixer les objectifs pour l'année à venir, alignés avec les priorités stratégiques ; et
- faciliter un échange de *feedback* entre le collaborateur et son manager, tout en projetant la collaboration sur l'année suivante.

Un entretien de mi-année complète ce dispositif en permettant un ajustement des objectifs définis lors de l'EER annuel et en identifiant les éventuels besoins en formation. Ces deux campagnes d'évaluation s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs européens.

Les résultats des EER alimentent directement l'exercice de *People Reviews*, un temps fort du calendrier Ressources humaines organisé à mi-année. Cette démarche vise à :

- analyser les évaluations des collaborateurs et apprécier leur potentiel ;
- aligner le développement des talents sur les besoins organisationnels, en anticipant les transformations des métiers ;
- identifier les collaborateurs clés pour renforcer leur fidélisation et préparer les successions grâce à une gestion proactive des carrières ;
- réduire les risques associés à la pénurie de compétences critiques en assurant une planification à long terme ; et
- renforcer l'équité dans les décisions Ressources humaines, en garantissant que les promotions et opportunités de développement reposent sur des critères objectifs.

Les *People Reviews* contribuent également à l'engagement des collaborateurs en leur offrant une vision claire de leurs perspectives d'évolution. Elles s'inscrivent dans une démarche globale visant à consolider une culture d'excellence, d'inclusion et d'innovation au sein du Groupe.

En parallèle, Rhinov réalise ses propres entretiens annuels avec l'ensemble des collaborateurs. Chez Mekong Furniture, la même logique est appliquée, où chaque collaborateur est évalué selon ses compétences par son manager, permettant de remonter des éventuelles volontés d'évolutions futures.

3.3.1.4 Objectifs relatifs aux effectifs de l'entreprise [S1-5]

Dans le cadre du changement de Direction, un nouveau plan stratégique a été construit pour 2024-2026 prenant en compte les enjeux matériels pour le Groupe. Ainsi, le *Leadership Group* a notamment été consulté pour l'établissement des actions prioritaires 2024-2026. Le plan stratégique et de transformation a été présenté début 2024 aux entités syndicales et à l'ensemble des collaborateurs, permettant d'avoir un retour sur les nouveaux horizons d'actions et de décliner celui-ci dans l'ensemble des métiers.

L'ambition Ressources humaines à horizon 2026 est donc de « réenchanter et responsabiliser » les collaborateurs autour d'une culture clients renforcée et d'une efficacité collective dans la définition des rôles et responsabilités.

En miroir de la stratégie clients, la stratégie d'engagement Ressources humaines du Groupe « Notre Maisons du Monde » vient formaliser l'ambition pour la période 2025-2027 avec la volonté affirmée de poser un cadre Ressources humaines commun pour Maisons du Monde et ses filiales. Elle repose notamment sur cinq piliers, faisant de chaque collaborateur un acteur de son parcours professionnel au sein de l'entreprise. Les piliers ci-dessous ont ainsi été déclinés, en 2025, en plans d'action et objectifs à atteindre :

- l'engagement des collaborateurs ;
- la communication ;
- le recrutement et l'intégration ;
- le développement Ressources humaines et la formation ; et
- la rémunération et les avantages sociaux.

Cette stratégie Ressources humaines a ainsi permis de définir les objectifs structurants ci-dessous :

Enjeux matériels	Objectif	Suivi des objectifs	Résultat 2025	Résultat 2024
Diversité, inclusion et égalité	Atteindre un taux d'emploi de salariés en situation de handicap de 6 % en France en 2026	80 % de l'objectif a été atteint, l'objectif fixé en 2025 étant de 4,9 %	3,9 %	3,3 %
	Maintenir l'index égalité femmes-hommes de 90/100 en France	En ligne avec l'objectif	92	91
	Atteindre un objectif de mixité des membres d'instances dirigeantes d'au moins 30 % à partir du 1er mars 2026 et de 40 % à partir du 1er mars 2029 (loi Rixain)	En ligne avec l'objectif	44,7 %	36,7 %
Formation et développement des compétences	Déploiement de formations dédiées à la vente pour les vendeurs magasins France d'ici mi-2026	Formation en cours de déploiement sur le *Retail*		
Santé, sécurité et bien-être des collaborateurs	Maintenir le taux d'engagement des équipes au niveau du marché en 2026	Maintien au niveau du marché prévu	48 %	48 %
	Un taux de fréquence d'accidents du travail avec arrêt inférieur à 24 accidents par million d'heures travaillées (réseau de magasins)	Les actions décrites en Section 3.3.1.5.6 ont permis de se rapprocher de l'objectif en 2025	24,7	39,6

Ainsi, dans le cadre de cette stratégie **« Notre Maison du Monde »**, l'entreprise a accéléré sa transformation Ressources humaines cette année. L'objectif est double : structurer le socle social et moderniser la communication interne pour favoriser l'engagement des collaborateurs.

Plusieurs actions structurantes ont été déployées :

- **sécurisation et équité** : refonte intégrale des trames de contrats de travail afin de garantir une harmonisation des statuts et une conformité juridique optimale pour l'ensemble des collaborateurs ;
- **attractivité de la marque employeur** : déploiement, depuis le 1er octobre, d'une nouvelle identité visuelle et rédactionnelle pour les annonces de recrutement, visant à mieux refléter nos valeurs et à attirer des talents diversifiés ;
- **digitalisation du dialogue interne** : lancement d'un site web interne dédié, centralisant l'information pour offrir un outil de communication transparent, accessible et collaboratif.

La dynamique se poursuivra en 2026 avec le lancement d'un chantier prioritaire sur le **processus d'intégration *(onboarding)***. Cette initiative vise à améliorer l'expérience collaborateur dès l'arrivée et à favoriser une inclusion durable au sein des équipes.

À date, certains enjeux matériels détaillés en Section 3.3.1.1 n'ont pas d'objectifs associés :

- dialogue social : la régularité des réunions avec les représentants du personnel ainsi que l'ensemble des échanges informels contribuent à un climat constructif, serein. Ainsi, le Groupe ne détaille pas ici un objectif quantitatif, mais davantage un engagement qualitatif dans la continuité de ce qui existe actuellement. De plus, le Groupe mesure en continu l'efficacité de son dialogue, au travers des échanges avec le CSE et les représentants du personnel et les divers accords signés dans l'année ;
- données personnelles : Maisons du Monde dispose d'un dispositif de mise en conformité RGPD ; et
- rémunération décente/équitable : aucun objectif sur la rémunération décente/équitable n'a été mis en place, car Maisons du Monde s'aligne et/ou dépasse les minimas sociaux et conventionnels dans les différents pays d'opération, et mesure l'efficacité de ses actions à travers le taux de rétention ou encore le taux de satisfaction de ses collaborateurs.

Concernant l'égalité femme-homme, Mekong Furniture a mis en place depuis 2023 la politique d'avoir plus de femmes dans les différents postes et départements avec un objectif ambitieux de 40 % de femmes dans les effectifs des différents postes. Bien que l'objectif ne soit pas encore atteint en 2025, grâce aux différentes actions mises en place, Mekong a observé une évolution positive dans les différents postes entre 2024 et 2025, pour atteindre 33 % de femmes dans les effectifs (contre 26 % en 2024).

Rhinov a intégré le Groupe à 100 % et a connu un changement de direction. Une nouvelle stratégie a été construite et travaillée avec les responsables de services. Elle s'articule autour de cinq piliers qui vont permettre de renforcer la performance et la contribution au Groupe. Une nouvelle organisation a été présentée aux membres du CSE et à l'ensemble du personnel. Les enjeux Ressources humaines porteront autour de l'accompagnement du changement et de la structuration des différentes directions métiers.

Distrimag s'inscrit dans les enjeux du Groupe en adaptant les moyens à l'environnement logistique.

3.3.1.5 Indicateurs

3.3.1.5.1 Caractéristiques des salariés de l'entreprise [S1-6]

Au 31 décembre 2025, les effectifs du Groupe s'élevaient à 6 366 salariés en diminution de 8,6 % par rapport à 2024. Les deux tiers des collaborateurs travaillent en magasin au sein du réseau de magasins Maisons du Monde.

Effectifs du Groupe

(en nombre)	2025	2024
Effectif physique au 31/12/2025	6 366	6 964
Effectif physique au 31/12/2025 – Réseau France	2 034	2 406
Effectif physique au 31/12/2025 – Réseau international	1 938	2 084

L'effectif physique au 31 décembre, qu'il soit au global ou au niveau des réseaux France et international, est comptabilisé en nombre d'employés présents à la fin de l'année 2025.

L'effectif physique du réseau de magasins en France représente près de 32 % de l'effectif total du Groupe, tandis qu'à l'international, c'est 30,4 %.

Les effectifs peuvent être rapprochés du compte de résultat consolidé présenté à la Section 6.1.1.

Effectifs physiques au 31 décembre 2025 – par genre et type de contrat de travail

	Effectif physique		Type de contrat : Permanents – CDI		Type de contrat : Temporaires – CDD	
(en nombre)	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Femmes	4 073	4 554	3 447	3 656	626	898
Hommes	2 293	2 410	1 831	1 850	462	560
TOTAL	**6 366**	**6 964**	**5 278**	**5 506**	**1 088**	**1 458**

Près de 83 % des salariés de Maisons du Monde sont embauchés en CDI contre 17 % en CDD ou assimilés CDD.

Effectifs physiques au 31 décembre – par pays représentant plus de 10 % des effectifs

(en nombre)

Pays d'opération	2025	2024
France	3 425	3 931
Italie	792	837
Vietnam	956	912
Autres pays	1 193	1 284

La France représente près de 54 % des effectifs du Groupe, le Vietnam arrive en deuxième place avec 15 % des effectifs puis l'Italie avec 12,4 % des effectifs.

Départs et turnover

	2025	2024
Départs *(en nombre)*	3 602	3 914
Taux de *turnover (en %)*	26,6 %	26,0 %

3.3.1.5.2 Conventions collectives et dialogue social [S1-8]

		Part des employés couverts par des conventions collectives en 2025 *(en %)*		Part des employés couverts par des représentants du personnel en 2025 (EEE uniquement) *(en %)*	
Région		2025	2024	2025	2024
Pays de l'EEE représentant plus de 10 % des effectifs	France	100 %	100 %	100 %	100 %
	Italie	100 %	100 %	100 %	100 %
	Autres pays	94,8 %	96,1 %	46,2 %	33,4 %
Pays hors EEE représentant plus de 10 % des effectifs	Vietnam	100 %	100 %		
	Autres pays	21,8 %	21,7 %		
TOTAL DE L'ENSEMBLE DES PAYS		**97,5 %**	**97,8 %**	**89,1 %**	**87,0 %**

3.3.1.5.3 Diversité [S1-9]

Répartition des effectifs CDI au 31 décembre du *top management* (COMEX et N-1)

(en nombre)

	2025	2024
Femmes	21	18
Hommes	26	31
TOTAL	**47**	**49**
Taux de féminisation	**44,7 %**	**36,7 %**

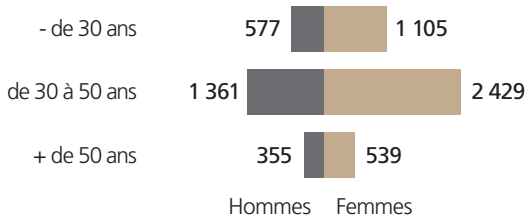
Le taux de féminisation du *top management* a progressé de 8 points entre 2024 et 2025.

Effectif CDI au 31 décembre du *top management*, au global et par genre : recense l'effectif physique au 31 décembre 2025 identifié comme COMEX ou N-1 du COMEX, considéré comme le *top management*, au total et par genre.

Répartition des effectifs physiques au 31 décembre – par âge et par genre

(en nombre)

Âge	Genre	2025	2024
- 30 ans	Femmes	1 105	1 397
	Hommes	577	682
30 à 50 ans	Femmes	2 429	2 634
	Hommes	1 361	1 402
+ 50 ans	Femmes	539	523
	Hommes	355	326



3.3.1.5.4 Travailleurs en situation de handicap [S1-12]

Taux des travailleurs handicapés au 31 décembre – par activité

Activité	2025	2024
Groupe	2,0 %	1,9 %
France	3,3 %	2,8 %

Nombre de salariés en situation de handicap : recense le nombre de salariés en situation de handicap en effectif réel au 31 décembre 2025, au niveau Groupe et France (inclus les sites administratifs, le réseau, Rhinov et les sites logistiques). En France, un collaborateur est considéré comme travailleur handicapé s'il dispose de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Sont inclus les CDI, CDD, alternants, intérimaires déclarés auprès de la DOETH ainsi que les stagiaires. Ils sont valorisés à 1,5 ETP si temps plein.

Méthode de calcul : l'indicateur comptabilise le nombre de travailleurs en situation de handicap au 31 décembre 2025.

3.3.1.5.5 Développement des compétences [S1-13]

Résultats de l'enquête d'engagement « Your Voice »

	2025	2024
Répondants à l'enquête « Your Voice » *(en nombre)*	3 527	4 025
Part des répondants à l'enquête « Your Voice » *(en %)*	75 %	79 %
Taux d'engagement *(en %)*	48 %	48 %
Taux des collaborateurs qui recommanderaient Maisons du Monde comme un bon employeur *(en %)*	47 %	49 %
Taux des collaborateurs qui sont fiers de travailler pour Maisons du Monde *(en %)*	63 %	64 %
Taux des collaborateurs qui comptent rester longtemps chez Maisons du Monde *(en %)*	43 %	44 %
Taux des collaborateurs qui trouvent que Maisons du Monde leur donne envie de se dépasser *(en %)*	37 %	38 %

Le taux d'engagement 2025 global est de 48 %, ce qui est équivalent au taux 2024. Des groupes de travail sont lancés par périmètre (*Retail*/ par Direction au siège) afin de permettre aux collaborateurs de proposer des actions concrètes aux axes d'amélioration qui sont ressortis dans l'enquête.

Nombre de répondants à l'enquête « Your Voice » : l'enquête permet de donner la parole aux collaborateurs qui peuvent ainsi remonter leurs perceptions des atouts de Maisons du Monde, mais aussi leurs attentes et propositions pour nourrir un plan d'actions d'entreprise. Les collaborateurs concernés par l'enquête sont ceux présents depuis plus de trois mois dans le Groupe, cela inclut les alternants, mais pas les stagiaires et intérimaires.

Les indicateurs ci-dessus sont calculés automatiquement par l'outil Opensquare hébergeant l'enquête.

Part des collaborateurs ayant réalisé un entretien annuel – par activité et par genre

Activité	Genre	2025	2024
Groupe	Femmes	81,0 %	82 %
	Hommes	87,0 %	88 %
	TOTAL	**83,0 %**	**84 %**
Sites administratifs	Femmes	80,1 %	83,5 %
	Hommes	85,3 %	86,9 %
	TOTAL	**82,0 %**	**84,5 %**
Réseau	Femmes	80,0 %	81,6 %
	Hommes	84,9 %	86,8 %
	TOTAL	**81,3 %**	**82,9 %**
Logistique	Femmes	90,8 %	87,9 %
	Hommes	90,6 %	90,2 %
	TOTAL	**90,6 %**	**89,6 %**
Production	Femmes	100 %	100 %
	Hommes	100 %	100 %
	TOTAL	**100 %**	**100 %**

83 % des collaborateurs de Maisons du Monde ont réalisé un entretien annuel courant 2025, c'est un peu moins chez les femmes et un peu plus chez les hommes. Ces évaluations annuelles sont remplies par le salarié puis revues et discutées avec le supérieur hiérarchique direct du salarié, *a minima* une fois par an.

Heures moyennes de formation – par genre

(en nombre)	2025	2024
Femmes	5,1	5,2
Hommes	6,7	6,1
TOTAL	**5,6**	**5,5**

L'écart entre les heures moyennes de formation pour les femmes et les hommes est tiré vers le haut par la logistique et les sites administratifs.

3.3.1.5.6 Santé et sécurité [S1-14]

Systèmes de santé et de sécurité

	2025	2024
Part des collaborateurs couverts par un système de santé et de sécurité *(en %)*	100 %	100 %

Tous les collaborateurs en Europe sont couverts sur l'ensemble des thématiques : maladie, chômage, accident du travail, congé parental et départ à la retraite, à l'exception de la Suisse sur le congé parental.

Accidents du travail et maladies professionnelles

	Accidents du travail *(en nombre)*		**Taux de fréquence**		**Jours perdus** *(en nombre)*		**Maladies professionnelles comptabilisables** *(en nombre)*	
	2025	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**
Groupe	193	257	19,1	26,9	6 806	7 387	15	14
Réseau	135	195	24,7	39,6	4 787	5 444	10	9
Sites administratifs	1	5	0,7	3,4	87	111	1	1
Logistique	21	22	21,9	22,5	1 688	1 658	4	4
Production	36	35	16,8	17,5	244	174	0	0

Les taux de fréquence des accidents du travail varient fortement selon la nature des activités du Groupe. Sur le réseau, le taux de fréquence des accidents du travail a diminué de près de 38 % entre 2024 et 2025 en raison d'actions de prévention concernant notamment la manipulation d'outils de manutention et les gestes et postures. Une formation aux gestes et postures a été mise en place pour les retours de longue absence et le suivi de proximité par les managers a été accentué. Sur les sites administratifs, le nombre d'accidents du travail a également fortement diminué, contribuant à une baisse de 21,6 % du nombre de jours perdus pour accident du travail. Cette baisse est due aux actions de suivi des collaborateurs, notamment une sensibilisation à l'ergonomie, la prévention des TMS et le suivi des aménagements de poste.

Aucun décès n'est survenu en 2025 en lien avec des accidents de travail ou des maladies professionnelles.

3.3.1.5.7 Rémunération [S1-16]

Ratio de rémunération

	2025	2024
Ratio de la rémunération totale annuelle du salarié le mieux rémunéré par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les employés	29,4	29,2

Ratio de rémunération : calcule le ratio de la rémunération totale annuelle du salarié le mieux rémunéré par rapport à la rémunération médiane annuelle totale de tous les salariés, à l'exclusion du salarié le mieux payé. Les effectifs France, Europe et Vietnam sont inclus.

Méthode de calcul : les indicateurs de rémunération sont en lien avec le ratio d'équité publié chaque année dans le cadre du Document d'enregistrement universel, obligatoire pour les groupes cotés. Les ratios d'équité et de rémunération ont été revus en s'appuyant sur les recommandations de l'Association française des entreprises privées (AFEP) et sont donc calculés sur la base des hypothèses suivantes : la population éligible est constituée des collaborateurs avec une présence continue sur deux ans, tous les types de contrat sont inclus, les éléments de rémunération compris sont le salaire de base reconstitué temps plein ainsi que les éléments variables, avantages en nature et actions gratuites ramenées à leur juste valeur, les rémunérations hors actions gratuites sont ramenées en euros au taux de change effectif au 31 décembre 2025 et un coefficient du coût de la vie a été appliqué selon les pays afin de ramener les rémunérations hors actions gratuites au niveau de vie français. L'indicateur est calculé comme suit sur l'année 2025 : rémunération totale annuelle du salarié le mieux rémunéré (mandataire)/ rémunération médiane annuelle totale de tous les salariés à l'exception du salarié le mieux payé. La méthodologie de mesure utilisée pour le calcul de l'indicateur entraîne par nature une incertitude des résultats, mais ne constitue pas un obstacle à la déduction de conclusions pertinentes.

Écart de rémunération femmes-hommes

(en %)	2025	2024
Écart de rémunération femmes-hommes (exprimé en pourcentage du niveau de rémunération moyen des travailleurs hommes)	- 4,3 %	-1,8 %

Écart de rémunération femmes-hommes : calcule l'écart salarial entre les sexes dans l'entreprise sur l'année 2025. Les effectifs France, Europe et Vietnam sont inclus.

Méthode de calcul : les hypothèses prises pour le calcul de cet indicateur sont détaillées à l'indicateur « ratio de rémunération ». L'indicateur est calculé comme suit sur l'année 2025 : niveau de rémunération brut moyen des travailleurs femmes/niveau de rémunération brut moyen des travailleurs hommes. Il est exprimé en pourcentage. La méthodologie de mesure utilisée pour le calcul de l'indicateur entraîne par nature une incertitude des résultats, mais ne constitue pas un obstacle à la déduction de conclusions pertinentes.

3.3.2 S2 – TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Conformément aux dispositions transitoires du *Quick Fix* (règlement délégué du 11 juillet 2025), Maisons du Monde a décidé d'appliquer l'exemption autorisée sur le chapitre ESRS S2 pour l'exercice 2025.

3.3.2.1 Identification et évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux travailleurs de la chaîne de valeur

Maisons du Monde détaille dans la Section 3.1.5.1 de l'état de durabilité la méthodologie d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels du Groupe, mise à jour en 2025. Ainsi, l'enjeu de respect des droits humains et des conditions de travail dans la chaîne de valeur est matériel au regard des impacts négatifs et risques suivants :

S2 – Les travailleurs dans la chaîne de valeur

	Impacts ou risques/opportunités matériels	Description
Respect des droits humains et des conditions de travail dans la chaîne de valeur		
Impact négatif (chaîne de valeur – amont)	Atteinte à l'intégrité physique et psychologique des travailleurs de la chaîne de valeur, dégradation de leur bien-être et conditions de travail non conformes aux standards (salaires, horaires, dialogue social, liberté d'association, etc.)	L'exposition à des produits chimiques dangereux, et le développement de troubles musculosquelettiques (TMS) liés à des conditions de travail inadaptées dans les usines des fournisseurs, ou encore les abus psychologiques, peuvent atteindre l'intégrité humaine des travailleurs de la chaîne de valeur. La diversité des fournisseurs et la localisation de la production dans des régions où les normes de travail sont parfois peu strictes exposent Maisons du Monde au risque de contribuer indirectement à des conditions de travail non conformes aux standards minimums. Cela inclut des problématiques liées à des salaires insuffisants, des logements insalubres, des horaires excessifs, un manque de dialogue social, et des restrictions à la liberté d'association.
Impact négatif (chaîne de valeur – amont)	Recours au travail illégal (forcé, enfants, dans des conditions contraires aux libertés fondamentales) dans la chaîne de valeur	Le recours au travail illégal dans la chaîne de valeur, notamment à travers le travail forcé, l'exploitation des enfants et des conditions contraires aux libertés fondamentales, engendre des impacts sociaux et économiques graves, violant les droits humains.
Impact négatif (chaîne de valeur – amont)	Contribution à la discrimination, inégalités salariales, exclusion de certains groupes éloignés de l'emploi (seniors, travailleurs reconnus handicapés) tout au long de la chaîne de valeur	Les discriminations et inégalités salariales, touchant particulièrement les seniors et les travailleurs handicapés ou encore les femmes, existent tout au long de la chaîne de valeur. Ces groupes sont souvent exclus du marché de l'emploi, ce qui affecte leur intégration et leur potentiel économique. Cette exclusion génère un impact négatif, notamment en limitant l'accès à une diversité de talents.

Les travailleurs de la chaîne de valeur de Maisons du Monde identifiés au sein de ce chapitre sont **les travailleurs en amont de la chaîne de valeur** se trouvant principalement dans les usines de production des fournisseurs de Maisons du Monde impliquées dans la transformation et l'extraction des matières premières nécessaires à la fabrication des produits.

Les catégories de travailleurs suivants, faisant également partie des travailleurs de la chaîne de valeur de Maisons du Monde, ont été exclues de ce chapitre en raison des résultats de l'analyse de double matérialité identifiant des impacts matériels uniquement sur les travailleurs amont de la chaîne de valeur sur la fabrication des produits :

- **prestataires amont et aval de services logistiques et de distribution** : assurent l'acheminement des produits des usines jusqu'aux magasins et clients ; et
- **collaborateurs en magasins affiliés** : participent à la vente des produits Maisons du Monde et jouent un rôle clé dans les activités commerciales du Groupe.

Dans le cadre des passages en affiliation de magasins Maisons du Monde France, la Société a mis en place un processus clairement identifié et séquencé qui va de l'échange en amont avec le futur affilié sur le cadre juridique et social des collaborateurs Maisons du Monde France (système de rémunération, organisation du temps de travail…), à l'information et la présentation de l'affilié aux équipes concernées dans la plus grande transparence.

Il est rappelé que conformément aux dispositions du Code du travail, les contrats de travail sont transférés à l'identique à l'affilié avec une survivance de quinze mois des avantages acquis dans le cadre des accords collectifs signés avec l'entreprise.

3.3.2.2 Cartographie des risques sociaux dans la chaîne d'approvisionnement

La protection des droits humains au sein de la chaîne de valeur constitue une priorité majeure dans le cadre du devoir de vigilance de Maisons du Monde (Section 3.1.3.2). L'entreprise s'appuie sur les normes internationales, notamment les Principes directeurs des Nations Unies issus du *United Nations Global Compact (UNGC*), qui incluent l'élimination du travail forcé et obligatoire, l'abolition du travail des enfants et la promotion de conditions de travail décentes.

Pour identifier et évaluer les risques sociaux dans la chaîne d'approvisionnement, des outils de référence tels que la *Social Hotspot Database* (SHDB) sont utilisés. Ces outils, en parallèle d'analyses internes, permettent d'identifier les principaux risques et enjeux pour les travailleurs de la chaîne de valeur : santé et sécurité dans les usines, conditions de travail décentes, suivi des heures de travail ou encore garantie d'un salaire minimum mensuel conforme à la législation locale et ainsi d'estimer le niveau de risque social des pays de production, et de potentielles nouvelles zones de *sourcing*.

Ainsi, la cartographie des risques révèle que certains pays de production présentent un risque élevé de travail des enfants et/ou de travail forcé.

Le département RSE & Qualité veille à l'application des politiques décrites ci-après auprès des fournisseurs du Groupe et la mise en œuvre des plans d'actions identifiés.

3.3.2.3 Politiques relatives au respect des droits humains et des conditions de travail dans la chaîne de valeur

3.3.2.3.1 Politique droits humains

La politique sur les droits humains mise en place par Maisons du Monde a pour objectif de :

- protéger les droits fondamentaux des travailleurs tout au long de la chaîne de valeur ;
- prévenir et remédier aux impacts négatifs identifiés, grâce à des mesures adaptées ;
- promouvoir un environnement de travail inclusif et respectueux pour toutes les parties prenantes ; et
- renforcer l'engagement de Maisons du Monde envers des pratiques commerciales éthiques et durables.

Intimement convaincu que le respect des droits humains est non seulement une obligation morale, mais aussi une condition préalable à un succès commercial durable et éthique, le Groupe s'appuie sur les normes internationalement reconnues pour définir son engagement pour les droits humains, en particulier la Déclaration internationale des droits de l'Homme, la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail, la Déclaration universelle des droits de l'Homme, les principes relatifs aux Droits de l'enfant et aux entreprises, ainsi que les Principes directeurs des Nations Unies issus du *United Nations Global Compact* (UNGC) pour s'assurer du respect des droits humains et environnementaux au sein de ses opérations et chez ses parties prenantes.

Cette politique s'applique à toutes les activités de Maisons du Monde, incluant ses filiales, ses collaborateurs directs, ses fournisseurs et ses sous-traitants. Pour garantir la mise en œuvre effective de cette politique, Maisons du Monde a défini un ensemble d'exigences clés, présentées en Section 3.3.2.3.2 dans le Code de conduite fournisseurs.

Maisons du Monde communique activement sur cette politique auprès de ses parties prenantes *via* :

- des clauses contractuelles intégrées aux contrats-cadres avec les fournisseurs ;
- des formations dispensées aux fournisseurs (voir Section 3.2.3.2.1) ; et
- une politique d'audits sociaux communiquée chaque année auprès de l'ensemble des fournisseurs (voir Section 3.3.2.4.1).

3.3.2.3.2 Code de conduite fournisseurs et *homeworkers*

CODE DE CONDUITE À L'ATTENTION DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Le Code de conduite des fournisseurs de Maisons du Monde est un document clé pour maîtriser les impacts sur la chaîne d'approvisionnement. Ce Code, appliqué depuis 2022 et qui intégrait déjà des exigences sociales, a été enrichi en 2024 avec des sections sur la conformité environnementale et des ajouts concernant la partie sociale, notamment des exigences spécifiques pour garantir des droits équivalents pour les travailleurs migrants. Le Code de conduite est intégré aux contrats et doit être signé par l'ensemble des fournisseurs. Dans le cas contraire, un arrêt de la collaboration sur l'année qui suit est acté.

Les fournisseurs doivent répondre, sans se limiter, à l'ensemble des exigences suivantes :

- **système de gestion et de transparence** : le fournisseur doit établir une politique de responsabilité sociale claire, documenter chaque action et rendre disponibles les documents relatifs aux travailleurs sur demande ;
- **travail d'enfant** : l'emploi d'enfants de moins de 15 ans est strictement interdit, et les jeunes travailleurs (moins de 18 ans) ne doivent pas effectuer de tâches dangereuses ou travailler la nuit ;
- **travail forcé, asservi ou pénitentiaire** : aucune forme de travail forcé, asservi ou pénitentiaire n'est tolérée, et l'employeur ne doit pas retenir les documents, biens ou salaires des travailleurs ;
- **discrimination et harcèlement** : toute discrimination et forme de harcèlement sont interdites, et des politiques anti-discrimination, anti-harcèlement et des mécanismes de plainte doivent être mis en place ;
- **heures de travail et heures supplémentaires** : l'employeur doit enregistrer de manière fiable les heures de travail, respecter la limite de 48 heures par semaine et douze heures supplémentaires volontaires, et accorder *a minima* un jour de repos hebdomadaire ;

- **rémunération et avantages sociaux** : les salaires doivent respecter le minimum légal, les heures supplémentaires être payées à un taux majoré, et aucune déduction financière injustifiée n'est autorisée ;
- **liberté d'association** : les travailleurs ont le droit d'adhérer librement à des syndicats ou autres organisations sans intimidation ni harcèlement ;
- **santé et sécurité des travailleurs** : l'employeur doit offrir un environnement de travail sûr, fournir des équipements de protection gratuits et assurer des formations annuelles en matière de santé et sécurité ;
- **dortoirs** : les dortoirs situés dans l'usine doivent garantir la sécurité, la salubrité et permettre aux travailleurs de les quitter librement ;
- **sous-traitance et traçabilité des chaînes d'approvisionnement** : les fournisseurs doivent être transparents sur leur chaîne d'approvisionnement, partager les informations des sous-traitants et informer Maisons du Monde de tout changement ; et
- **éthique des affaires et corruption** : les fournisseurs doivent bannir toute forme de corruption et mettre en place des politiques internes pour la prévenir conformément aux législations en vigueur.

CODE DE CONDUITE, *HOMEWORKING* ET ARTISANAT

En 2023, Maisons du Monde, en partenariat avec l'ONG Earthworm Foundation, a lancé un projet d'identification des risques sociaux dans les chaînes d'approvisionnement du Groupe, liés au travail à domicile (*homeworking*) au Vietnam. À l'issue du projet, un Code de conduite a été élaboré pour encadrer cette pratique, précisant les exigences sociales et environnementales concernant le travail à domicile et l'artisanat. Ce Code est intégré aux annexes des contrats fournisseurs, soumises à la signature obligatoire. En cas de non-respect de ces exigences, une rupture de collaboration est envisagée. Le respect de ce Code est vérifié par Maisons du Monde dans le cadre de la conduite d'audits sociaux et/ou environnementaux (voir Section 3.4.1.3.1).

3.3.2.3.3 Processus d'interaction et de remédiation au sujet des incidences avec les travailleurs de la chaîne de valeur

En amont de sa chaîne de valeur, Maisons du Monde maintient une communication régulière et continue avec les travailleurs identifiés comme étant exposés à des impacts significatifs.

À travers la conduite d'audits sociaux et des plans d'actions spécifiques, le Groupe échange avec ses fournisseurs et les responsables d'usines pour sensibiliser aux enjeux, tout en permettant aux acteurs concernés de partager leurs bonnes pratiques. Les problématiques soulevées lors de ces échanges peuvent ainsi alimenter l'évolution de la politique de l'entreprise ou conduire à l'élaboration d'actions spécifiques. Ainsi, cette démarche a permis de mettre en évidence la problématique des travailleurs à domicile (*homeworkers*) dans certaines usines vietnamiennes.

De plus, Maisons du Monde a déployé un mécanisme d'alerte qui comprend plusieurs voies de signalement. Ce mécanisme est détaillé en Section 3.4.1.3.4.

3.3.2.4 Actions relatives aux travailleurs dans la chaîne de valeur [S2-4]

3.3.2.4.1 Stratégie de management du risque social par la conduite d'audits sociaux

Maisons du Monde a tracé l'ensemble des usines de production de rang 1 afin de pouvoir identifier dans un premier temps les incidences négatives potentielles. Dans un second temps, une fois l'ensemble des usines de production de rang 1 identifiées, Maisons du Monde a mis en œuvre une politique d'audit social rigoureuse, visant à garantir que l'ensemble de ses fournisseurs respectent les exigences sociales définies dans son Code de conduite fournisseurs (voir Section 3.3.2.3.2). Cette politique repose sur un processus d'évaluation systématique des usines de production, à travers des audits sociaux réalisés sur la base de référentiels internationaux reconnus. L'objectif de cette démarche est d'identifier les risques sociaux et environnementaux au sein des usines de production et de s'assurer que les conditions de travail respectent les droits humains fondamentaux.

En 2023, Maisons du Monde a renforcé ses exigences en matière d'audits en interdisant les audits dits « annoncés », qui permettent aux fournisseurs de connaître à l'avance la date de l'audit. Seuls les audits sociaux ICS, amfori BSCI, et SEDEX-SMETA semi-annoncés ou non annoncés sont désormais acceptés. Les audits semi-annoncés sont des audits pour lesquels l'usine est informée en amont de la tenue d'un audit sur une période donnée sans en connaître la date exacte. Les audits sociaux couvrent les thématiques suivantes :

- système de management, transparence et traçabilité ;
- âge minimum de travail, le travail des enfants et les mineurs ;
- travail forcé ;
- discrimination ;
- pratiques disciplinaires, le harcèlement et abus ;
- liberté d'association et les mécanismes de doléances ;
- heures de travail et heures supplémentaires ;
- la rémunération et les avantages ; et
- santé et sécurité.

Le Rapport d'audit social, nécessaire pour toute usine située dans un pays à risque fort fabriquant pour Maisons du Monde, permet de déterminer si l'usine de production concernée répond aux exigences sociales de Maisons du Monde.

Trois niveaux de risques sont définis (faible, modéré et fort) et seul le niveau de risque faible permet à l'usine d'être considérée comme répondant aux exigences sociales (OK) du Groupe. Les deux autres niveaux de risques impliquent que l'usine doit s'améliorer et entrer en conformité (elle est alors considérée NOK).

L'audit social a lieu de manière continue, avec une campagne annuelle d'audits sociaux. Chaque audit social, présentant au moins une non-conformité est suivi par un plan d'actions correctives ayant pour objectif d'accompagner le fournisseur dans la correction de ses non-conformités. Un ré-audit est planifié en fonction de l'évaluation des risques, à savoir : sous six mois pour les fournisseurs présentant un risque modéré ou fort, et sous 24 mois pour les fournisseurs à faible risque. Dans le cas où l'impact négatif est trop important, tel que le travail forcé ou le travail d'enfant illégal, un plan de désengagement est aussitôt mis en place, en partenariat avec les différentes équipes internes impactées.

Depuis 2022, Maisons du Monde a mis en place une procédure de préqualification pour les nouveaux fournisseurs et les nouvelles usines de production, intégrant le risque social dès le début de la relation commerciale. Cette préqualification repose sur trois critères :

- la signature du Code de conduite fournisseur annexé au contrat d'achat ;
- l'évaluation du pays d'implantation de l'usine (en fonction de la liste des pays à risque mise à jour annuellement) ; et
- la date du dernier audit social si le pays de l'usine est considéré comme à risque fort ainsi que la criticité des non-conformités relevées : l'audit doit avoir eu lieu au cours des deux dernières années ; aucune non-conformité critique et moins de six non-conformités majeures doivent y figurer.

À la suite de cette préqualification, si l'usine ne répond pas aux exigences sociales susmentionnées, alors il sera interdit de passer une commande dans cette usine.

3.3.2.5 Objectifs liés aux conditions de travail dans la chaîne de valeur

Maisons du Monde avait pour objectif en 2025 que l'intégralité de ses usines de production de rang 1 soit conforme aux exigences sociales demandées, en ligne avec la politique de respect des droits humains et son Code de conduite. Cet objectif a été porté par la Direction de l'Offre et présenté et validé en Comité RSE. Pour atteindre cet objectif, le Groupe a procédé à la conduite d'audits sociaux sur l'ensemble des usines de production de rang 1 situées dans un pays à risque fort (voir Section 3.3.2.4.1 avec l'explication de la méthodologie associée).

Objectif	Résultat 2025	Résultat 2024
100 % des usines de production de rang 1 conformes aux critères d'évaluation sociale de Maisons du Monde en 2025.	99,7 %	87,4 %

3.3.2.6 Indicateurs

3.3.2.6.1 Résultats des audits sociaux

Réponse aux critères d'évaluation sociale

	2025	2024
Usines de production répondant aux critères d'évaluation sociale *(en nombre)*	744	818
Usines stratégiques répondant aux critères d'évaluation sociale *(en nombre)*	202	180
Part d'usines de production répondant aux critères d'évaluation sociale *(en %)*	99,7 %	87,4 %
Part d'usines stratégiques répondant aux critères d'évaluation sociale *(en %)*	100 %	96,8 %

Maisons du Monde a eu recours à 746 usines de production de rang 1 pour la collection 2025, dont 744 étaient conformes aux exigences sociales du Groupe.

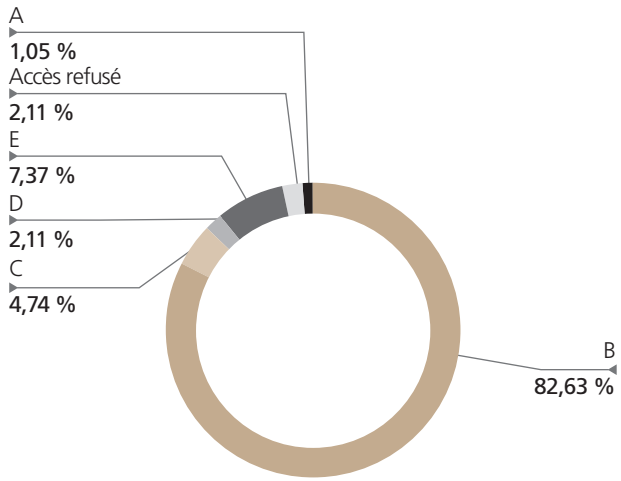
Part d'usines de production répondant aux critères d'évaluation sociale : recense la part des usines de production de rang 1 ayant eu au moins une commande sur la collection de l'année 2025 et un audit social semi-annoncé BSCI, SMETA ou ICS datant de moins de deux ans et conforme aux exigences sociales sur l'ensemble des usines de production ayant eu au moins une commande sur la collection 2025.

Part d'usines stratégiques répondant aux critères d'évaluation sociale : recense la part des usines de production liées à des fournisseurs stratégiques ayant eu au moins une commande sur la collection de l'année 2025 et un audit social semi-annoncé BSCI, SMETA ou ICS datant de moins de deux ans et conforme aux exigences sociales sur l'ensemble des usines de production de fournisseurs stratégiques ayant eu au moins une commande sur la collection 2025.

Audits sociaux

(en nombre)	2025	2024
Audits sociaux ICS mandatés par MDM	136	135
Audits sociaux ICS mandatés par un autre membre	54	77
Audits sociaux d'autres standards reconnus	143	282
NOMBRE D'USINES ÉVALUÉES DANS L'ANNÉE – TOTAL	**275**	**494**
Audits sociaux ICS de l'année – notation A	2	4
Audits sociaux ICS de l'année – notation B	157	160
Audits sociaux ICS de l'année – notation C	9	12
Audits sociaux ICS de l'année – notation D	4	8
Audits sociaux ICS de l'année – notation E	14	27
Audits sociaux ICS de l'année – notation « *Access Denied* »	4	1
Part d'usines intégrées dans un plan de progrès *(en %)*	**98,6 %**	**97,6 %**

Notation des audits ICS chez les fournisseurs de Maisons du Monde en 2025



Nombre d'audits sociaux ICS mandatés par Maisons du Monde : recense l'ensemble des audits sociaux ICS semi-annoncés effectués sur les usines de production sur l'année 2025 par un prestataire mandaté par Maisons du Monde.

Nombre d'audits sociaux ICS mandatés par un autre membre : recense l'ensemble des audits sociaux ICS semi-annoncés effectués sur les usines de production sur l'année 2025 par un partenaire externe dans le cadre de la reconnaissance mutuelle des audits commandités par les membres de l'ICS.

Nombre d'audits sociaux d'autres standards reconnus : recense l'ensemble des audits sociaux semi-annoncés BSCI ou SMETA effectués sur les usines de production sur l'année. Les audits commandités par un autre client du fournisseur ne sont reconnus que si cet audit a été réalisé selon un de ces standards.

Nombre d'audits sociaux et évaluations réalisés dans l'année : recense l'ensemble des audits sociaux semi-annoncés ICS, BSCI ou SMETA mandatés ou reconnus par Maisons du Monde et effectués sur les usines de production sur l'année 2025.

3.3.3 S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

Conformément aux dispositions transitoires du *Quick Fix* (règlement délégué du 11 juillet 2025), Maisons du Monde a décidé d'appliquer l'exemption autorisée sur le chapitre ESRS S4 pour l'exercice 2025.

3.3.3.1 Identification et évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux consommateurs et utilisateurs finaux

Maisons du Monde détaille dans la Section 3.1.5.1 de l'état de durabilité la méthodologie d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels du Groupe, mise à jour en 2025 :

S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux

	Impacts ou risques/opportunités matériels	Description
Information et satisfaction des clients		
Impact négatif (opérations)	Violation de la vie privée des clients en cas de non-respect du RGPD	Maisons du Monde est susceptible de collecter des données personnelles des consommateurs lors de l'achat de produits de la marque. Il existe un impact négatif potentiel à moyen terme sur les droits des consommateurs, notamment en ce qui concerne leur droit à la vie privée et à la protection de leurs données personnelles.
Risque financier (chaîne de valeur – aval)	Sanction financière liée à une non-conformité aux dispositions légales et réglementaires en matière de protection des données personnelles des clients (CNIL)	Le non-respect des règles de protection des données peut entraîner des amendes substantielles, des actions en justice, ainsi qu'une perte de confiance des clients. À moyen terme, cela peut nuire à la réputation du Groupe et perturber ses relations commerciales.
Santé et sécurité des clients		
Impact négatif (chaîne de valeur – aval)	Atteinte à l'intégrité physique des clients pour manquement aux règles de sécurité ou par mauvaise gestion d'une situation de crise	Si Maisons du Monde ne gère pas correctement un incident ponctuel lié à la sécurité ou la santé des utilisateurs par manquement à des règles spécifiques, alors les conséquences pour la sécurité des clients peuvent être négatives. Les risques lors de l'utilisation des produits peuvent inclure l'exposition à des substances potentiellement nocives ou des incidents dus à une mauvaise qualité du produit.

3.3.3.2 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CLIENTS

Du fait de son activité, Maisons du Monde s'engage à fournir aux consommateurs des produits sûrs et ainsi se conformer aux réglementations en vigueur sur la sécurité des produits et la réglementation au travers d'une veille réglementaire et technologique et d'un processus Qualité défini : exigences produits (cahiers des charges), exigences usines (annexées aux contrats), qualification des produits, qualification des usines et suivi des produits mis sur le marché. Cette politique couvre à la fois les fournisseurs de produits, mais aussi les produits. Elle vise à qualifier un couple produit-fournisseur et à mettre en place la gestion des risques réglementaires, santé et sécurité, finition et qualité d'usage ainsi que les points de contrôles afférents, et ce tout au long de la vie du produit. La politique est portée par la Direction RSE/Qualité en interne.

PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES DES CLIENTS

Dans le cadre de ses activités Maisons du Monde collecte, traite et conserve des données des clients issues des ventes en ligne ou en magasin et du programme de fidélité.

Maisons du Monde est soumis aux dispositions du règlement général sur la protection des données de l'UE 2016/679 du 27 avril 2016 (RGPD). L'objectif du Groupe est d'assurer sa conformité aux textes applicables.

La gouvernance, la politique et les actions du dispositif de la protection des données sont décrites à la Section 2.2/Facteurs de risques.

PROCESSUS D'INTERACTION AVEC LES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX ET PROCÉDURES DE REMÉDIATION

Afin de maîtriser les risques produits et répondre à d'éventuelles insatisfactions de la part des consommateurs, Maisons du Monde met à disposition des clients plusieurs canaux accessibles à tout type de consommateur pour remonter des non-conformités ou d'éventuelles insatisfactions liées aux enjeux de santé et sécurité des produits Maisons du Monde et issus de la *marketplace.*

Canaux spécifiques Maisons du Monde :

- les magasins ;
- le service client qui enregistre chaque litige, le traite et le remonte au service Qualité en cas de suspicion de produit dangereux pour la sécurité des consommateurs. Le consommateur peut contacter le service client soit par un numéro de téléphone, soit *via* une adresse URL web (étiquette présente sur le produit) ; et
- les avis sur les produits, collectés par le biais d'un questionnaire client envoyé après chaque achat. Ce questionnaire est envoyé 21 jours après la réception du produit acheté ou commandé, il est géré par un service tiers indépendant et couvre six thèmes principaux : l'avis général sur le produit, sa qualité, son prix, son style, son rapport qualité-prix et le confort pour les canapés.

Canaux de remontées d'alertes externes :

- les autorités (DGCCRF/DDPP) par le signal consommateur.

Maisons du Monde s'assure que les consommateurs sont informés des canaux disponibles pour signaler leurs préoccupations sur les enjeux de santé et sécurité, au travers des rubriques de contact sur le site internet.

Ces informations sont ensuite traitées par le service Qualité qui qualifie et analyse chaque alerte pour déterminer si elle concerne un cas isolé ou un problème systémique lié à un lot ou à une série de produits et remonte ces informations auprès de la Direction.

Le niveau de danger de l'alerte est également catégorisé (mineur, majeur ou critique) et des mesures spécifiques sont mises en œuvre, pouvant inclure la mise en conformité du produit, le blocage immédiat des ventes de celui-ci pendant l'analyse du risque, le retrait ou le rappel du produit.

Si nécessaire, les clients concernés sont contactés directement, et des messages spécifiques (exemple : PLV en magasin) sont diffusés pour garantir une communication claire et efficace.

3.3.3.3 Actions liées aux consommateurs et utilisateurs finaux

L'ensemble des risques matériels liés aux enjeux de santé et sécurité et aux données personnelles des collaborateurs sont intégrés dans le processus global de gestion des risques détaillés en Section 2.2/Facteurs de risques.

Au regard des impacts négatifs matériels identifiés sur les enjeux de santé et sécurité, le service qualité a la charge de choisir les actions appropriées pour les prévenir et les limiter.

GARANTIE DE LA SÉCURITÉ DES PRODUITS

Dans une logique d'amélioration continue, Maisons du Monde a mis en place un ensemble de mesures spécifiques pour assurer la sécurité et la qualité des produits qu'il propose à ses clients, en s'appuyant sur des processus rigoureux de sélection de ses fournisseurs, de qualification et de surveillance de ses produits mis sur le marché.

Des ressources, tant financières qu'humaines, sont mobilisées pour garantir la continuité des exigences produits au service des clients :

- ressources financières : organisation d'une veille réglementaire régulière sur les produits, les substances et sur les risques émergents, réalisation d'audits techniques, inspection avant embarquement des produits, conduite de tests qualité et contrôle en entrepôts et magasins ; et
- ressources humaines : déploiement d'une équipe qualité répartie entre la France et l'Asie, dédiée en permanence au maintien de la qualité des produits.

SÉLECTION, QUALIFICATION ET AMÉLIORATION DES PRODUITS ET FOURNISSEURS

Les usines et fournisseurs sont sélectionnés par le service achat selon un processus de qualification adapté au niveau de risque associé au produit selon sa catégorie :

- questionnaire de préqualification : ce formulaire, destiné aux nouvelles usines, permet d'écarter celles jugées à risque en analysant leurs réponses et la documentation fournie ; et
- audit technique : un audit interne approfondi évalue les risques liés à un partenariat avec le fournisseur. Cet audit couvre plusieurs aspects clés : management de la qualité, développement produit, achats, réception des matières, fabrication, et qualité du produit fini.

Les performances des usines sont ensuite régulièrement évaluées. En fonction des résultats obtenus et de l'importance stratégique du fournisseur, des plans d'action sont mis en œuvre, allant de l'accompagnement sur site à la cessation de la collaboration.

QUALIFICATION ET SURVEILLANCE DES PRODUITS

Chaque année, Maisons du Monde adapte et renforce ses cahiers des charges, spécifiques à chaque catégorie de produits, en prenant en compte les incidents survenus, les évolutions réglementaires européennes, et les spécificités locales. L'objectif est de développer des produits toujours plus sûrs et performants pour les futures collections, tout en renforçant les compétences des fournisseurs et des équipes internes. Chaque produit développé fait l'objet d'une revue Qualité pour assurer la conformité de la conception au cahier des charges. Un prototype est validé avant mise en production.

SUIVI DE LA SÉCURITÉ ET DE LA PERFORMANCE QUALITÉ DES PRODUITS

Pendant la commercialisation, le service Qualité effectue un suivi mensuel de la performance des produits. Ce suivi intègre les retours des parties prenantes externes (par exemple clients, autorités) ainsi que les résultats des contrôles qualité internes. Ces analyses permettent d'identifier les axes d'amélioration et d'assurer un niveau de sécurité et de performance optimal pour l'ensemble des produits proposés.

Avec ces initiatives, Maisons du Monde s'engage à maintenir des standards de qualité et de sécurité tout au long du cycle de vie de ses produits.

RETRAITS OU RAPPELS PRODUITS

En cas d'identification d'un risque majeur ou critique pour la santé ou la sécurité des consommateurs, à la suite d'une alerte par le biais d'un canal dédié, le Groupe peut procéder à un retrait ou un rappel de ses produits mis à disposition sur le marché.

Une procédure interne sur les retraits et rappels produits est gérée par le service qualité et rappelle les étapes sur la détection du litige, la classification du risque, les actions de mise en œuvre d'un retrait ou d'un rappel. Cette procédure est commune à l'ensemble des produits Maisons du Monde. Les décisions de retrait et rappel ont un impact sur de nombreux services, de l'achat au *merchandising*. Chaque rôle est défini dans la procédure.

Les consommateurs sont notamment informés dans les jours qui suivent par le biais de PLV directement en magasin, par le service client par e-mail, par SMS ou par l'autorité de chaque pays. Les consommateurs rapportant le produit rappelé en magasin sont indemnisés et dédommagés.

3.3.3.4 Objectifs liés aux consommateurs et utilisateurs finaux

Afin d'améliorer la satisfaction client, la qualité et la sécurité de ses produits, le Groupe s'est fixé pour objectif d'atteindre une note > 4,4/5 sur le critère de la qualité des produits pour 2025, à l'exclusion des produits commercialisés *via* la *marketplace*. Cet objectif a uniquement été défini en interne.

Le suivi de cet indicateur, lancé en 2022 avec une valeur de 4,26/5 progresse chaque année. L'atterrissage 2025 est au-delà de l'objectif visé avec une valeur de 4,5/5. Il est piloté par le service qualité en collaboration avec les équipes de l'offre. Les résultats sont analysés annuellement pour définir des plans d'amélioration produits à long terme et mensuellement pour garantir une réactivité rapide en cas de besoin.

Objectif	*Base year* (2022)	Résultat 2025	Résultat 2024
Atteindre une note de 4,4/5 sur la qualité des produits à fin 2025	4,26/5	4,5/5	4,44/5

Par ailleurs, et afin d'améliorer la sécurité de ses produits, le Groupe mesure mensuellement l'efficacité des actions réalisées en s'assurant du bon pilotage des alertes en cours, et en mesurant le taux de litiges qualité et casse, ainsi que les taux de non-conformité en production.

3.3.3.5 Indicateurs

Rappels produits

	2025	2024
Rappels produits *(en nombre)*	2	3
Coûts des rappels *(en euros)*	88 833	68 866

Aucun des rappels produits lancés en 2025 ne concerne des incidents graves en matière de droits de l'Homme liés aux consommateurs et utilisateurs finaux de Maisons du Monde.

Nombre de rappels produits : recense l'ensemble des produits rappelés suite à un incident faisant porter un risque aux clients sur l'année 2025 et dont la date de démarrage de l'alerte est courant 2025. Il s'agit de l'ensemble des références déclarées aux autorités françaises et européennes en 2025.

Coûts des rappels : recense l'ensemble des coûts des rappels produits de l'année 2025.

Méthode de calcul : le coût des rappels est la somme des coûts engendrés par les rappels produits : somme des valeurs de marchandises détruites (COGS) et des coûts de destruction.

3.4 Informations sur la gouvernance [ESRS G1]

3.4.1 G1 – LOYAUTÉ DES PRATIQUES

3.4.1.1 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance

Le Conseil d'administration de Maisons du Monde, le Comité exécutif et le Comité conformité du Groupe définissent et suivent les règles liées à la conduite des affaires :

- le Conseil d'administration, et plus particulièrement le Comité d'audit, s'assure du respect par le Groupe des attentes du programme de conformité du Groupe au dispositif de lutte contre le blanchiment et la corruption ;
- le Comité exécutif est informé régulièrement des actions menées dans le cadre du programme de conformité ; et
- le Comité conformité est composé du Directeur exécutif administratif et financier, la Directrice exécutive des Ressources humaines, le Directeur juridique et la Direction du Contrôle interne. Il se réunit plusieurs fois par an avec l'objectif d'assurer le suivi de mise en place du programme de conformité du Groupe au dispositif de lutte contre le blanchiment.

Les expertises des membres du Conseil d'administration sont décrites en Section 4.1.2.

3.4.1.2 Identification et évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la conduite des affaires

Maisons du Monde détaille dans la Section 3.1.5.1 de l'état de durabilité la méthodologie d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels du Groupe. La révision de la matérialité réalisée en 2025 a mené à une réduction de leur nombre. Pour la conduite des affaires, Maisons du Monde a pris en compte le périmètre de ses activités et de sa chaîne de valeur ainsi que le secteur d'activité dans lequel le Groupe évolue. Ainsi, les enjeux de culture d'entreprise, de gestion de la relation avec les fournisseurs et de corruption et pots-de-vin sont matériels au regard des impacts, risques et opportunités suivants :

G1 – Le comportement des entreprises

	Impacts ou risques/opportunités matériels	Description
Relation fournisseurs		
Impact négatif (chaîne de valeur)	Contribution à des difficultés de trésorerie pour les fournisseurs en cas de non-respect des délais de paiement	À court terme, le non-paiement ou le retard dans le règlement des factures peut provoquer des tensions financières chez les fournisseurs, mettant en péril leur liquidité et leur capacité à poursuivre leur activité.
Corruption et pots-de-vin		
Impact négatif (opérations)	Contribution au développement de pratiques commerciales non éthiques et dégradation de la qualité de service en cas avéré de corruption	Si les pratiques de corruption se développent, à moyen terme, cela peut empêcher la transparence et l'intégrité des opérations commerciales.
Gestion de la relation fournisseurs		
Impact positif (opérations)	Contribution au développement d'une culture favorisant des comportements éthiques, responsables et aux valeurs partagées	Maisons du Monde peut renforcer l'intégrité et la cohésion en assurant que les employés et les parties prenantes adoptent des pratiques alignées avec des valeurs éthiques et responsables.

3.4.1.3 Culture éthique et politique en matière de conduite des affaires [G1-1]

Le Groupe est conscient des impacts de ses activités sur ses parties prenantes et de son devoir de vigilance à leurs égards.

3.4.1.3.1 Code de conduite

Le Code de conduite précise les règles déontologiques défendues par Maisons du Monde et formalise le cadre de référence, éthique et légal, dans lequel le Groupe et ses collaborateurs, quel que soit leur statut, exercent leurs activités professionnelles au quotidien.

Il définit et illustre les types de comportement à adopter et à proscrire au sein du Groupe et s'applique à tous les dirigeants du Groupe et Maisons du Monde l'applique dans l'ensemble de ses rapports et relations avec des tiers.

Le Code de conduite est composé de trois piliers :

1. les engagements d'entreprise responsable : notamment sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, échange de cadeaux, *sponsoring* et *lobbying* ;
2. les engagements d'employeur : notamment sur le travail forcé, travail des enfants, travail dissimulé, harcèlement et la discrimination ; et
3. les engagements d'acteur respectueux pour la société et la planète.

Le Code de conduite a été approuvé par le Comité exécutif. La mise en œuvre du Code de conduite est suivie par le Comité conformité.

Le Groupe applique ainsi une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et des comportements apparentés. Un collaborateur qui ne respecterait pas les principes du Code de conduite est passible de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'à la rupture de son contrat de travail.

La dernière mise à jour du Code de conduite a été effectuée en 2023 à la suite de la mise à jour de la cartographie des risques réalisée en 2022. Il a été présenté au CSE de Maisons du Monde et est traduit dans toutes les langues du Groupe. En plus d'être annexé au règlement intérieur, il est également communiqué à l'ensemble des nouveaux collaborateurs du Groupe et est accessible en permanence sur l'intranet des collaborateurs (en dehors des entités de Distrimag, Rhinov et Mekong) et sur le site internet *corporate* du Groupe.

Les fournisseurs du Groupe doivent s'engager contractuellement à appliquer le Code de conduite fournisseurs, détaillé en Section 3.3.2.3.2, qui intègre les grands principes et règles du Code de conduite, dont notamment l'engagement de lutter contre la corruption, le trafic d'influence et les conflits d'intérêts.

Au cours de 2025, la filiale Distrimag a mis à jour son Code de conduite pour s'aligner sur le Code de conduite du Groupe.

Plus de détails sur le Code de conduite sont donnés en Section 3.3.1.2.1.

3.4.1.3.2 Programme de conformité au dispositif de lutte contre le blanchiment et la corruption

Maisons du Monde a mis en place un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence (voir Section 2.2/Facteurs de risques).

Ce dispositif vise à prévenir et à détecter les risques de non-conformité ainsi qu'à mener des actions correctrices. Il inclut :

- un processus de cartographie des risques de corruption ;
- des procédures internes ;
- le Code de conduite ;
- un programme de formation obligatoire sur le Code de conduite ;
- un programme de formation pour les salariés considérés à risque ; et
- un mécanisme d'alerte éthique.

La cartographie des risques identifie et hiérarchise les risques d'exposition de Maisons du Monde et de l'ensemble de ses filiales à la corruption et permet d'adapter les procédures internes. Elle a été mise à jour en 2022 afin d'appréhender toute évolution des risques en lien avec l'évolution de l'activité du Groupe.

Les résultats de l'actualisation de la cartographie ont été présentés au, et approuvés par le Comité exécutif. Des mesures correctives et de prévention des alertes ont été mises en place sous la supervision du Comité conformité.

La prévention des risques de corruption est assurée notamment par le Code de conduite et le dispositif de formation associé.

Un fait susceptible d'être considéré non conforme peut être détecté lors de l'application d'un contrôle par le département du Contrôle interne ou peut être relevé dans le cadre d'un signalement dans le mécanisme d'alerte.

3.4.1.3.3 Formation

Pour assurer le respect du Code de conduite et plus particulièrement pour sensibiliser les salariés aux risques de corruption et de conflit d'intérêts, Maisons du Monde a déployé un dispositif de formation en mode *e-learning* adressé à l'ensemble des salariés sur les principes et valeurs du Code de conduite. L'*e-learning* a été lancé à la fin de 2023, une fréquence de mise à jour n'a pas encore été définie.

Lors de la cartographie des risques réalisée en 2022, certains salariés ont été identifiés comme plus exposés à la corruption, notamment compte tenu de leurs fonctions au sein du Groupe (achats, *collectionning*). En 2024, une formation obligatoire a été déployée à l'attention de ces salariés. Réalisée en présentielle, elle explique, notamment, les différents types de corruption et le comportement à adopter face à un risque de corruption. En 2025, cette formation a continué d'être déployée et a également été rendue disponible aux dirigeants et aux managers.

3.4.1.3.4 Mécanisme d'alerte

Maisons du Monde a déployé un mécanisme d'alerte qui comprend plusieurs voies de signalement (voie hiérarchique/managériale, e-mail à l'attention du Contrôle interne ou de la Direction juridique, une ligne téléphonique d'alerte, une plateforme de lanceur d'alerte). La plateforme d'alerte permet des échanges anonymes et sécurisés.

Un signalement peut être réalisé par toute personne physique, qu'elle soit salariée du Groupe ou externe. Les faits signalés peuvent porter sur tout comportement susceptible de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence ou toute violation d'une loi ou d'une disposition du Code de conduite Maisons du Monde. Cela inclut des signalements sur les questions de conformité, d'environnement, de santé et sécurité et des droits humains.

Les différentes voies de signalement sont décrites dans le Code de conduite et la procédure d'alerte. La procédure d'alerte explique les moyens de recourir au mécanisme d'alerte, les garanties associées au traitement des signalements reçus, notamment concernant la prévention du risque de représailles et la préservation de l'identité du lanceur d'alerte. Le dispositif d'alerte est conforme aux obligations de la loi Waserman et de la loi Sapin II.

Le mécanisme d'alerte est également présenté dans le Code de conduite fournisseurs.

Les équipes internes qui reçoivent les signalements ont reçu des formations sur la réception, l'analyse et le traitement des alertes reçues. Les signalements peuvent être analysés par le Comité conformité. Ce Comité s'assure du bon traitement des alertes, le cas échéant, par les départements concernés.

3.4.1.4 Gestion de la relation avec les fournisseurs [G1-2]

Maisons du Monde détaille dans l'ESRS E4 (Section 3.2.2.3) et S2 (Section 3.3.2.4) l'ensemble des liens entretenus avec ses fournisseurs sur les enjeux sociaux et environnementaux.

Les catégories principales de fournisseurs de Maisons du Monde sont les fournisseurs non marchands (frais généraux) et les fournisseurs marchands, cette distinction est communément utilisée opérationnellement en raison de la nature différente de l'activité.

Les délais de paiement standards pour les achats non marchands et marchands en France respectent la LME (maximum 60 jours nets (45 jours fin de mois tolérés) à l'exception du transport (maximum 30 jours nets)).

Les modalités de paiement négociées avec les fournisseurs marchands hors France dans les contrats se répartissent principalement entre 45 jours fin de mois et 90 jours fin de mois.

PRÉVENTION DES RETARDS DE PAIEMENT ENVERS LES PME

Le Groupe a notamment mis en place des outils P2P *(Purchase to Pay)*, permettant de gérer ses processus de commande, de facturation et de paiement de manière efficace et automatisée.

Ces outils permettent ainsi de prévenir les retards de règlement en automatisant les processus, en gérant les factures électroniques, en suivant les paiements, en envoyant des alertes et des notifications, en analysant les données et en gérant les approbations, tout en s'intégrant directement avec les systèmes comptables.

3.4.1.5 Indicateurs

3.4.1.5.1 Lutte contre la corruption

	2025	2024
Collaborateurs exerçant une fonction considérée à risque *(en nombre)*	105	69
Collaborateurs exerçant une fonction considérée à risque formés aux enjeux de corruption/versements de pots-de-vin *(en nombre)*	84	52
Part des collaborateurs exerçant une fonction considérée à risque formés aux enjeux de corruption/versements de pots-de-vin *(en %)*	80,0 %	75,4 %

Nombre de collaborateurs exerçant une fonction considérée à risque : recense les collaborateurs dont la fonction est considérée à risque présents dans les effectifs au 31 décembre 2025. Les fonctions à risque désignent les fonctions considérées comme étant à risque de corruption en raison de leurs tâches et responsabilités.

Méthode d'identification des fonctions à risques : identification de scénarios de risques et rédaction d'un rapport sur la cartographie des risques.

En 2025, Maisons du Monde n'a pas été condamné ni n'a reçu d'amendes pour des infractions à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption.

3.4.1.5.2 Lutte contre la discrimination et le harcèlement

	2025	2024
Signalements par les salariés/collaborateurs *(en nombre)*	11	15
Signalements liés à la discrimination (dont harcèlement) *(en nombre)*	7	4
Signalements liés au harcèlement *(en nombre)*	1	4
Amendes, pénalités et dommages-intérêts résultant d'incidents de discrimination, y compris le harcèlement et les plaintes déposées *(en euros)*	6 000	15 000

Nombre de signalements sur la ligne d'alerte : mesure le nombre de signalements (discrimination, corruption, harcèlement) réalisés en 2024 *via* le canal d'alerte sur la plateforme de lanceur d'alerte *Whispli* accessible à l'ensemble des parties prenantes internes comme externes (collaborateurs, fournisseurs, ONG…).

3.4.1.5.3 Incidents en matière de droits de l'Homme

Aucun incident grave lié aux collaborateurs en matière de droits de l'Homme n'a été identifié au sein du Groupe en 2025. De même, aucun cas n'a été relevé pour non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Par conséquent, aucune amende, pénalité ou réparation pour des incidents relatifs aux droits de l'Homme n'a non plus été identifiée.

3.4.1.5.4 Paiement des fournisseurs

Délais de paiement

(en jours)	2025	2024
Délai moyen de paiement fournisseurs – tout fournisseur Groupe	44,9	45
Délai moyen de paiement fournisseurs – frais généraux	44,4	46,1
Délai moyen de paiement fournisseurs – marchands	46	42,5

Délai moyen de paiement fournisseurs : mesure le nombre moyen de jours de paiement d'une facture par le Groupe. Ce délai est décomposé en trois indicateurs : total fournisseurs, fournisseurs non marchands (frais généraux) et fournisseurs marchands.

Méthode de calcul : l'indicateur compare les dates de paiement aux dates des factures.

Période d'analyse : ensemble des factures réglées sur l'année 2025 ayant une date de pièce supérieure au 30 septembre 2024, représentant ainsi quinze mois de facturation reçus.

Contexte : cette exigence de publication a pour objectif de donner un aperçu des conditions de paiement contractuelles du Groupe.

Périmètre : intégralité des sociétés du Groupe à l'exclusion de la société Rhinov.

Pourcentage de paiements alignés sur les délais de paiements standards

(en %)	2025	2024
Part des paiements fournisseurs alignés avec les délais de paiement standards – tout fournisseur Groupe	76,4 %	88,5 %
Part des paiements fournisseurs alignés avec les délais de paiement standards – frais généraux	80,0 %	89,9 %
Part des paiements fournisseurs alignés avec les délais de paiement standards – marchands	68,4 %	85,5 %

Nombre de procédures judiciaires pour retards de paiement fournisseurs sur l'année 2025 : 0.

Part des paiements fournisseurs alignés avec les délais de paiements standards : mesure la part des paiements fournisseurs alignés avec les délais de paiement du Groupe (c'est-à-dire le solde représentant les délais de paiement différents). Les retards de règlements conséquences de litiges sur les quantités, les prix ou la qualité des marchandises ou services fournis n'ont pas été retraités, quand bien même ces litiges justifient le décalage des règlements associés.

Méthode de calcul : l'indicateur compare le nombre de documents payés à échéance au nombre total de documents.

Période d'analyse : ensemble des factures réglées sur l'année 2025 (ayant une date de pièce supérieure au 30 septembre 2024, représentant ainsi quinze mois de facturation reçus).

Contexte : cette exigence de publication a pour objectif de donner un aperçu des conditions de paiement contractuelles du Groupe.

Périmètre : intégralité des sociétés du Groupe à l'exclusion de la société Rhinov.

Nombre de procédures judiciaires pour retards de paiement : mesure le nombre de procédures judiciaires directement liées aux retards de paiement.

3.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de Maisons du Monde S.A., relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025

À l'assemblée générale de la société,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes de Maisons du Monde S.A. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans la section « 3. État de durabilité 2025 » du rapport sur la gestion du Groupe.

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, Maisons du Monde S.A. est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du Groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité de Maisons du Monde S.A. sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution de ses affaires, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par Maisons du Monde S.A. pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section « 3. État de durabilité 2025 » du rapport sur la gestion du Groupe avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit *« Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 »*.

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Maisons du Monde S.A. dans le rapport sur la gestion du Groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Maisons du Monde S.A., notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Maisons du Monde S.A. en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par Maisons du Monde S.A. pour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Maison de Monde S.A. incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans la section « 3. État de durabilité 2025 » du rapport sur la gestion du Groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Maisons du Monde S.A. avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux exigences découlant des ESRS du processus mis en œuvre par Maisons du Monde S.A. pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont Maisons du Monde S.A. a mis à jour son analyse de double matérialité sont mentionnées à la section « 3.1.5. Gestion des impacts des risques et opportunités » de l'État de durabilité.

Nous avons, par entretien avec les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance de la méthodologie utilisée par Maisons du Monde S.A. dans le cadre de la mise à jour de l'analyse de double matérialité.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par Maisons du Monde S.A. ainsi que sur la démarche mise en œuvre pour identifier les facteurs internes et externes à considérer, y compris les parties prenantes consultées, sur l'analyse de double matérialité réalisée par le Groupe en 2025 ;
- apprécier la pertinence des changements réalisés dans la méthodologie d'évaluation de la matérialité d'impact et financière au regard de notre connaissance de Maisons du Monde S.A., notamment par entretien et par inspection de la documentation disponible ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la section « 3.1.5. Gestion des impacts des risques et opportunités » de l'État de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section *« 3. État de durabilité 2025 » du rapport sur la gestion du Groupe* avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans la section « 3. État de durabilité 2025 » du rapport sur la gestion du Groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Maisons du Monde S.A. relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section « 3. État de durabilité 2025 » du rapport sur la gestion du Groupe, avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1 et E5)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées dans la section « 3.2.1 E1 – Changement climatique » de l'État de durabilité.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la direction en charge de la RSE, nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique et consommation énergétique ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la section « 3.2.1 E1 – Changement climatique » de l'État de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan des émissions de gaz à effet de serre :

- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées ;
- Nous avons pris connaissance, du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan des émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2.
- Concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
  - La justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
  - Le processus de collecte d'informations,
- Nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- Nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan des émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- Pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan des émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- Nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.
- En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à :
  - apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;

- apprécier la cohérence, entre elles, des principales informations fournies au titre du plan de transition ;

Les informations publiées au titre de l'économie circulaire (ESRS E5) sont mentionnées dans la section « 3.2.3 E5 – Économie circulaire » de l'État de durabilité.

En ce qui concerne les informations publiées au titre de la gestion des matières et des emballages :

- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées ;
- Nous avons pris connaissance, du protocole d'établissement et des référentiels méthodologiques utilisés par Maisons du Monde pour établir les indicateurs de volumes de matières et d'emballages et apprécié leur pertinence et leurs modalités d'application, sur une sélection de matières et d'emballages ;
- Pour les données physiques (telles que les volumes d'emballages), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration des indicateurs avec les pièces justificatives ;
- En ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles l'entité a eu recours pour l'élaboration des indicateurs, nous avons pris connaissance, par entretien, de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations et nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente, notamment en ce qui concerne les emballages ;
- Nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Maisons du Monde S.A. pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Nantes, le 1er juillet 2026

KPMG S.A.

Vincent Broyé

Associé



Gouvernement d'entreprise

4

4.1 Organisation et fonctionnement de la gouvernance 170

4.1.1 Composition du Conseil d'administration 170

4.1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration 195

4.1.3 Les comités spécialisés du Conseil d'administration 200

4.1.4 Le Comité exécutif de Maisons du Monde 207

4.2 Intérêts et rémunérations des mandataires sociaux 208

4.2.1 Politique de rémunération 208

4.2.2 Présentation détaillée des rémunérations des mandataires sociaux 211

4.2.3 Présentation standardisée des rémunérations des mandataires sociaux 220

4.2.4 Mise en œuvre du Code de gouvernement d'entreprise 223

4.3 Rapports et vérifications des commissaires aux comptes 224

4.3.1 Vérifications spécifiques des commissaires aux comptes relatives au gouvernement d'entreprise 224

4.3.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 224

Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise décrit l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance, la politique de rémunération des mandataires sociaux et sa mise en œuvre au cours de l'exercice 2025.

Il est établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce et a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance lors de l'arrêté des comptes de l'exercice 2025, après avoir été revu par le Comité des nominations, des rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise.

Maisons du Monde se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, accessible sur les sites du Medef (https://www.medef.com) et de l'Afep (https://www.lafep.org).

La Société se conforme à ce Code, sous les réserves indiquées dans ce Rapport le cas échéant (tableau de synthèse 4.2.4).

4.1 Organisation et fonctionnement de la gouvernance

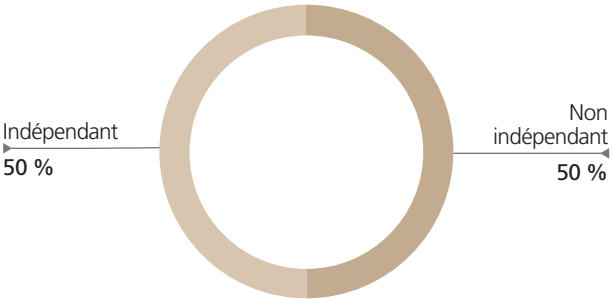
4.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.1.1.1 Présentation synthétique du Conseil

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration est composé de douze membres dont dix nommés par les actionnaires et deux qui représentent les salariés.

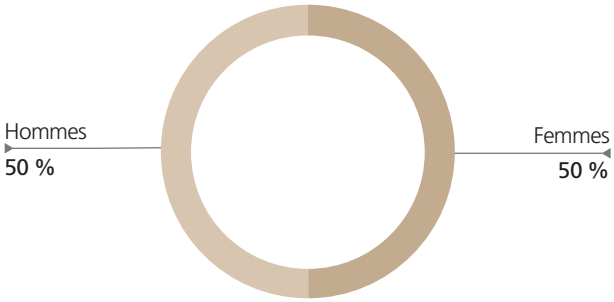
Il maintient un équilibre dans sa composition et celle de ses comités en termes d'indépendance, d'expérience, de compétence, d'expertise professionnelle, de dimension internationale, d'âge et de parité femmes/hommes.

Taux d'indépendance du Conseil d'administration (1)



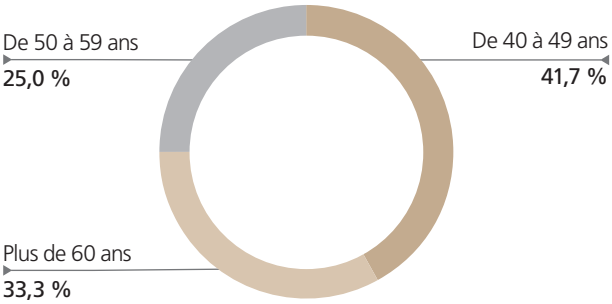
(1) Les administrateurs représentant les salariés ne rentrent pas dans le calcul d'indépendance du Conseil.

Répartition hommes/femmes (1)

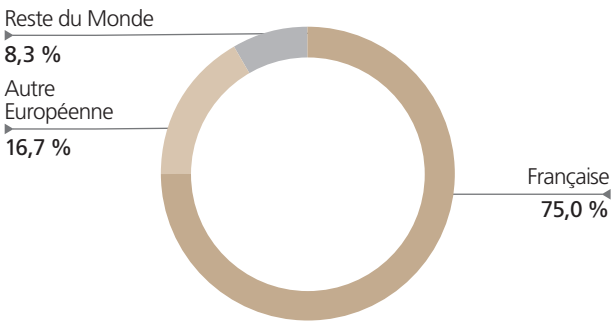


(1) Hors administrateurs représentant les salariés conformément à l'article L. 22-10-7 du Code de commerce.

Répartition par âge



Répartition par nationalité



Le tableau ci-après présente de façon synthétique la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2025 :

		Informations personnelles			Expérience	Position au sein du Conseil				Appartenance à un Comité			
		Âge (1)	Homme/Femme	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (2)	Indépendance (3)	Date de 1re nomination	Échéance du mandat	Durée du mandat (1)	Audit	CNR-RSE	Stratégique	*Ad hoc*
Président	John BROWETT	62	H		60 000	0	✓	2025	2027	< 1		●	P	●
Directeur général	François-Melchior de POLIGNAC	52	H		14 750	0		2023	2027	3			●	
Administrateurs indépendants	Françoise GRI	68	F		19 000	1	✓	2023	2027	3	●			P
	Michel SIRAT	64	H		7 150	0	✓	2024	2028	2	P	●		●
	Cécile CLOAREC	55	F		4 450	0	✓	2021	2028	5		P		●
	Laure HAUSEUX	63	F		3 000	2	✓	2020	2027	6	●			●
Administrateurs non indépendants	CASA HOLDINGS													
	Raphaël MIOLANE (4)	49	H		N/A	0		2025	2027	1		●	●	
	MAJORELLE INVESTMENTS				10 383 129	0		2023	2027	3				
	Anouck DURANTEAU -LOEPER (4)	48	F		N/A									
	TELEIOS GLOBAL OPPORTUNITIES MASTER FUND							2025	2027	1				
	Caroline CARTELLIERI (4)	55	F		N/A	0								
	TELEIOS CAPITAL PARTNERS				11 290 400	0		2022	2026	4	●		●	
	Nathan "Tripp" LANE (4)	49	H		N/A									
Administrateurs représentant les salariés	Samira MOUADDINE (4)	49	F		N/A	0		2022	2026	4		●		
	Stéphane BOUSSARD (4)	40	H		N/A	0		2025	2026	1				

(1) Les âges et anciennetés indiqués sont déterminés en nombre d'années pleines au 31 décembre 2025.
(2) Autres que la Société.
(3) Les critères d'indépendance sont décrits en Section 4.1.1.6 ci-dessous.
(4) Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, l'obligation de détenir un minimum d'actions de la Société ne s'applique pas aux représentants permanents des administrateurs personnes morales et aux administrateurs représentant les salariés.
P Président d'un Comité.

4.1.1.2 Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration

Changements intervenus au cours de l'exercice 2025 et au premier semestre 2026

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	**Christophe RICHARD** (démission au 21 janvier 2025) **Gabriel NAOURI** (démission au 17 avril 2025) **Adam EPSTEIN** (démission au 17 avril 2025) **Victor HERRERO** (démission au 23 octobre 2025) **Alexandra PALT** (démission au 31 octobre 2025) **TELEIOS CAPITAL PARTNERS** (démission au 29 avril 2026) **TELEIOS GLOBAL OPPORTUNITIES MASTER FUND** [1] (démission au 29 avril 2026) **SAMIRA MOUADDINE** (fin du mandat le 26 mai 2026) **MAJORELLE INVESTMENT** (démission au 19 juin 2026) **CASA HOLDINGS** (démission au 19 juin 2026)	**Stéphane BOUSSARD** (nomination au 10 mars 2025) **CASA HOLDINGS** (nomination au 17 avril 2025) **TELEIOS GLOBAL OPPORTUNITIES MASTER FUND** [1] (nomination au 17 avril 2025) **John BROWETT** (nomination au 26 juin 2025)	
Comité d'audit	**Victor HERRERO** (démission au 23 octobre 2025) **TELEIOS CAPITAL PARTNERS** (démission au 17 avril 2026) **CASA HOLDINGS** (démission au 19 juin 2026)	**Françoise GRI** (nomination au 31 octobre 2025) **CASA HOLDINGS** (nomination au 17 avril 2026)	
Comité *ad hoc* [2]		**John BROWETT** (nomination au 13 novembre 2025) **Françoise GRI** (nomination au 13 novembre 2025) **Michel SIRAT** (nomination au 13 novembre 2025) **Cécile CLOAREC** (nomination au 13 novembre 2025) **Laure HAUSEUX** (nomination au 13 novembre 2025)	
Comité des nominations et des rémunérations [3]	**Gabriel NAOURI** (démission au 17 avril 2025) **Françoise GRI** (26 juin 2025) **SAMIRA MOUADDINE** (fin du mandat le 26 mai 2026) **CASA HOLDINGS** (démission au 19 juin 2026)	**CASA HOLDINGS** (nomination au 17 avril 2025) **John BROWETT** (nomination au 26 juin 2025) **Stéphane BOUSSARD** (nomination au 19 juin 2026)	

	Départ	Nomination	Renouvellement
Comité responsabilité sociale d'entreprise [3]	**Christophe RICHARD** (démission au 21 janvier 2025) **Françoise GRI** (démission au 26 juin 2025) **Alexandra PALT** (démission au 31 octobre 2025) **Cécile CLOAREC** (lors de la fusion du Comité le 31 octobre 2025) **François-Melchior de POLIGNAC** (lors de la fusion du Comité le 31 octobre 2025) **Stéphane BOUSSARD** (lors de la fusion du Comité le 31 octobre 2025)	**Stéphane BOUSSARD** (nomination au 10 mars 2025)	
Comité stratégique	**Gabriel NAOURI** (démission au 17 avril 2025) **Françoise GRI** (démission au 26 juin 2025) **TELEIOS CAPITAL PARTNERS** (démission au 17 avril 2026) **CASA HOLDINGS** (nomination au 17 avril 2025)	**CASA HOLDINGS** (nomination au 17 avril 2025) **John BROWETT** (nomination au 26 juin 2025)	

(1) Adam EPSTEIN était le représentant permanent de TELEIOS GLOBAL OPPORTUNITIES MASTER FUND jusqu'au 18 novembre 2025. Depuis cette date et jusqu'à la démission de TELEIOS GLOBAL OPPORTUNITIES MASTER FUND, la représentante permanente était Caroline CARTELLIERI.
(2) Par décision en date du 13 novembre 2025, le Conseil d'administration a décidé la création d'un Comité ad hoc (voir Section 4.1.3.4).
(3) Par décision en date du 31 octobre 2025, le Conseil d'administration a décidé de fusionner, avec effet immédiat, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité responsabilité sociale d'entreprise dans un nouveau comité nommé Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise (CNR-RSE) (voir Section 4.1.3.2).

4.1.1.3 Organisation du Conseil

Depuis 2016, le Conseil d'administration de la Société a fait le choix de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général. Cette dissociation permet de distinguer clairement les missions respectives de Président et de Directeur général. Ce mode de gouvernance est régulièrement examiné puis confirmé par le Conseil.

Dans sa séance du 25 mars 2021, le Conseil avait considéré que la structure de gouvernance actuelle, prévoyant la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, paraît toujours la mieux adaptée aux besoins du Groupe. Ses motivations se sont fondées sur le constat que cette dissociation est considérée comme une bonne pratique de gouvernance, car de nature à assurer un équilibre des pouvoirs, et à ce titre est souhaitée par de nombreux investisseurs, puisqu'elle permet de distinguer clairement les missions respectives de Président et de Directeur général.

Dans le cadre du changement de gouvernance qui est intervenu au cours de 2023, le Conseil a choisi de maintenir la structure de gouvernance du Groupe assurant ainsi cette dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général.

Ainsi :

- le 8 mars 2023, le Conseil d'administration a nommé François-Melchior de POLIGNAC en qualité de Directeur général avec effet au 15 mars 2023 pour un mandat de trois ans, renouvelé par décision du Conseil en date du 13 mars 2026 pour une nouvelle durée de trois ans ; et
- le 26 juin 2025, le Conseil d'administration a nommé John BROWETT en qualité de Président en remplacement de Françoise GRI qui a démissionné de son mandat de Présidente du Conseil d'administration, celle-ci restant membre du Conseil d'administration.

Le Président du Conseil d'administration :

- organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale ;
- veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission ;
- assure la relation du Conseil d'administration avec les actionnaires.

Le Directeur général :

- participe à l'élaboration de la stratégie en collaboration avec le Conseil d'administration ;
- supervise la mise en œuvre des décisions adoptées ;
- représente la Société et est en charge des fonctions opérationnelles du Groupe.

4.1.1.4 Représentation équilibrée du Conseil

Politique de diversité

Afin de répondre aux enjeux stratégiques du Groupe et de favoriser des échanges de qualité en son sein, le Conseil d'administration cherche à établir et à maintenir un équilibre et une complémentarité entre les profils des différents administrateurs.

Aussi, le Conseil s'attache à favoriser la diversité des parcours et des compétences lors de la nomination ou du renouvellement de ses membres.

S'appuyant sur son Comité des nominations, rémunérations et responsabilité sociale d'entreprise, il cherche ainsi en permanence une représentation équilibrée des hommes et des femmes, une proportion élevée d'administrateurs indépendants, ainsi que les compétences identifiées comme étant nécessaires pour ce Conseil.

Représentation des compétences au sein du Conseil

La diversité des compétences est recherchée au sein du Conseil d'administration. La Société a d'ores et déjà identifié six compétences représentées au 31 décembre 2025 dans le tableau ci-dessous.

	Connaissance des métiers du *retail*	Connaissance des métiers du web	Direction générale d'un groupe international	Ressources humaines et relations sociales	Finances, contrôle et gestion des risques	Enjeux sociétaux et environnementaux
John BROWETT	✓	✓	✓			
François-Melchior de POLIGNAC	✓		✓			
Françoise GRI		✓	✓	✓		✓
Michel SIRAT			✓		✓	
Cécile CLOAREC	✓			✓		✓
Laure HAUSEUX	✓		✓		✓	
MAJORELLE INVESTMENTS (Anouck DURANTEAU-LOEPER)	✓		✓		✓	
CASA HOLDINGS (Raphaël MIOLANE)	✓		✓		✓	
TELEIOS CAPITAL PARTNERS (Nathan "Tripp" LANE)	✓		✓		✓	
TELEIOS GLOBAL OPPORTUNITIES MASTER FUND (Caroline CARTELLIERI)	✓	✓				
Samira MOUADDINE	✓					
Stéphane BOUSSARD	✓					

4.1.1.5 Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Ces dernières années, le thème de la succession des dirigeants mandataires sociaux, à savoir le Président du Conseil d'administration et le Directeur général, est un sujet qui a mobilisé le Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise et retenu toute l'attention du Conseil.

À cet effet, le Comité avait préparé un plan de succession de la Directrice générale et l'avait régulièrement actualisé, par le moyen notamment d'un *market mapping*, en s'appuyant sur un cabinet de consultants externes de premier plan. Ce plan distinguait le cas des successions imprévues et celui des successions préparées à moyen terme et long terme.

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations ont travaillé sur le plan de succession du Président du Conseil, notamment avec la nomination de John BROWETT en qualité de Président le 26 juin 2025.

Enfin, le Conseil et le Comité ont poursuivi leurs travaux relatifs aux plans de succession de l'ensemble des membres du Comité exécutif, étant rappelé que la totalité des membres du Comité exécutif ont été remplacés depuis septembre 2023.

4.1.1.6 Indépendance des membres du Conseil

Le Comité des nominations, des rémunérations et de responsabilité sociale, puis le Conseil d'administration réexaminent annuellement la situation de chaque administrateur au regard des huit critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF :

Critère	Critère numéro
Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes (i) salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; (ii) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; ou (iii) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.	1
Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.	2
Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement (i) significatif de la Société ou du Groupe, ou (ii) pour lequel la Société ou le Groupe représente une part significative de l'activité (ni être lié directement ou indirectement à une telle personne).	3
Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.	4
Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années.	5
Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans, la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervenant à la date de douze ans.	6
Ne pas, pour un dirigeant mandataire social exécutif, percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.	7
Ne pas détenir 10 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société ou représentant une personne morale détenant une telle participation.	8

Dans le cadre de l'étude du critère lié aux relations d'affaires significatives (critère 3), le Conseil a pris en compte les différentes relations pouvant exister entre les administrateurs et le Groupe, et notamment le Conseil examine s'il existe un lien de dépendance économique ou de lien d'exclusivité entre le Groupe et l'administrateur (ou une société dont l'administrateur est liée), et si cette relation d'affaires intervient dans le cours normal des affaires dans un contexte concurrentiel classique et à des conditions de marché.

Tableau récapitulatif par administrateur au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF
Situation de l'indépendance de chaque administrateur arrêtée au 31 décembre 2025

Nom	1	2	3	4	5	6	7	8	Qualification retenue par le Conseil d'administration
John BROWETT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
François-Melchior de POLIGNAC		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendant
Françoise GRI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Michel SIRAT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Cécile CLOAREC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Laure HAUSEUX	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
MAJORELLE INVESTMENTS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		Non indépendant
CASA HOLDINGS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		Non indépendant
TELEIOS CAPITAL PARTNERS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		Non indépendant
TELEIOS GLOBAL OPPORTUNITIES MASTER FUND	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		Non indépendant
Samira MOUADDINE		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendante
Stéphane BOUSSARD		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendant

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait.

4.1.1.7 Processus de sélection d'un nouvel administrateur

Définition des besoins	Sélection			Désignation
Définition des besoins par le CNR-RSE	Recours systématique à un cabinet de recrutement de premier rang, doté d'une *practice governance* et sélectionné conjointement par au moins deux membres du Comité	Recherche et présélection systématique de nombreux profils potentiels et entretiens individuels des candidats avec au moins deux membres du Comité dont la Présidente, puis en cas d'avis favorable, entretien individuel du/des candidats avec le Directeur général	Vérification du respect par le/les candidats des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et de l'absence de conflits d'intérêts au sens du règlement européen applicable ET Formulation d'un avis par le CNR-RSE	Cooptation par le Conseil d'administration et proposition de ratification par l'Assemblée générale OU Proposition de nomination par l'Assemblée générale

4.1.1.8 Représentation des salariés et des actionnaires salariés

Administrateur représentant les salariés

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil étant composé de plus de huit administrateurs, deux administrateurs représentant les salariés ont été nommés au Conseil.

Gregory CROZZOLO a été désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections professionnelles de Maisons du Monde et ses filiales dont le siège social est fixé en France, et nommé par le Conseil pour un mandat de quatre ans le 26 octobre 2022. Par lettre en date du 13 février 2024, cette organisation syndicale a notifié sa décision de remplacer Gregory CROZZOLO par Christophe RICHARD pour la durée du mandat restant à courir. Le Conseil a constaté ce remplacement le 11 mars 2024.

Christophe RICHARD qui avait été désigné le 13 février 2024 par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections professionnelles de Maisons du Monde et ses filiales dont le siège social est fixé en France a démissionné de ses fonctions au sein de Maisons du Monde avec effet au 22 janvier 2025. Par lettre en date du 12 février 2025, cette organisation syndicale a notifié sa décision de nommer Stéphane BOUSSARD en remplacement de Christophe RICHARD. Le Conseil a constaté ce remplacement le 10 mars 2025, et a également nommé Stéphane BOUSSARD comme membre du Comité responsabilité sociale d'entreprise jusqu'à la fusion de ce Comité avec le Comité des nominations et des rémunérations le 31 octobre 2025.

Samira MOUADDINE a été désignée par l'organisation syndicale arrivée en seconde place lors des élections professionnelles de Maisons du Monde et ses filiales dont le siège social est fixé en France, et nommée par le Conseil pour un mandat de quatre ans le 26 octobre 2022. Elle est aujourd'hui membre du Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise.

Compte tenu de la démission de TELEIOS CAPITAL PARTNERS et de TELEIOS GLOBAL OPPORTUNITIES MASTER FUND, le Conseil réuni le 26 mai 2026 a constaté que le nombre de membres du Conseil atteignait désormais huit, entrainant, en application des dispositions des Statuts, la fin automatique du mandat d'administrateur de Samira MOUADDINE.

Le mandat de l'administrateur représentant les salariés arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Lorsque le Rapport annuel du Conseil établit que les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées représentent plus de 3 % du capital social de la Société, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur, ainsi que par les statuts, le cas échéant, pour autant que le Conseil d'administration ne compte pas déjà parmi ses membres un ou plusieurs administrateurs nommés parmi les membres des Conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise représentant les salariés.

Au 31 décembre 2025, les salariés du Groupe représentaient moins de 3 % du capital de la Société.

4.1.1.9 Administrateur référent et censeur

Administrateur référent

Les fonctions de Président du Conseil et de Directeur général étant dissociées, et la présidence étant occupée par un administrateur indépendant, le Conseil d'administration n'a pas à ce jour jugé nécessaire de nommer un administrateur référent. Le Président du Conseil est le garant de la bonne gouvernance et de la prévention des conflits d'intérêts au sein du Conseil et assure la relation avec les actionnaires.

Censeur

Aucun censeur n'a été nommé au sein du Conseil à ce jour.

4.1.1.10 Présentation détaillée des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2025



JOHN BROWETT

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44120 Vertou

Date de naissance
10 décembre 1963

Nationalité
Britannique

Date de 1re nomination
26 juin 2025

Date d'expiration du mandat
Assemblée générale 2028

Nombre d'actions détenues dans la Société au 31 décembre 2025
60 000

Fonctions principales dans la Société

Administrateur indépendant
Président du Conseil d'administration
Président du Comité stratégique
Membre du Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise
Membre du Comité *ad hoc*

Autres fonctions

Administrateur de société
Non-executive Chair of the Board of the UK Institute of Directors

Biographie

John BROWETT dispose de plus de 25 ans d'expérience dans la direction d'entreprises de premier plan au Royaume-Uni et à l'international dans le secteur du *retail*.

Il a notamment été Directeur général de Dunelm Group plc (de juillet 2015 à août 2017), où il a mis en œuvre la transformation numérique de l'entreprise. Il a également été Directeur général de Monsoon Accessorize (de mars 2013 à mars 2015).

De décembre 2007 à avril 2010, John a été Directeur général du groupe Dixons Retail plc dans lequel il a mis en œuvre une transformation de l'entreprise permettant notamment une amélioration significative du service et une réduction importante des coûts.

John a également occupé plusieurs postes de direction chez Tesco plc entre septembre 1998 et décembre 2007, notamment en tant que directeur de la stratégie, directeur général de tesco.com dont il a assuré le lancement de l'activité et directeur du développement des opérations du groupe.

Au début de sa carrière, John a conseillé des clients du secteur du commerce de détail et des biens de consommation au Boston Consulting Group de 1993 à 1998.

John BROWETT est diplômé de Cambridge University et titulaire d'un MBA de Wharton Business School.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Maisons du Monde S.A.

Sociétés étrangères :
- Président du Conseil d'administration d'Octopus Group Holdings plc (Royaume-Uni)
- Président du Conseil d'administration de Wehkamp B.V. (Pays-Bas)
- Président du Conseil d'administration de Yoti plc (Royaume-Uni)
- Président du Conseil d'administration de Just Move In plc (Royaume-Uni)
- Président du Conseil d'administration de Northern Building Plastics plc (Royaume-Uni)
- Président du Conseil d'administration de Cifas plc (organisation à but non lucratif) (Royaume-Uni)
- Président du Conseil d'administration de Euroffice plc (Royaume-Uni)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Néant

Sociétés étrangères :
- Northcote Ltd (Royaume-Uni)
- Shade Station Ltd (Royaume-Uni)
- ITD Global plc (Royaume-Uni)
- M.Video Eldorado (société cotée) (Russie)
- Roof Maker Ltd (Royaume-Uni)



FRANÇOIS-MELCHIOR DE POLIGNAC

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44120 Vertou

Date de naissance
24 mars 1973

Nationalité
Française

Date de 1re nomination
29 juin 2023

Date d'expiration du mandat
Assemblée générale 2027

Nombre d'actions détenues dans la Société au 31 décembre 2025
14 750

Fonctions principales dans la Société

Directeur général
Administrateur
Membre du Comité stratégique

Autres fonctions

Néant

Biographie

François-Melchior de POLIGNAC est Directeur général de Maisons du Monde S.A. depuis le 15 mars 2023. Il exerçait les fonctions de Directeur général délégué de Maisons du Monde S.A. entre le 25 janvier 2023 et le 15 mars 2023.

Il était précédemment Directeur exécutif et Directeur général de Zone, en charge de la Belgique, de la Roumanie et de la Pologne au sein du Groupe Carrefour depuis 2020. Auparavant, il a occupé le poste de Directeur exécutif groupe marchandises de 2018 à 2020 et Directeur général pour la Roumanie de 2011 à 2018 après avoir dirigé un programme de transformation organisationnelle du groupe en France de 2009 à 2011. Il a rejoint le groupe Carrefour en 2000.

François-Melchior de POLIGNAC a débuté sa carrière chez L'Oréal dans l'équipe de Contrôle financier de Lancôme Italie en 1995 avant de rejoindre le Boston Consulting Group à Paris.

Il est diplômé d'HEC en 1994 et dispose d'un master en relations internationales de l'université de Cambridge.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :

Sociétés françaises :
- Directeur général et administrateur de Maisons du Monde S.A.
- Président de Savane Vision S.A.S. (Rhinov) (groupe Maisons du Monde)

Sociétés étrangères :
- Gérant de Maisons du Monde Allemagne GmbH (groupe Maisons du Monde)
- Gérant de Maisons du Monde Autriche GmbH (groupe Maisons du Monde)
- Administrateur de Maisons du Monde Belgique S.A. (groupe Maisons du Monde)
- Administrateur de Maisons du Monde Espagne S.L. (groupe Maisons du Monde)
- Administrateur de Maisons du Monde Italie S.R.L. (groupe Maisons du Monde)
- Gérant de Maisons du Monde Luxembourg S.A.R.L. (groupe Maisons du Monde)
- Gérant de Maisons du Monde Portugal Unipessoal Lda (groupe Maisons du Monde)
- Gérant-Président de Maisons du Monde Suisse S.A.R.L. (groupe Maisons du Monde)
- Président du Conseil d'administration de Mekong Furniture United Limited (groupe Maisons du Monde)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Carrefour Marchandises Internationales S.A.S.
- Hyparlo
- Carrefour Import

Sociétés étrangères :
- Néant



FRANÇOISE GRI

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44120 Vertou

Date de naissance
21 décembre 1957

Nationalité
Française

Date de 1re nomination
30 mai 2023

Date d'expiration du mandat
Assemblée générale 2027

Nombre d'actions détenues dans la Société au 31 décembre 2025
19 000

Fonction principale dans la Société

Administratrice indépendante
Présidente du Comité *ad hoc*
Membre du Comité d'audit

Autres fonctions

Administratrice de sociétés

Biographie

Françoise GRI a débuté sa carrière au sein du groupe IBM, elle devient Présidente-Directrice générale d'IBM France en 2001. En 2007, elle est nommée Présidente-Directrice générale de la filiale française de Manpower avant d'exercer la fonction de Vice-présidente exécutive de la zone Europe du Sud chez Manpower Group en 2011. Elle rejoint le Groupe Pierre & Vacances – Center Parcs en qualité de Directrice générale de 2013 à 2015.

Elle dispose d'une expertise particulière dans les domaines de l'informatique et du digital ainsi que des services aux entreprises et aux particuliers. Depuis 2015, elle se consacre entièrement à ses mandats d'administratrice indépendante, dont celui du Crédit Agricole S.A. dont elle est Présidente du Comité des risques jusqu'en mai 2023. Elle est aujourd'hui membre des Conseils d'administration de FDJ United et de BL Holding et membre du Conseil de surveillance d'Educin Topco.

Impliquée dans les sujets de gouvernance d'entreprise, elle a été membre du Comité d'éthique du Medef et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE).

Elle a publié deux ouvrages : *Women Power, Femme et Patron*, 2012 ; *Plaidoyer pour un emploi responsable*, 2010. Françoise GRI est diplômée de l'École nationale supérieure d'informatique et de mathématiques appliquées de Grenoble (ENSIMAG).

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Administratrice de Maisons du Monde S.A.
- Administratrice, Présidente du Comité RCS et Jeu Responsable de FDJ United (société cotée)
- Membre du Conseil de surveillance d'Educin Topco
- Administratrice de BL Holding

Sociétés étrangères :
- Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Administratrice d'Edenred (société cotée)
- Administratrice et Présidente du Comité de la gouvernance de Berger-Levrault
- Administratrice et Présidente du Comité des risques de Crédit Agricole S.A. (groupe coté)
- Administratrice de Crédit Agricole Corporate Investment Bank
- Membre du Conseil de surveillance de 21 Centrale Partners
- Administratrice d'Audencia

Sociétés étrangères :
- Administratrice et Présidente du Comité de la gouvernance de WNS Holding Limited (États-Unis)



MICHEL SIRAT

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44120 Vertou

Date de naissance
13 mai 1961

Nationalité
Française

Date de 1re nomination
21 juin 2024

Date d'expiration du mandat
Assemblée générale 2028

Nombre d'actions détenues dans la Société au 31 décembre 2025
7 150

Fonctions principales dans la Société

Administrateur indépendant
Président du Comité d'audit
Membre du Comité stratégique
Membre du Comité des nominations, rémunérations et de la responsabilité sociale d'entreprise
Membre du Comité *ad hoc*

Autres fonctions

Managing Director Greenhill & Co

Biographie

Michel SIRAT a rejoint la banque Greenhill en janvier 2024.

Il a précédemment été pendant douze ans Directeur financier du Groupe CMA-CGM. À ce titre, il a piloté le retournement financier du groupe CMA-CGM en 2011–2013, puis, l'exécution et le financement de la stratégie de diversification à compter de 2018 pour constituer un groupe ayant une forte présence simultanément dans le transport maritime, le *freight forwarding*, la logistique terrestre, les terminaux, et le transport aérien.

Auparavant, il a exercé pendant onze ans diverses responsabilités managériales chez Engie, successivement dans des fonctions financières et dans des postes de dirigeant opérationnel, en France, aux États-Unis et en Belgique.

Michel SIRAT a commencé sa carrière à la direction du Trésor (ministère des Finances – Paris) où il a passé onze ans.

Il est diplômé de l'École Centrale de Paris, de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École nationale d'administration.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Administrateur de Maisons du Monde S.A.
- Administrateur indépendant et membre du Comité d'audit de CMA-CGM
- Administrateur indépendant de Kaufman & Broad S.A.

Sociétés étrangères :
- Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Administrateur indépendant et membre du Comité d'audit d'Eutelsat (représentant de CMA-CGM Participations) juillet 2022–novembre 2023

Sociétés étrangères :
- Néant



CÉCILE CLOAREC

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44120 Vertou

Date de naissance
13 mai 1970

Nationalité
Française

Date de 1re nomination
4 juin 2021

Date d'expiration du mandat
Assemblée générale 2028

Nombre d'actions détenues dans la Société au 31 décembre 2025
4 450

Fonction principale dans la Société

Administratrice indépendante
Présidente du Comité des nominations, rémunérations et de la responsabilité sociale d'entreprise
Membre du Comité *ad hoc*

Autres fonctions

Directrice des Ressources humaines du groupe Cellnex Telecom

Biographie

Cécile CLOAREC dispose de 25 années d'expérience dans l'animation de politiques ressources humaines et dirige également depuis dix ans les stratégies de RSE et de communication d'entreprises internationales de services en B2C et B2B.

Cécile CLOAREC est Directrice des Ressources humaines du groupe Cellnex Telecom depuis mars 2025. Elle a précédemment été la Directrice des Ressources humaines, de la Communication et du Développement durable du Groupe FM Logistic de 2014 à 2024 les accompagnant sur la stratégie de croissance et la transformation vers une *supply chain* omnicanale durable ainsi que la Directrice Ressources humaines, Communication et Développement durable de Monoprix de 2011 à 2014. Elle a également accompli de 2004 à 2010 un parcours RH international au sein du groupe Carrefour : en tant que Directrice Rémunérations et Avantages sociaux de 2004 à 2007 puis DRH pour la France et Directrice des Ressources humaines du groupe de 2007 à 2010.

Cécile CLOAREC a débuté sa carrière en 1993 comme chargée d'études économiques à la Fédération nationale des travaux publics puis comme consultante en gestion des rémunérations au sein du cabinet Hay Group (aujourd'hui Korn Ferry), avant de rejoindre en 2000 le groupe Rocher en qualité de Directrice Rémunération et Projets stratégiques RH du Groupe.

Cécile CLOAREC est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, et titulaire d'un troisième cycle de l'IAE de Paris en administration des entreprises.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Administratrice de Maisons du Monde S.A.

Sociétés étrangères :
- Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Membre du Conseil d'administration de FM Foundation (Groupe FM Logistic)

Sociétés étrangères :
- Néant



LAURE HAUSEUX

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44120 Vertou

Date de naissance
14 août 1962

Nationalité
Française

Date de 1re nomination
12 juin 2020

Date d'expiration du mandat
Assemblée générale 2027

Nombre d'actions détenues dans la Société au 31 décembre 2025
3 000

Fonction principale dans la Société

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité *ad hoc*

Autres fonctions

Administratrice indépendante

Biographie

Laure HAUSEUX a effectué son parcours dans des postes de direction générale et de direction financière, essentiellement dans la distribution B2B et B2C au sein d'enseignes prestigieuses, mais aussi dans l'industrie (automobile, informatique) ou dans le service. Elle est une experte reconnue dans les domaines stratégiques et financiers, dans l'identification et le management de projets de transformation ambitieux, innovants, rentables et complexes, avec une expérience multiple, de la PME au grand groupe, coté et non coté, en France et à l'international.

Actuellement administratrice indépendante, Laure HAUSEUX a exercé ses fonctions chez Zodiac Aerospace de 2011 à 2018, chez Casino Guichard-Perrachon et European Camping Group jusqu'en 2021. Elle siège actuellement aux conseils de Plastiques du Val de Loire (Plastivaloire), de Maisons du Monde, de Fnac-Darty, d'Empruntis et du groupe Pomona.

Auparavant, elle a occupé différents postes de direction chez Control Data France, et Gérard Pasquier, puis au sein du groupe PPR (actuellement Kering) notamment à la Fnac, au Printemps, et chez Conforama Italie. Elle poursuit ensuite sa carrière successivement en tant que *Vice-president Finance and Information Systems and Services* chez Inergy Automotive Systems, puis à la direction de Virgin Stores, et de GAC Group.

Laure HAUSEUX détient un MBA de l'ESCP Europe, avec une spécialisation en finance, un diplôme de la Chambre de commerce franco-allemande, un DESS contrôle de gestion de l'université Paris IX Dauphine et un MBA du programme exécutif de Kering à l'INSEAD.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Administratrice de Maisons du Monde S.A.
- Administratrice de Fnac-Darty S.A. (groupe coté)
- Administratrice de Plastiques du Val de Loire S.A. (groupe coté)
- Membre du Conseil de surveillance de Pomona S.A.
- Membre du Comité de surveillance d'Empruntis S.A.S.
- Membre du Comité de direction d'Obol France 1 S.A.S.
- Gérante de la SCI Le Nid

Sociétés étrangères :
- Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Administratrice de Casino Guichard-Perrachon S.A.
- Administratrice de ECG Holding S.A.S.

Sociétés étrangères :
- Néant



STÉPHANE BOUSSARD

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44120 Vertou

Date de naissance
24 août 1985

Nationalité
Française

Date de 1re nomination
10 mars 2025

Date d'expiration du mandat
Assemblée générale 2026

Nombre d'actions détenues dans la Société au 31 décembre 2025
Néant

Fonctions principales dans la Société

Administrateur représentant les salariés

Autres fonctions

Directeur du magasin Maisons du Monde Auxerre

Biographie

Diplômé en Master 2 Sciences du management et du *marketing* à l'IAE Dijon, Stéphane a évolué dans trois enseignes du *retail* et de la distribution, notamment en qualité de manager chez Kiabi, Directeur de magasin à La Halle puis enfin chez Aldi avant de rejoindre Maisons du Monde.

Stéphane occupe le poste de Directeur de magasin du magasin d'Auxerre depuis le 3 décembre 2018.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Administrateur représentant les salariés de Maisons du Monde S.A.

Sociétés étrangères :
- Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Néant

Sociétés étrangères :
- Néant

Nationalité
Société de droit luxembourgeois

Date de 1re nomination
17 avril 2025

Nombre d'actions détenues dans la Société au 31 décembre 2025
Casa Holdings est actionnaire de la société Majorelle Investments qui détient
10 383 129 actions

CASA HOLDINGS(1)

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44210 Vertou

Fonctions principales dans la Société

Administrateur
Membre du Comité des nominations, rémunérations et de la responsabilité sociale d'entreprise
Membre du Comité d'audit depuis le 17 avril 2026
Membre du Comité stratégique

Biographie

Casa Holdings est une société à responsabilité limitée régie par la loi luxembourgeoise détenue indirectement par des fonds d'investissement contrôlés, conseillés ou gérés par des affiliés d'Apollo Global Management, Inc.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Néant

Sociétés étrangères :
- Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Néant

Sociétés étrangères :
- Néant

(1) Par lettre en date du 17 juin 2026 Casa Holdings, représentée par Raphaël Miolane, a démissionné de son mandat d'administrateur avec une date d'effet à la signature du Protocole de conciliation, soit à compter du 18 juin 2026.



RAPHAËL MIOLANE[(1)]

Représentant permanent de CASA HOLDINGS

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44210 Vertou

Date de naissance
26 octobre 1976

Nationalité
Française

Fonctions principales dans la Société

Représentant permanent de la société Casa Holdings, administrateur

Autres fonctions

Senior Managing Director, FTI Consulting

Biographie

Avec plus de 25 ans d'expérience, Raphaël MIOLANE est un spécialiste de la transformation, du retournement et de la gestion de situations spéciales. Il a acquis une grande expérience en tant que dirigeant, qu'intérim, que conseil et qu'administrateur, dans des situations d'hypercroissance, de retournement ou de crise.

Passionné des secteurs du B2C et du *retail*, Raphaël MIOLANE possède une expérience significative dans l'amélioration de la performance et de la croissance, grâce à sa double expérience de conseil et de dirigeant. Il a travaillé sur des projets stratégiques, des plans de performance, de création de valeur, des opérations et des redressements commerciaux et des schémas d'organisation, y compris de *carve-out* et de transformation digitale à travers l'Europe, la Russie et l'Amérique du Nord.

Après un début de carrière chez Procter & Gamble en *marketing*, Raphaël MIOLANE a rejoint Boston Consulting Group, où il a conduit de nombreux projets dans le *retail*, l'agro-alimentaire et les télécoms. Il a travaillé chez Yum! Brands pendant près de dix ans, notamment chez KFC et Pizza Hut en tant que CFO et CEO en France, en Europe et au Canada. Avant de rejoindre FTI Consulting, Raphaël MIOLANE a également tenu des mandats de CEO pour Courtepaille, Le Duff ou encore Subway pendant quatre ans.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Néant

Sociétés étrangères :
- Administrateur, Folks Center, University of South Carolina

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Directeur général et administrateur de Courtepaille

Sociétés étrangères :
- Membre du Comité consultatif, Insider

(1) Par lettre en date du 17 juin 2026 Casa Holdings, représentée par Raphaël Miolane, a démissionné de son mandat d'administrateur avec une date d'effet à la signature du Protocole de conciliation, soit à compter du 18 juin 2026.

MAJORELLE INVESTMENTS S.A.R.L.[1]

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44120 Vertou

Nationalité
Société de droit luxembourgeois

Date de la 1re nomination
29 juin 2023

Date d'expiration du mandat
Assemblée générale 2027

Nombre d'actions détenues dans la Société au 31 décembre 2025
10 383 129

Fonctions principales dans la Société

Administrateur

Biographie

Majorelle Investments est une plateforme d'investissement, flexible et de long terme, fondée par Gabriel Naouri et co-contrôlée par ce dernier et Apollo Hybrid Value. La plateforme a vocation à prendre des participations, en France ou à l'international, dans des marques dotées d'un ADN fort et reconnues pour la pertinence et le potentiel de leur positionnement omnicanal.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Administrateur de Maisons du Monde S.A.

Sociétés étrangères :
- Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Néant

Sociétés étrangères :
- Néant

(1) Par lettre en date du 17 juin 2026 Majorelle Investments, représentée par Anouck Duranteau-Loeper, a démissionné de son mandat d'administrateur avec une date d'effet à la signature du Protocole de conciliation, soit à compter du 18 juin 2026.



ANOUCK DURANTEAU-LOEPER[1]

Représentante permanente de MAJORELLE INVESTMENTS S.A.R.L.

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44210 Vertou

Date de naissance
18 octobre 1977

Nationalité
Française

Fonctions principales dans la Société

Représentante permanente de Majorelle Investments, administratrice

Autres fonctions

Directrice générale d'Isabel Marant

Biographie

Anouck Duranteau-Loeper est Directrice générale de l'entreprise Isabel Marant, société française spécialisée dans la création, la production et la distribution de prêt-à-porter et accessoires de luxe.

Anouck est aussi Présidente de la Chambre syndicale de la mode féminine (Chambre de la fédération française de la haute couture et de la mode).

Elle a commencé sa carrière à Paris au sein du cabinet McKinsey & Company en tant que consultante, puis a rejoint le groupe LVMH où elle a travaillé au sein de la direction de la Stratégie du groupe puis à la division mode pendant cinq ans. Toujours au sein du groupe LVMH, elle a rejoint en 2009 la Maison Céline en tant que Directrice de la Maroquinerie et des Accessoires sous la direction artistique de Phoebe Philo, période pendant laquelle Maison Céline renoue avec la croissance et la rentabilité.

En 2014, elle prend la direction générale de Paco Rabanne Mode, poste qu'elle occupe pendant trois ans avant de reprendre la direction générale de la Maison Isabel Marant en 2016.

Elle est diplômée de l'École supérieure de Commerce de Paris (ESCP EAP) avec une majeure en *marketing*. Elle a aussi suivi une formation auprès de l'IIMA (Indian Institute of Management Ahmedabad).

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Administratrice de Maisons du Monde S.A.
- Directrice générale de Smile Group et de IM Group

Sociétés étrangères :
- Présidente de IM Germany : Présidente
- Administratrice et Directrice générale de IM Netherlands/IM Denmark/IM UK/IM Japan KK
- Présidente du Conseil d'administration de IM Italy
- Administratrice de IM Spain/IM Norway/IM Sweden/IM Switzerland/IM Asia Limited (HK)/IM Gulf Trading (Dubaï)
- Présidente du Conseil d'administration et représentante légale de IM Shanghai

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Néant

Sociétés étrangères :
- Néant

(1) Par lettre en date du 17 juin 2026 Majorelle Investments, représentée par Anouck Duranteau-Loeper, a démissionné de son mandat d'administrateur avec une date d'effet à la signature du Protocole de conciliation, soit à compter du 18 juin 2026.



TELEIOS CAPITAL PARTNERS[1]

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44210 Vertou

Nationalité
Société de droit suisse

Date de 1re nomination
31 mai 2022

Date d'expiration du mandat
Assemblée générale 2026

Nombre d'actions détenues dans la Société au 31 décembre 2025
Le groupement de Teleios détient 11 290 400 actions

Fonctions principales dans la Société

Administrateur
Membre du Comité d'audit jusqu'au 17 avril 2026
Membre du Comité stratégique

Biographie

Teleios Capital, fondée en 2013, est une société d'investissement indépendante qui gère des actifs pour le compte d'une clientèle institutionnelle composée de fonds de dotation, de fondations et de fonds de pension, ainsi que de *family offices*.

Teleios Capital investit dans des entreprises européennes de taille moyenne cotées en bourse, par l'acquisition de participations minoritaires substantielles qu'elle détient sur le long terme.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Administrateur de Maisons du Monde S.A.

Sociétés étrangères :
- Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Néant

Sociétés étrangères :
- Néant

(1) Le Conseil d'administration du 26 mai 2026 a constaté la démission de Teleios Capital Partners, représentée par Nathan « Tripp » Lane avec un effet au 29 avril 2026.



NATHAN "TRIPP" LANE[1]

Représentant permanent de TELEIOS CAPITAL PARTNERS

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44210 Vertou

Date de naissance
6 juin 1977

Nationalité
Américaine

Fonctions principales dans la Société

Représentant permanent de la société Teleios Capital Partners, administrateur

Autres fonctions

Co-fondateur de Delancey Cove LLC

Biographie

Tripp Lane est le fondateur de Delancey Cove LLC, où il se consacre à la gestion et la gouvernance d'entreprise pour les redressements et les situations particulières. Il possède une expérience significative dans le secteur de la distribution et de la consommation, ayant investi largement dans ce domaine *via* le capital-investissement, les capitaux publics et la dette en difficulté. Dans ce secteur, Tripp a siégé aux Conseils d'administration de New Look (Royaume-Uni), Vivarte (France), RetailNext Holdings, Inc. (États-Unis) et Card Factory plc (Royaume-Uni).

Avant de fonder Delancey Cove, Tripp a créé sa propre entreprise de conseil financier, Resegon Capital Partners, et a été professionnel de l'investissement chez Blue Mountain Capital et Apax Partners. Tripp est titulaire d'un MBA de la Wharton School de l'université de Pennsylvanie, d'un *Masters in Arts* de la School of Advanced International Studies de l'université Johns-Hopkins, ainsi que d'un *Bachelors of Arts* de l'université Colgate.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Administrateur de Maisons du Monde S.A.

Sociétés étrangères :
- Administrateur indépendant de National CineMedia (États-Unis)
- Administrateur indépendant et membre du Comité de restructuration de Mobileum (États-Unis)
- Administrateur de Lucky Bucks (États-Unis)
- Administrateur de Quoizel (États-Unis)
- Administrateur de LBI ehf. (Islande)
- Administrateur de Cell C (États-Unis)
- Administrateur de Slater & Gordon (Royaume-Uni)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Administrateur de Vivarte (2019-2021)

Sociétés étrangères :
- Administrateur de RetailNext (2022–2024) (États-Unis)
- Administrateur de Card Factory plc (2020–2024) (Royaume-Uni)
- Administrateur de Turvo (de mars à juin 2022) (États-Unis)
- Administrateur de Intralot, Inc. (2021–2022) (États-Unis)
- Administrateur de Hema (2020–2021) (Pays-Bas)

(1) Le Conseil d'administration du 26 mai 2026 a constaté la démission de Teleios Capital Partners, représentée par Nathan « Tripp » Lane avec un effet au 29 avril 2026.



TELEIOS GLOBAL OPPORTUNITIES MASTER FUND[1]

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44210 Vertou

Nationalité
Société de droit des îles Caïmans

Date de 1re nomination
17 avril 2025

Date d'expiration du mandat
Assemblée générale 2028

Nombre d'actions détenues dans la Société au 31 décembre 2025
Le groupement de Teleios détient 11 290 400 actions

Fonctions principales dans la Société

Administrateur

Biographie

Teleios Global Opportunities Master Fund Limited est une *exonerated company* constituée et existant en vertu des lois des îles Caïmans ; la société investit généralement dans des actions européennes cotées en bourse.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Néant

Sociétés étrangères :
- Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Néant

Sociétés étrangères :
- Néant

(1) Le Conseil d'administration du 26 mai 2026 a constaté la démission de Teleios Global Opportunities Master Fund, représentée par Caroline Cartellieri avec un effet au 29 avril 2026.



CAROLINE CARTELLIERI[1]

Représentante permanente de TELEIOS GLOBAL OPPORTUNITIES MASTER FUND

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44210 Vertou

Date de naissance
14 décembre 1970

Nationalité
Allemande

Fonctions principales dans la Société

Représentante permanente de Teleios Global Opportunities Master Fund

Autres fonctions

Administratrice

Biographie

Caroline CARTELLIERI est administratrice non exécutive avec plus de 25 ans d'expérience dans les secteurs du commerce de détail, des biens de consommation et des voyages. Spécialiste de l'expérience client, elle apporte une expertise reconnue en technologie, transformation digitale, *marketing* et stratégie d'entreprise.

Elle siège actuellement aux conseils d'administration de la Saffron Building Society et d'Europ Assistance et est également administratrice d'Asthma + Lung UK. Auparavant, elle a occupé des postes de direction chez Ennismore, Hand Picked Hotels, Expedia UK, MySpace International et Sun European Partners.

Caroline est diplômée d'un MBA de la Wharton School of Business et d'une licence en sciences économiques de la London School of Economics.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Administratrice de Europ Assistance

Sociétés étrangères :
- Administratrice de C-Squared Consulting Ltd (Royaume-Uni)
- Administratrice de Saffron Building Society (Royaume-Uni)
- Administratrice de Asthma + Lung UK (Royaume-Uni)
- Administratrice de German School Association (Royaume-Uni)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Néant

Sociétés étrangères :
- Administratrice de London Museum Trading Limited (Royaume-Uni)
- Administratrice de Knightsbridge School Education Foundation (Royaume-Uni)

(1) Le Conseil d'administration du 26 mai 2026 a constaté la démission de Teleios Global Opportunities Master Fund, représentée par Caroline Cartellieri avec un effet au 29 avril 2026.



SAMIRA MOUADDINE[1]

Adresse professionnelle : 8 rue Marie Curie, 44210 Vertou

Date de naissance
28 octobre 1976

Nationalité
Française

Date de 1re nomination
26 octobre 2022

Date d'expiration du mandat
Assemblée générale 2026

Nombre d'actions détenues dans la Société au 31 décembre 2025
Néant

Fonctions principales dans la Société

Administratrice représentant les salariés
Membre du Comité des nominations, rémunérations et de la responsabilité sociale d'entreprise

Autres fonctions

Directrice régionale Maisons du Monde

Biographie

Samira MOUADDINE possède une expérience de plus de 20 ans dans le *retail*, particulièrement dans la grande distribution alimentaire, la mode et la décoration.

Samira MOUADDINE est diplômée de l'Institut universitaire et technologique de Lisieux en techniques de commercialisation.

Samira a commencé sa carrière en 1999 en intégrant le groupe Carrefour dans lequel elle a exercé jusqu'en 2004 en qualité de manager textile sur différents hypermarchés.

Samira MOUADDINE a ensuite rejoint le groupe H&M de 2004 à 2019 en tant que Directrice de magasin. Durant quinze années, elle a accompli de nombreuses missions transverses, telles que la formation des collaborateurs ainsi que leur montée en compétences et des ouvertures de magasins.

Samira MOUADDINE a intégré le groupe Maisons du Monde en 2019, d'abord en qualité de Directrice du *mégastore* de Caen-Mondeville et depuis 2024 en qualité de Directrice régionale.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :
- Administratrice représentant les salariés de Maisons du Monde S.A.

Sociétés étrangères :
- Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :
- Néant

Sociétés étrangères :
- Néant

(1) Le Conseil d'administration du 26 mai 2026 a constaté que le Conseil d'administration est composé de huit administrateurs et que par conséquent la Société est sortie du champ d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ce qui a pour conséquence la fin de plein droit du mandat de Samira Mouaddine, administratrice représentant les salariés, avec effet immédiat.

4.1.1.11 Situation des mandats des membres du Conseil d'administration

Aucun mandat des membres du Conseil d'administration n'arrivera à échéance à l'Assemblée générale du 27 juillet 2026.

Il sera néanmoins proposé à cette Assemblée générale, en application des dispositions du Protocole de conciliation en date du 18 juin 2026 (voir Chapitre 8 pour plus d'informations), de nommer deux nouveaux administrateurs pour une durée de trois ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale en 2029 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé, à savoir Alteri Investors LLP et Eicos Investment Group.

Une biographie détaillée des deux administrateurs (ainsi que leurs représentants permanents) dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale sera publiée sur le site internet corporate.maisonsdumonde.com au moins 21 jours avant la date de l'Assemblée générale conformément aux dispositions de l'article R. 22-10-23 du Code de commerce.

Renouvellement des mandats des administrateurs représentant les salariés

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprend un administrateur représentant les salariés à la suite des élections professionnelles de Maisons du Monde et de ses filiales dont le siège social est situé en France (voir section 4.1.11).

Le mandat de Stéphane Boussard, administrateur représentant les salariés, arrive à terme à l'issue de l'Assemblée générale du 27 juillet 2026. L'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au 1er tour des élections professionnelles de Maisons du Monde et ses filiales procédera à la désignation d'un administrateur représentant les salariés pour un mandat d'une durée de trois ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale en 2029 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

4.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Maisons du Monde est dotée d'un règlement intérieur qui s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux de gouvernement d'entreprise et notamment ceux visés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration est consultable sur le site internet de la Société à l'adresse corporate.maisonsdumonde.com/fr/finance/documents-permanents-de-la-societe.

4.1.2.1 Dispositions régissant le fonctionnement du Conseil d'administration

Missions et attributions du Conseil

Le Conseil d'administration de Maisons du Monde est une instance collégiale représentant collectivement l'ensemble des actionnaires dont la mission doit s'exercer dans le respect de l'intérêt social. Il détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil.

Missions du Président du Conseil

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée générale.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Information des administrateurs

Les administrateurs reçoivent avant chaque réunion et dans un délai raisonnable, l'ordre du jour de la séance du Conseil et les éléments nécessaires à leur réflexion, sauf circonstances exceptionnelles.

Le Président communique de manière régulière aux administrateurs, et entre deux séances au besoin, toute information pertinente concernant la Société. Par ailleurs, chaque administrateur peut solliciter toute explication ou production d'information complémentaire qu'il pourrait juger utile.

Chaque administrateur bénéficie de toute formation nécessaire au bon exercice de sa fonction, et le cas échéant, de membre de Comité, dispensée par l'entreprise ou approuvée par elle.

Limitation des pouvoirs du Directeur général

Le Conseil donne son approbation préalable aux décisions stratégiques qui ne peuvent être mises en œuvre par le Directeur général sans l'accord exprès préalable du Conseil.

Il s'agit notamment de l'approbation ou de la modification du budget annuel, de l'arrêté des comptes annuels et consolidés, ainsi que de l'approbation de toute dépense, création, acquisition ou cession de participations ou encore le règlement d'un litige, dont le montant excéderait un seuil déterminé et qui n'aurait pas été budgété.

Le détail de ces autorisations ainsi actualisées figure à l'annexe I du règlement intérieur du Conseil, qui est régulièrement revu et actualisé par le Conseil d'administration, et qui est publié sur le site internet du Groupe.

Déontologie des administrateurs de Maisons du Monde

DÉTENTION D'ACTIONS

Conformément au règlement intérieur de Maisons du Monde et en application du Code AFEP-MEDEF, chaque administrateur, personne physique ou morale, doit être actionnaire à titre personnel (ou, (i) dans le cas où l'administrateur est une société de gestion, par l'intermédiaire des fonds d'investissement ou clients dont elle assure la gestion ; (ii) dans le cas où l'administrateur est une personne physique désignée sur proposition d'une personne morale actionnaire de la Société, par l'intermédiaire de cet actionnaire) et posséder un nombre relativement significatif d'actions de la Société.

À défaut de détenir ces actions lors de leur entrée en fonction, les administrateurs doivent utiliser la rémunération attribuée au titre de leur mandat d'administrateur pour acquérir des actions de la Société dans le délai de dix-huit (18) mois à compter de leur entrée en fonction.

Le règlement intérieur dispose que chaque administrateur doit s'engager à détenir, directement ou indirectement, par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise du Groupe lorsque ce mode de détention lui est autorisé, un nombre minimum d'actions de la Société équivalent à la somme de 40 000 euros, en retenant comme valeur de référence le prix d'achat moyen pondéré de ses actions.

OBLIGATION DE CONFIDENTIALITÉ ET D'ABSTENTION

Les administrateurs, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil ou de ses Comités, sont tenus à une obligation absolue de confidentialité qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes, en ce qui concerne le contenu des débats et délibérations du Conseil et de ses Comités, et l'ensemble des informations et documents qui y sont présentés, ou qui leur sont communiqués pour la préparation de leurs travaux, ou encore dont ils auraient eu connaissance dans le cadre de leurs fonctions.

Par ailleurs, les actions de la Société étant admises aux négociations sur un marché réglementé, certaines informations transmises en Conseil peuvent avoir la nature d'informations privilégiées et il est notamment interdit à un détenteur d'informations privilégiées :

- de réaliser ou de permettre de réaliser des opérations sur les titres de la Société tant que le public n'a pas eu connaissance de ces informations ;
- de communiquer ces informations à un tiers en dehors du cadre normal de sa profession ou de ses fonctions ou à des fins autres que celles à raison desquelles elles lui ont été communiquées.

S'agissant des administrateurs personnes physiques, l'interdiction de communication d'informations privilégiées s'applique même au sein des entreprises qui les emploient, quand bien même elles seraient actionnaires.

Le représentant permanent d'un administrateur personne morale ou un administrateur dirigeant ou représentant d'une personne morale actionnaire de la Société, agissant dans l'exercice normal de ses fonctions, pourra communiquer les documents, notamment préparatoires au Conseil d'administration, et informations confidentielles (certaines d'entre elles pouvant constituer des informations privilégiées) au(x) mandataire(s) social(aux) de cette personne morale ou aux membres des équipes de gestion, juridiques et conformité en charge de l'investissement dans la Société, dans le cas où un fonds d'investissement est un actionnaire direct ou indirect, et à leurs conseils, étant toutefois précisé que :

- cette diffusion ne pourra être faite que pour les besoins du bon accomplissement de la mission d'administrateur de la personne morale, et devra être limitée, tant dans son contenu que dans le nombre de destinataires, au strict nécessaire à cet effet, et dans le respect de la réglementation applicable ;
- la personne morale devra prendre toutes les mesures nécessaires afin de s'assurer du respect d'une stricte confidentialité de la part du mandataire social ou des membres des équipes de gestion, juridiques et conformité en charge de l'investissement dans la Société, dans le cas où un fonds d'investissement est un actionnaire direct ou indirect, et à leurs conseils.

La Société rappelle avant chaque période dite de fenêtre négative aux administrateurs qu'ils doivent s'abstenir de réaliser, directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, sur le marché ou hors marché, une quelconque transaction sur des titres émis par Maisons du Monde :

- pendant une période continue de 30 jours calendaires précédant la date à laquelle les comptes semestriels et annuels sont rendus publics ;
- pendant une période continue de quinze jours calendaires précédant la publication d'une information financière ou des comptes trimestriels ou intermédiaires.

En plus de ces périodes d'abstention, en cas de détention d'une information privilégiée, les administrateurs sont informés qu'ils doivent s'abstenir de réaliser, directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, sur le marché ou hors marché, une quelconque transaction sur des titres émis par Maisons du Monde et ce, jusqu'à ce que l'information ne soit plus caractérisée d'information privilégiée (*e.g.* l'information est rendue publique ou projet abandonné). Ils sont inscrits sur les listes d'initiés établies par le déontologue de la Société.

La Société dispose d'un Code de déontologie boursière qui est disponible sur le site internet du Groupe au https://corporate.maisonsdumonde.com/fr/finance/documents-permanents-de-la-societe.

PRÉVENTION ET GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration et la Direction générale de la Société.

De même, au cours des cinq dernières années, aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil, aucun membre n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, aucune incrimination, et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés). Aucun des membres du Conseil n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une société émettrice, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société émettrice.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, en cas de conflit d'intérêts, l'administrateur concerné s'abstient de participer au vote de la délibération correspondante, mais également d'assister au débat.

4.1.2.2 Organisation et travaux du Conseil

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Le Président s'efforce de respecter un délai de cinq jours calendaires entre les convocations et les séances du Conseil. Il s'efforce également de tenir compte des contraintes d'agenda des membres du Conseil de manière à assurer la présence du plus grand nombre de membres à chaque séance.

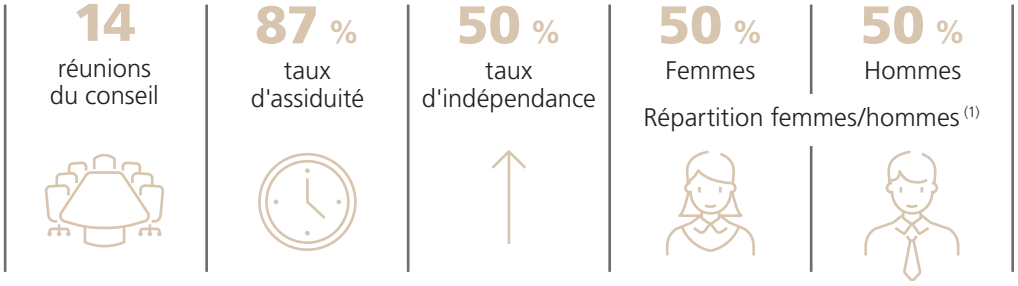
D'une manière générale, des séances ont vocation à être organisées chaque fois que l'activité du Groupe le requiert. Ces réunions doivent permettre la transmission d'une information régulière et pertinente au Conseil et d'assurer ainsi les conditions d'un bon gouvernement d'entreprise.

Les membres du Comité exécutif de Maisons du Monde, ou toute autre personne ayant une compétence particulière au regard de l'ordre du jour du Conseil, peuvent, à la demande du Président, assister à tout ou partie d'une séance.

De même, les commissaires aux comptes de la Société peuvent être invités à des séances en dehors de celles pour lesquelles leur convocation est requise par la loi.

Organisation du Conseil en 2025

Président : **John BROWETT**



(1) Hors administrateurs représentant les salariés.

Assiduité des administrateurs en 2025

En 2025, le taux d'assiduité des administrateurs aux séances du Conseil est de 87 % :

Administrateurs*	Assiduité au Conseil
John BROWETT	100%
Françoise GRI	100 %
Michel SIRAT	79 %
Cécile CLOAREC	100 %
Laure HAUSEUX	100 %
Victor HERRERO	91 %
Alexandra PALT	42 %
Gabriel NAOURI	75 %
MAJORELLE INVESTMENTS	93 %
CASA HOLDINGS	100 %
Adam EPSTEIN	100 %
TELEIOS CAPITAL PARTNERS	71 %
TELEIOS GLOBAL OPPORTUNITIES MASTER FUND	70 %
François-Melchior de POLIGNAC	100 %
Samira MOUADDINE	100 %
Stéphane BOUSSARD	75 %
Moyenne assiduité	**87 %**

** Une information relative aux changements intervenus au sein du Conseil au cours de l'exercice 2025 figure au paragraphe 4.1.1.2.*

Synthèse des travaux du Conseil en 2025

Au cours de l'exercice 2025, le Conseil d'administration s'est notamment prononcé sur les thèmes suivants :

Comptes, finance et communication financière	• la revue des travaux du Comité d'audit et des recommandations formulées ; • l'approbation du budget 2025 ; • l'arrêté des comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 ; • l'examen des comptes semestriels pour l'exercice en cours ; • l'examen des projets de communication financière ; • la revue des financements du Groupe ; • le suivi de la situation financière, du cash et de la dette du Groupe ; • le suivi des discussions avec les partenaires financiers du Groupe ;
Stratégie et développement de la Société	• l'examen des orientations stratégiques du Groupe ; • le suivi de l'exécution du plan stratégique 24/26 *Inspire Everyday* ; • l'approbation de l'acquisition de la participation minoritaire du Groupe dans la filiale Savane Vision (Rhinov) ;
Rémunération et gouvernance	• la revue des travaux du Comité des nominations et des rémunérations et des recommandations formulées ; • l'évolution de la composition du Conseil et des Comités ; • la création d'un Comité *ad hoc* visant à suivre les discussions de la Société avec ses partenaires financiers et d'émettre des recommandations au Conseil quant aux délibérations qui lui sont soumises ; • la fusion du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité de responsabilité sociale d'entreprise ; • l'étude et la détermination des éléments composant le dispositif de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des mandataires sociaux non exécutifs et des membres du Conseil ; • l'attribution gratuite d'actions de performance au profit de salariés du Groupe et du Directeur général ; • l'évaluation du niveau de réalisation des conditions de performance de l'ensemble des dispositifs de rémunération de la Direction générale ; • l'évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil ; • l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités ; • la mise à jour du règlement intérieur du Conseil d'administration ; • l'étude d'une modification des statuts de la Société ; • l'examen annuel de la situation du Groupe au regard des règles relatives à l'égalité femmes-hommes ;
Assemblée générale	• la préparation de l'Assemblée générale mixte du 26 juin 2025 incluant l'examen des résolutions proposées au vote des actionnaires et leur conformité aux politiques de vote des agences du conseil des actionnaires ; • l'arrêté du projet des résolutions et la convocation de l'Assemblée générale 2025 ; • la revue du Rapport de gestion ;
RSE	• la revue des travaux du Comité responsabilité sociale d'entreprise et des recommandations formulées ; • la revue des principaux enjeux sociaux et environnementaux du Groupe ; • la revue de la stratégie climat présentée à l'Assemblée générale mixte du 26 juin 2025 ; • la préparation du Rapport de durabilité (CSRD) ; • l'actualisation de la revue de la trajectoire climat du Groupe ;
Conventions réglementées	• le suivi de la mise en œuvre de la procédure relative à l'identification des conventions réglementées et à l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Executive sessions

Par ailleurs, une *executive session* au cours de laquelle les membres du Conseil se sont réunis hors la présence des dirigeants mandataires sociaux a été tenue le 14 mai 2025.

Politique de féminisation des instances dirigeantes du Groupe

Dans le cadre de sa revue annuelle de la situation en matière d'égalité femmes-hommes, le Conseil d'administration a revu le 25 juillet 2025 l'état d'avancement de la mise en œuvre de la politique de féminisation des instances dirigeantes du Groupe qui a pour objectif d'atteindre notamment un taux d'engagement des femmes équivalent à celui des hommes (tel que mesuré par les enquêtes d'engagement réalisées régulièrement par le Groupe) et un index de l'égalité femmes-homme à 90 points minimum.

Le Conseil a revu les progrès réalisés en 2025 et a demandé au Groupe de poursuivre ses efforts.

Par ailleurs, au 31 décembre 2025, l'engagement du Groupe en matière de mixité et de représentation des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes dépasse les obligations de mixité issues de la loi du 24 décembre 2021 dite loi Rixain (imposant une proportion de personnes de chaque sexe ne pouvant être inférieure à 30 % dans certaines instances) :

- le Comité exécutif du Groupe comprenait trois membres féminins sur sept, soit un taux de 42,9 % ;
- au sein du *top management* du Groupe, le taux de féminisation atteint 45 %.

Synthèse des travaux du Président du Conseil

John BROWETT est Président du Conseil depuis le 26 juin 2025. Françoise GRI était Présidente du Conseil du 30 mai 2023 au 26 juin 2025.

La présidence du Conseil emporte la participation aux travaux du Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise, mais aussi un dialogue régulier avec les principaux actionnaires de la Société.

Avant tout, le Président du Conseil s'assure que le fonctionnement du Conseil est satisfaisant, que l'ensemble des administrateurs disposent des informations nécessaires pour faire leur travail aussi bien dans le cadre du Conseil que des Comités, et que le Directeur général ainsi que ses équipes au sein du Comité exécutif bénéficient à la fois d'un soutien étroit, mais aussi d'un challenge permanent, mais bienveillant de la part des membres du Conseil.

Au cours de l'exercice 2025, l'activité du Président a inclus notamment :

- la préparation de l'Assemblée générale du 26 juin 2025, incluant l'étude des recommandations des agences de conseil en vote ;
- la préparation de l'intégration des nouveaux administrateur élu à l'Assemblée du 26 juin 2025 ;
- des réunions avec les principaux actionnaires de la Société ;
- la préparation de la réunion d'*executive session* du Conseil d'administration intervenue en 2025 ;
- la finalisation de l'évaluation du fonctionnement du Conseil.

4.1.2.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil et du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration consacre une fois par an un point de l'ordre du jour à une revue de la composition, de l'organisation, du fonctionnement du Conseil et de ses Comités et de la contribution effective des administrateurs aux travaux du Conseil. Le Code AFEP-MEDEF recommande un cycle triennal où l'évaluation est réalisée au moins tous les trois ans avec l'aide d'un consultant extérieur.

Par exception au Code AFEP-MEDEF, l'évaluation 2023 avait été réalisée en interne. En effet, il avait été décidé de reporter le recours à un consultant extérieur d'un an compte tenu des nombreux changements de gouvernance qui sont intervenus au cours de 2023 (nomination de cinq nouveaux administrateurs dont la Présidente du Conseil en juin de cette année) et ce, afin de permettre aux nouveaux administrateurs de bien s'intégrer dans leurs nouvelles fonctions.

En 2024, le Conseil a ainsi décidé de mettre en œuvre l'évaluation externe du Conseil. Le Comité des nominations et des rémunérations chargé de piloter cette évaluation a ainsi chargé, à l'issue d'un appel d'offres, la réalisation de l'évaluation du Conseil à un consultant extérieur. Ce consultant a préparé un questionnaire d'évaluation revu par le Comité des nominations et des rémunérations, puis s'est entretenu individuellement avec les administrateurs sur la base des réponses qu'ils avaient fournies. Le Comité des nominations et des rémunérations a analysé le Rapport d'évaluation préparé par ce consultant. Ce Rapport a ensuite fait l'objet d'une restitution lors de la réunion du Conseil d'administration du 10 mars 2025.

Le Conseil a constaté que les réponses faisaient ressortir un niveau de satisfaction globalement élevé avec une amélioration générale quant à la mise à disposition des documents nécessaires à la réalisation de leurs travaux et une appréciation positive du travail des Comités qui jouent un rôle clé dans la prise de décision au sein du Conseil.

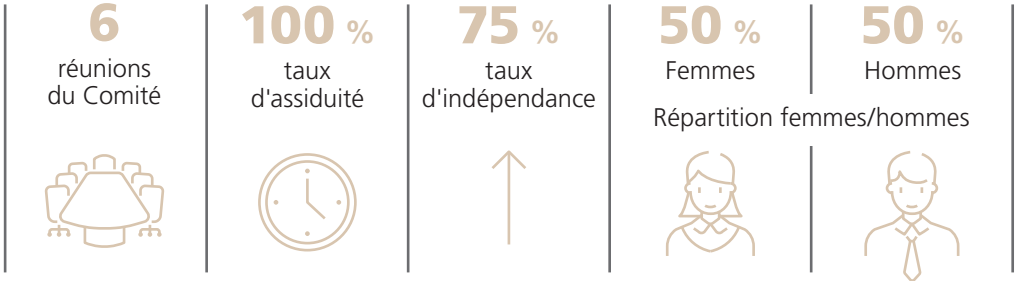
Afin de poursuivre ses travaux, les administrateurs ont consacré une séance supplémentaire, le 14 mai 2025, à ce sujet afin de revoir les axes d'amélioration mentionnés dans ce Rapport, incluant notamment l'amélioration du processus de sélection des administrateurs, le renforcement de la réflexion stratégique, un suivi régulier des vulnérabilités technologiques, réglementaires et géopolitiques, mais également davantage de formations sur les enjeux de durabilité, de vigilance et de conformité aux réglementations.

4.1.3 LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL

Le Conseil d'administration est assisté de trois Comités permanents spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise, et le Comité stratégique. Par ailleurs, un Comité *ad hoc* a été créé le 13 novembre 2025.

4.1.3.1 Le Comité d'audit

Président : **Michel SIRAT**



Composition du Comité d'audit en 2025

Au 31 décembre 2025, le Comité d'audit était composé des administrateurs suivants :

Président	Michel SIRAT – Administrateur indépendant
Membres*	Laure HAUSEUX – Administratrice indépendante
	TELEIOS CAPITAL PARTNERS – Administrateur non indépendant
	Françoise GRI – Administratrice indépendante

** Une information relative aux changements intervenus au sein du Comité au cours de l'exercice 2025 et depuis le début de l'exercice 2026 figure au paragraphe 4.1.1.2.*

En raison de leur parcours académique et de leur expérience professionnelle, trois membres du Comité d'audit ont une compétence financière ou comptable et sont réputés experts financiers (voir Section 4.1.1.4 ci-dessus).

Missions du Comité d'audit

Le Comité d'audit assiste le Conseil d'administration dans sa mission d'approbation des comptes individuels et consolidés et dans la préparation des informations (financières et extra-financières) à fournir aux actionnaires et au marché.

Le Comité d'audit veille à ce que les systèmes de contrôle interne et les procédures de gestion des risques du Groupe soient efficaces et efficients. Il supervise également les questions relatives à la préparation et au contrôle des comptes et des informations financières, ainsi que le contrôle juridique des comptes. Depuis 2024, il veille également à la revue du processus d'élaboration et de certification de l'information en matière de durabilité sur l'ensemble des impacts, risques et opportunités.

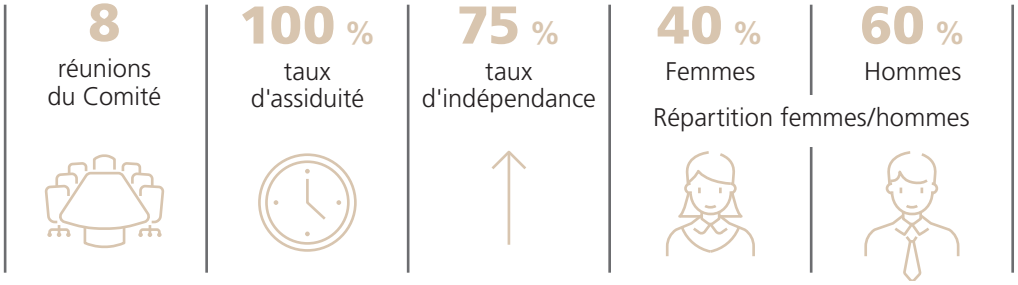
Activité du Comité d'audit en 2025

En 2025, le Comité s'est réuni à six reprises, avec un taux d'assiduité de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

Comptes et états financiers et commissaire aux comptes	• l'examen des comptes annuels de l'exercice 2024 et les comptes semestriels de l'exercice 2025, ainsi que les travaux des commissaires aux comptes sur lesdits comptes ; • l'examen du projet de budget ; • la revue des projets de communiqués de presse relatifs aux résultats du Groupe ; • l'examen des honoraires des commissaires aux comptes et les services délivrés par ces derniers autres que la certification des comptes (en 2025, ces services ont fait l'objet d'un accord du Comité d'audit) ; • l'examen des documents prévisionnels de gestion ;
Financement	• le suivi de la situation financière du Groupe ; • la revue de la politique *hedging* du Groupe ; • l'examen de l'avenant au contrat de crédit entre le Groupe et le *pool* bancaire ; • le suivi des discussions avec les partenaires financiers du Groupe ;
Contrôle interne et gestion des risques	• l'examen des dispositifs mis en œuvre visant à renforcer le contrôle interne ; • la revue des facteurs de risques y compris les risques RSE ; • l'examen de l'état d'avancement du projet de transformation de la Direction financière ; • l'examen des risques juridiques, les contentieux et les faits majeurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière et sur le patrimoine du Groupe ; • l'examen de l'état de la sécurité des systèmes d'information du Groupe ; • le suivi du dispositif de la politique anticorruption et des actions mises en œuvre en matière de conformité et éthique ;
RSE	• le suivi de la mise en œuvre de la directive européenne sur le *reporting* en matière de durabilité (CSRD) ; • la revue du Rapport de durabilité.

4.1.3.2 Le Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise

Présidente : **Cécile CLOAREC**



Composition du Comité des nominations, des rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise en 2025

Lors de sa séance du 31 octobre 2025, le Conseil d'administration a décidé de fusionner, avec effet immédiat, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité responsabilité sociale d'entreprise.

Au 31 décembre 2025, le Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise était composé des administrateurs suivants :

Présidente	Cécile CLOAREC – Administratrice indépendante
Membres*	John BROWETT – Administrateur indépendant
	Samira MOUADDINE – Administratrice représentant les salariés
	CASA HOLDINGS – Administrateur non indépendant
	Michel SIRAT – Administrateur indépendant

** Une information relative aux changements intervenus au sein du Comité au cours de l'exercice 2025 et depuis le début de l'exercice 2026 figure au paragraphe 4.1.1.2.*

Missions du Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise

Le Comité des nominations, rémunérations et responsabilité sociale d'entreprise est un comité spécialisé dont la fonction principale consiste à aider le Conseil d'administration à procéder à la composition des organes de direction de la Société et du Groupe et à déterminer et évaluer régulièrement la rémunération et les avantages alloués aux dirigeants du Groupe (y compris tous les avantages différés et/ou les indemnités de départ).

Par ailleurs, depuis sa fusion avec le Comité de responsabilité sociale d'entreprise le 31 octobre 2025, le Comité a repris l'intégralité des compétences autrefois dévolues à ce Comité et dans ce cadre a pour mission d'examiner et suivre la stratégie RSE du Groupe, assurer la gestion des principaux risques RSE du Groupe et assister le Conseil dans le suivi des questions relatives au *reporting* durabilité.

Activité du Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise en 2025

Au cours de l'exercice 2025, le Comité s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de 100 %. Aucune réunion n'a eu lieu après la fusion du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité de responsabilité sociale d'entreprise le 31 octobre 2025.

Il a notamment abordé les sujets suivants :

Nominations	• l'organisation de la procédure de sélection des administrateurs et examen des candidatures ; • l'émission d'un avis sur la proposition de nomination et de renouvellement d'administrateurs, après avoir examiné leur indépendance et l'absence de tout conflit d'intérêts ;
Rémunérations	• la revue annuelle de la politique de rémunération des administrateurs ; • l'examen de l'ensemble des éléments composant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de la part variable de l'exercice précédent, et au titre de l'exercice en cours, et analyse de l'adéquation entre les critères de performance retenus pour l'exercice à venir et la stratégie du Groupe ; • l'examen de la rémunération des membres du Comité exécutif ; • la proposition de la mise en place d'un plan d'intéressement à long terme sous forme d'actions de performance en ligne avec les attributions passées et la politique de rémunération du Groupe, détermination des conditions de performance attendues, des conditions du plan ainsi que des montants attribués ;
Gouvernance	• l'analyse de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration ; • l'examen des projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée générale de 2025 et examen de leur compatibilité avec les politiques de vote des agences de conseil des actionnaires ; • l'émission d'un avis annuel sur la situation de l'ensemble des administrateurs au regard, notamment, des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP-MEDEF, mais également sur leur situation en ce qui concerne d'éventuels conflits d'intérêts ; • la revue du chapitre sur le gouvernement d'entreprise du Document d'enregistrement universel ; • la création d'un Comité *ad hoc* ; • la fusion du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité de responsabilité sociale d'entreprise ;
Ressources humaines	• l'examen des résultats du sondage annuel d'engagement des salariés du Groupe.

4.1.3.3 Le Comité responsabilité sociale d'entreprise

Présidente : **Alexandra PALT**



Composition du Comité responsabilité sociale d'entreprise en 2025

Lors de sa séance du 31 octobre 2025, le Conseil d'administration a décidé de fusionner, avec effet immédiat, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité responsabilité sociale d'entreprise. Lors de sa fusion, le Comité responsabilité sociale d'entreprise était composé des membres suivants :

Président	Alexandra PALT – Administratrice indépendante
Membres*	Cécile CLOAREC – Administratrice indépendante
	François-Melchior de POLIGNAC – Administrateur non indépendant
	Stéphane BOUSSARD – Administrateur représentant les salariés

** Une information relative aux changements intervenus au sein du Comité au cours de l'exercice 2025 figure au paragraphe 4.1.1.2.*

Missions du Comité responsabilité sociale d'entreprise en 2025

Le Comité responsabilité sociale d'entreprise avait pour mission principale d'assister le Conseil en matière de responsabilité sociale et environnementale et d'accompagner la transformation du modèle d'affaires vers un modèle bas carbone, à faible impact environnemental et à fort impact social et sociétal positif.

Il analysait les principaux risques et opportunités, évaluait l'impact des activités de Maisons du Monde sur l'environnement et la société et orientait les cibles liées à ces enjeux de durabilité en partageant son avis sur les questions environnementales et sociales traitées.

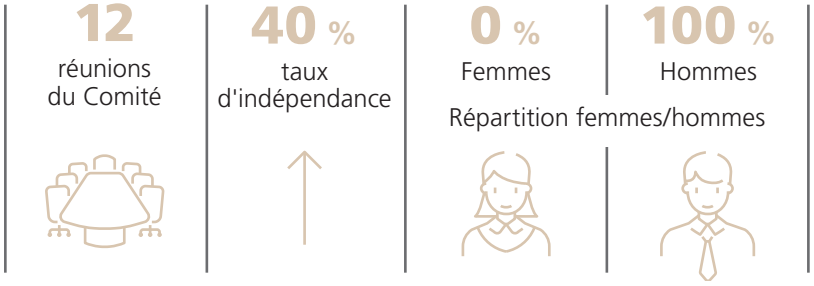
Activité du Comité responsabilité sociale d'entreprise en 2025

En 2025, le Comité s'est réuni à trois reprises, avec un taux d'assiduité de 93 %. Ses principales missions en 2025 étaient :

Risques	• la revue du rapport de durabilité 2024 ; • l'examen des résultats de l'analyse de double matérialité ; • le suivi de la mise en œuvre de la directive européenne sur le *reporting* en matière de durabilité (CSRD) ;
Questions environnementales	• l'examen de la cartographie des risques liés au changement climatique ; • l'examen de la trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe ; • l'examen de la stratégie climat du Groupe ; • la proposition des éléments RSE pour la définition de la rémunération de la Direction générale ;
Ressources humaines	• l'examen des principaux indicateurs RH du Groupe ; • l'examen de la politique d'égalité des chances du Groupe ; • l'examen de la politique d'égalité femmes-hommes du Groupe.

4.1.3.4 Le Comité stratégique

Président : **John BROWETT**



Composition du Comité stratégique en 2025

Le Comité stratégique se compose des membres suivants :

Président	John BROWETT – Administrateur indépendant
Membres*	François-Melchior de POLIGNAC – Administrateur non indépendant
	CASA HOLDINGS – Administrateur non indépendant
	Michel SIRAT – Administrateur indépendant
	TELEIOS CAPITAL PARTNERS – Administrateur non indépendant

** Une information relative aux changements intervenus au sein du Comité au cours de l'exercice 2025 figure au paragraphe 4.1.1.2.*

Missions du Comité stratégique

Le Comité stratégique a pour mission principale d'éclairer le Conseil dans la mise en œuvre des orientations stratégiques que le Conseil a préalablement définies. Il suit notamment le bon déroulement du plan stratégique *Inspire Everyday* et étudie les éventuels ajustements et actualisations de ce plan ainsi que leurs conséquences.

Conformément à la politique de rémunération, les administrateurs n'ont pas reçu de rémunération pour leurs travaux au sein de ce Comité (voir Section 4.2.2.2).

Synthèse des travaux du Comité stratégique en 2025

Le Comité s'est réuni à douze reprises entre le 1er janvier et le 1er décembre 2025, date de sa dernière réunion. Ses travaux ont essentiellement porté sur le suivi de l'exécution du plan stratégique *Inspire Everyday*.

4.1.3.5 Le Comité *ad hoc*

Composition du Comité *ad hoc* en 2025

Présidente	Françoise GRI – Administratrice indépendante
Membres	John BROWETT – Administrateur indépendant
	Cécile CLOAREC – Administratrice indépendante
	Michel SIRAT – Administrateur indépendant
	Laure HAUSEUX – Administratrice indépendante

Missions du Comité *ad hoc*

Par décision en date du 13 novembre 2025, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil a décidé de créer un comité temporaire, nommé Comité *ad hoc*.

Le Comité *ad hoc* a pour mission de suivre le déroulement des discussions de la Société avec ses différents partenaires financiers et de préparer les travaux du Conseil dans ce cadre. Il peut ainsi formuler toutes recommandations nécessaires et gérer les possibles conflits d'intérêts susceptibles de survenir dans le cadre de ces discussions.

Synthèse des travaux du Comité *ad hoc* en 2025

En 2025, le Comité s'est réuni à deux reprises, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Lors de ces séances, le Comité a revu la situation financière du Groupe ainsi que l'avancement des discussions avec les partenaires financiers.

4.1.4 LE COMITÉ EXÉCUTIF DE MAISONS DU MONDE

Au 31 décembre 2025, le Comité exécutif était composé de la manière suivante :

- François-Melchior de POLIGNAC – Directeur général ;
- Denis LAMOUREUX – Directeur exécutif administratif et financier ;
- Ingrid CRAMBES-TISSERAND – Directrice exécutive des Ressources humaines ;
- Christophe LAPOTRE – Directeur exécutif omnicanal ;
- Anne-Marie GAULTIER – Directrice exécutive Marque ;
- Bénédicte JEANNEAU – Directeur exécutif Offre, Achat, Style et Engagement ;
- Cédric PARIS – Directeur exécutif *Supply Chain.*

Le Comité exécutif pilote la bonne exécution du plan de transformation du Groupe *Inspire Everyday*. Ce plan vise à recentrer le modèle d'affaires sur l'expérience client et à restaurer l'agilité opérationnelle dans un contexte macroéconomique qui demeure exigeant (voir Section 1.5).

Le Comité exécutif assure également la bonne conduite des opérations quotidiennes du Groupe.

4.2 Intérêts et rémunérations des mandataires sociaux

4.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

4.2.1.1 Principes généraux

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux de Maisons du Monde est décrite dans le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le Conseil d'administration a établi la politique de rémunération des mandataires sociaux, sur recommandation du Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise et conformément aux principes figurant dans le Code AFEP-MEDEF dont les principes généraux sont les suivants :

Intérêt social et alignement des intérêts

- le montant de la rémunération globale des dirigeants soumis au vote du Conseil tient compte de l'intérêt général de l'entreprise et de ses parties prenantes, des pratiques de marché et des performances des dirigeants ;
- chacun des éléments de la rémunération des dirigeants est clairement motivé et correspond à l'intérêt général de l'entreprise ;
- le Conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération soit conforme à la stratégie de la Société et contribue à la pérennité de celle-ci ;
- le caractère approprié de la rémunération proposée doit être apprécié dans l'environnement du métier de la Société et par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales du secteur.

Équité

- la rémunération des dirigeants doit être déterminée avec équité et en cohérence avec celle des autres dirigeants et salariés du Groupe, compte tenu notamment de leurs responsabilités, compétences et contributions personnelles respectives aux performances et au développement du Groupe.

Transparence et performance

- les règles applicables à ces rémunérations sont, dans la mesure du possible, simples, stables et transparentes. Les critères de performance économique, sociétale ou environnementale utilisés correspondant aux objectifs de l'entreprise sont exigeants, explicites et pérennes.

4.2.1.2 Processus de décision suivi pour la mise en œuvre de la politique de rémunération

Chaque année, le Comité des nominations, rémunérations et responsabilité sociale d'entreprise procède à une revue des différentes composantes de la rémunération des membres du Conseil d'administration, de la Direction générale de la Société et des autres mandataires sociaux.

Au vu des recommandations du Comité des nominations, rémunérations et responsabilité sociale d'entreprise, le Conseil d'administration établit la politique de rémunération qui sera soumise au vote de la prochaine Assemblée générale des actionnaires de la Société.

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 II. et L. 22-10-34 du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires est appelée à se prononcer sur :

- les résolutions du vote *ex ante* portant sur la politique de rémunération au titre de l'année N ; et
- les résolutions du vote *ex post* portant sur les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'année N-1 ;
- les résolutions relatives à l'ensemble des mandataires sociaux d'une part, et à chaque mandataire social, d'autre part.

Pour rappel, lors de l'Assemblée générale du 26 juin 2025 :

- les résolutions portant sur l'approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos ou attribués au titre de ce même exercice à François-Melchior de POLIGNAC en sa qualité de Directeur général d'une part ont été approuvées à 98,6 % et à Françoise GRI en sa qualité Présidente du Conseil d'administration d'autre part, ont été approuvées à plus de 99 % ;
- les résolutions portant sur l'approbation de la politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'administration et du Directeur général ont été approuvées à plus de 99 % ;
- enfin, les résolutions portant sur les montants alloués aux membres du Conseil d'administration et sur la politique de rémunération de ses membres ont été approuvées à plus de 99 %.

4.2.1.3 Structure des dispositifs de rémunération

De manière générale, la rémunération globale cible est composée de trois parts : un salaire de base, un variable annuel et un variable sous forme d'intéressement à long terme.

Le salaire de base doit refléter les responsabilités du dirigeant, son niveau d'expérience, ses compétences et s'inscrire en ligne avec les pratiques de marché.

La partie variable (le variable annuel et l'intéressement à long terme le cas échéant) de la rémunération des dirigeants doit être cohérente avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants, ainsi qu'avec la stratégie du Groupe.

Les critères de performance utilisés pour déterminer la partie variable de la rémunération des dirigeants, qu'il s'agisse d'une rémunération par bonus ou attribution d'options ou d'actions de performance doivent :

- être simples à établir et à expliquer ;
- traduire de façon satisfaisante l'objectif de performance et de développement économique du Groupe et ses enjeux extra-financiers (sociaux et environnementaux) ;
- permettre la transparence à l'égard des actionnaires ; et
- correspondre aux objectifs de l'entreprise, ainsi qu'aux pratiques normales de la Société, en matière de rémunération de ses dirigeants.

Le variable annuel cible est subordonné à la réalisation d'objectifs financiers et non financiers qui peuvent être dépassés jusqu'au montant maximum prévu en cas de surperformance.

Chaque critère est évalué de manière indépendante, par rapport à un objectif fixé par le Conseil. Pour l'évaluation du taux d'atteinte de chaque critère, le Conseil d'administration détermine un seuil de performance, une cible et un plafond.

L'intéressement à moyen terme et long terme : au même titre que les autres cadres supérieurs, dirigeants et talents clés du Groupe, le mandataire social peut être bénéficiaire des attributions gratuites d'actions de performance le cas échéant.

Ces attributions, lorsqu'elles sont réalisées, permettent de mieux reconnaître, fidéliser et motiver celles et ceux qui ont un impact sur les résultats et dont le Groupe a besoin pour se développer.

Elles permettent de lier les intérêts des bénéficiaires à ceux des actionnaires et, dans un même temps, renforcer l'alignement de tous autour d'objectifs communs, en ligne avec les ambitions de Maisons du Monde sur le moyen terme et long terme, et porter ainsi la croissance rentable et durable du Groupe.

En réponse aux attentes des *proxys* et dans le cadre de l'engagement de la Société avec ses actionnaires, la politique de rémunération a, depuis l'année dernière, limité les attributions annuelles au dirigeant mandataire social à un montant maximum, valorisé en IFRS 2, de 120 % de sa rémunération brute fixe annuelle. Cette limite vient compléter la limite en pourcentage du capital fixée par les autorisations de l'Assemblée générale.

Plus précisément dans le cas d'une attribution gratuite d'actions de performance, cette dernière doit être soumise aux conditions suivantes :

- Conditions de présence

  Sauf exceptions prévues par la législation en vigueur, l'attribution gratuite des actions de performance ne devient définitive qu'au terme d'une période d'acquisition fixée par le Conseil d'administration qui ne peut être inférieure à trois ans. Elle sera validée sous réserve de la présence du bénéficiaire dans l'entreprise à l'issue de cette période d'acquisition, sauf décision contraire du Conseil d'administration, dûment justifiée. Dans cette hypothèse, le Conseil devra néanmoins appliquer *a minima* une règle de type *prorata temporis* aux actions en cours d'acquisition et attendre l'évaluation de la performance des actions pour en déterminer le nombre ;

- Conditions de performance

  Toute attribution d'actions est soumise à l'atteinte de plusieurs conditions de performance exigeantes mesurées sur trois ans avec des indicateurs internes de performance quantifiable, au moins une condition de performance de responsabilité sociale et environnementale et une de performance boursière de type TSR.

Autres éléments et avantages en nature : ces autres éléments de la rémunération et avantages en nature pouvant être spécifiques au profil et au parcours du mandataire social, ils feront l'objet d'une description détaillée et seront présentés en Assemblée générale chaque année. Dans le cas de François-Melchior de POLIGNAC, les éléments dont bénéficie le mandataire social exécutif sont décrits précisément au paragraphe 4.2.2.1.

4.2.1.4 Mise en œuvre de la politique de rémunération au cours des cinq dernières années (ratios d'équité)

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, sont communiqués ci-après les ratios entre la rémunération du Directeur général et du Président du Conseil et la rémunération moyenne et médiane des salariés de Maisons du Monde en France, au cours des cinq derniers exercices.

	2021	Évo-lution	2022	Évo-lution	2023	Évo-lution	2024	Évo-lution	2025	Évo-lution
Rémunération des salariés *(en euros)*										
Rémunération moyenne des salariés	25 000	4 %	24 745	- 2 %	29 402	19 % (1)	35 087	19 % (4)	35 613	1,5 %
Rémunération médiane des salariés	24 500	9 %	22 425	- 9 %	25 345	13 %	29 754	17 %	29 946	0,6 %
Rémunération du dirigeant mandataire social (DG) *(en euros)*										
Mandataire DG théorique (2)					1 304 956 (2)	- 24 %				
Julie WALBAUM	1 374 500	20 %	1 722 984	25 %	208 818					
François-Melchior de POLIGNAC	N/A	N/A	N/A	N/A	1 096 138		851 880		846 239	- 0,7 %
Ratio *vs* moyenne	54,98	-	69,63	-	44,38	-	24,28	-	23,76	-
Ratio *vs* médiane	56,10	-	76,83	-	51,49	-	28,63	-	28,26	-
Rémunération du Président du Conseil d'administration *(en euros)*										
Président du Conseil d'administration théorique (2)	150 000 (2)	4 %			150 000 (2)	=			135 000 (2)	- 10 %
Thierry FALQUE-PIERROTIN	75 000		150 000	0 %	61 233					
Françoise GRI					88 767		150 000	0 %	65 096	
Peter CHILD	75 000		N/A	N/A						
John BROWETT									69 904	
Ratio *vs* moyenne	6,00		6,06		5,10		4,25		3,79	
Ratio *vs* médiane	6,12		6,69		5,92		5,14		4,51	
Indicateurs Maisons du Monde *(en millions d'euros)*										
Chiffre d'affaires	1 307 (3)	10,6 %	1 240	- 5 %	1 125	- 9,3 %	1 001,9	- 10,9 %	947,3	- 5,45 %
Résultat opérationnel courant	115,7	27,3 %	70,9	- 39 %	46	- 35,1 %	1,2	- 97,39 %	- 27,6	- 2400 %
Résultat net	79,1	- 56,8 %	34,2	- 74,3 %	8,8	N/A	- 115,3	N/A	- 405,9	N/A

(1) Rémunération moyenne et médiane des collaborateurs en hausse, mais résultant essentiellement d'un plus faible recours au CDD : 1 305 CDD en 2023 vs 2 924 CDD en 2022.
(2) Mandataire DG théorique : somme des rémunérations versées aux deux DG qui se sont succédé en 2023 et 2025, idem pour le Président du Conseil d'administration théorique.
(3) Pour information et rappel, les chiffres 2021 sont hors Modani.
(4) Rémunération moyenne et médiane des collaborateurs en hausse, mais résultant essentiellement d'un changement de mode de calcul afin de s'aligner avec le ratio CSRD. Ainsi, seuls les collaborateurs ayant une présence continue de deux ans dans l'entreprise sont pris en compte pour le calcul du ratio d'équité.

Les ratios de rémunération ont été calculés sur les bases des éléments suivants :

- la rémunération retenue pour les dirigeants mandataires sociaux correspond à la rémunération versée au cours de l'année N au titre de N-1. Elle est constituée de la part fixe incluant les avantages en nature, de la part variable versée au cours de l'année N au titre de l'année N-1, des actions de performance attribuées au cours de l'année N ;
- pour les salariés en France (100 % des entités en France), la rémunération correspond à la rémunération versée au cours de l'année N (y compris avantages en nature). Elle est constituée de la part fixe en équivalent temps plein, de la part variable versée au cours de l'année N au titre de N-1, de l'intéressement et participation versés au cours de l'année N au titre de l'année N-1 et des actions de performance attribuées au cours de l'année N.

4.2.2 PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

4.2.2.1 Rémunération du dirigeant mandataire social exécutif (Directeur général)

Synthèse des rémunérations versées au cours de l'exercice 2025 – François-Melchior de POLIGNAC

- **Rémunération fixe**

  La rémunération fixe annuelle de François-Melchior de POLIGNAC avait été fixée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations à une somme de 500 000 euros brut.

- **Rémunération variable**

  Somme attribuée au titre de l'exercice 2025

  Conformément à la politique de rémunération 2025, le Conseil d'administration, dans sa séance du 15 juin 2026 sur recommandations du Comité des nominations, rémunérations et responsabilité sociale d'entreprise a fixé la rémunération variable de François-Melchior de POLIGNAC à la somme de 62 500 euros brut.

  Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, cette rémunération ne sera versée qu'après son approbation par l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025. Il est rappelé que le Conseil avait fixé les modalités de cette rémunération variable dans sa séance du 10 mars 2025, sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations. Ces modalités de rémunération ont par la suite été approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2025.

  La rémunération variable annuelle cible était de 100 % de la rémunération brute fixe annuelle, sans plancher garanti. En cas de surperformance, cette prime pouvait aller jusqu'à 150 % de la rémunération brute fixe annuelle.

  Chaque critère a été évalué de manière indépendante, par rapport à son objectif. Pour l'évaluation du taux d'atteinte de chaque critère, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, rémunérations et responsabilité sociale d'entreprise, a utilisé les seuils de performance, les cibles et les plafonds qui avaient été définis comme suit :

  - **Évaluation des objectifs financiers : 60 % de la part variable cible.**
    - L'objectif sur le critère de l'augmentation des ventes Groupe (périmètre *Like for Like*) n'a pas été atteint. Il représentait 20 % de la part variable cible, pouvant aller jusqu'à 180 % en cas de surperformance,
    - L'objectif sur le critère reposant sur le *Free cash flow* Groupe n'a pas été atteint non plus. Il représentait 30 % de la part variable cible, pouvant aller jusqu'à 180 % en cas de surperformance,
    - L'objectif sur le critère de Part de marché France a été partiellement atteint, au niveau du seuil qui avait été fixé à 3,1 % en France (PDM Maisons du Monde uniquement, sans cuisine et literie). Cela correspondant à un taux d'atteinte de 50 % sur un critère qui pesait 10 % de la part variable cible, avec un maximum de 180 % en cas de surperformance ;
  - **Évaluation des objectifs liés au plan stratégique : 30 % de la part variable cible.**

    Le Conseil d'administration a évalué l'atteinte de l'objectif stratégique lié au plan *Inspire Everyday* comme non atteint (0 %).
  - **Évaluation des objectifs liés à la RSE : 10 % de la part variable cible. Le taux d'atteinte est de 75 %.**
    - Climat : 5 % de la part variable cible, plafonnée à 100 % : l'objectif relatif à la maîtrise des risques environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement a été partiellement atteint,
    - Social : 5 % de la part variable cible, plafonnée à 100 % : renforcement de la politique handicap en 2025. L'objectif est atteint.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale, a donc évalué l'atteinte globale de la part variable 2025 du Directeur Général à 12,5 % de la part variable cible, avec les taux d'atteinte et la pondération par critère comme suit :

	Poids de l'objectif	Taux d'atteinte de l'objectif	Taux d'atteinte *vs* variable cible
Objectifs financiers			
• Ventes du Groupe (périmètre *Like for Like*)	20 %	0 %	0 %
• Part de marché France	10 %	50 %	5 %
• *Free cash flow*	30 %	0 %	0 %
Objectifs liés au plan stratégique	30 %	0 %	0 %
Objectifs RSE (climat et social)	10 %	75 %	7,5 %
Taux d'atteinte rémunération variable			12,5 %
• Rémunération fixe de référence	500 000 EUR		
• Rémunération variable cible : 100 % de la rémunération fixe	500 000 EUR		
• Part variable maximum : 150 % de la rémunération cible	750 000 EUR		
RÉMUNÉRATION VARIABLE À VERSER			**62 500 EUR**

La part variable pour l'année 2025 qui sera donc versée, après l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025, s'établit à un montant de 62 500 euros brut, soit 12,5 % de la rémunération fixe de référence pour la période.

Lors de sa séance du 15 juin 2026, le Conseil a pris acte de ces résultats qui s'expliquent en grande partie par un environnement économique difficile en Europe impactant la confiance des ménages et limitant leurs dépenses pour la maison.

- **Intéressement à moyen/long terme :**
  - **Actions de performance acquises en 2025**

    François-Melchior de POLIGNAC n'a pas acquis d'actions de performance en 2025.
  - **Actions de performance attribuées en 2025**

    Le Conseil d'administration, dans sa séance du 10 mars 2025, suivant les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a attribué à François-Melchior de POLIGNAC 50 000 actions gratuites de performance (soit 0,12 % du capital social). Cette décision a permis au Directeur général de participer au plan 2025 mis en place au profit de près de 82 collaborateurs du Groupe dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 29 juin 2023.

L'acquisition définitive de la totalité des actions allouées à François-Melchior de POLIGNAC est subordonnée à une condition de présence de trois ans continus jusqu'au 9 mars 2028, ainsi qu'aux conditions de performance définies ci-dessous.

(i) 40 000 actions de performance sont attribuées sous conditions de performances économiques et RSE :

- *LIKE FOR LIKE SALES* CAGR : taux de croissance annualisé entre 2024 et 2027 - Poids du critère : 20 % ;
- TAUX D'EBIT MOYEN/CA 2025, 2026, 2027 : taux moyen d'EBIT par rapport au chiffre d'affaires sur les trois exercices 2025, 2026 et 2027 – Poids du critère : 10 % ;
- *FREE CASH FLOW* cumulé : cumul en millions d'euros attendu de FCF sur les exercices 2025, 2026 et 2027 – Poids du critère : 30 % ;
- Plan *Inspire Everyday* : critère de performance en lien avec le plan stratégique – Poids du critère : 30 % ;
  - Taux de passage du parc en affiliation/franchise atteint en 2027 : part du parc de magasins en affiliation/franchise en 2027,
  - Démarque inconnue en pourcentage du chiffre d'affaires en 2027 ;
- Responsabilité sociétale et environnementale :
  - Critère environnemental/climat :
    - Objectif cible de maintenir les émissions de CO_2 du Groupe (scopes 1, 2 et 3) en 2027 à un niveau inférieur, en valeur absolue, à 20 % de celles de 2021 – Poids du critère : 5 %,
  - Critère social (taux d'engagement) :
    - Taux d'engagement 2027 des collaborateurs mesuré par la moyenne arithmétique de quatre questions identiques à l'enquête d'engagement « Your Voice » *vs benchmark* marché « entreprise en transition » – Poids du critère : 5 %.

Les conditions de performance sont ainsi résumées comme suit :

CRITÈRES RETENUS	POIDS DU CRITÈRE
• *Like for Like Sales* CAGR	20 %
• Taux EBIT moyen/CA	10 %
• FCF cumulé	30 %
Plan stratégique : *INSPIRE EVERYDAY*	
• Taux de passage du parc en affiliation/franchise	15 %
• Démarque inconnue en % du CA	15 %
RSE	
• ENVIRONNEMENTAL/CLIMAT : émissions de CO_2 du Groupe (scopes 1, 2 et 3)	5 %
• SOCIAL : taux d'engagement des salariés *vs benchmark*	5 %

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a fixé les niveaux quantifiables seuil et cible attendus pour chacune des conditions de performance, comme suit :

Concernant les critères économiques :

- le seuil de déclenchement de la performance donne droit à 50 % des actions ;
- la cible de performance (à 100 % de l'objectif) donne droit à 100 % de ces actions ;
- en dessous du seuil, aucune action au titre de cette performance n'est acquise ;
- entre le seuil et la cible de performance, les actions au titre de cette condition sont acquises de manière proportionnelle et linéaire, excepté pour les conditions RSE (bornes fixes).

(ii) 10 000 actions de performance sont attribuées sous condition des mêmes performances économiques/RSE ET d'une condition supplémentaire de TSR.

Ces actions attribuées seront conditionnées à l'atteinte d'un critère de TSR comme suit, et, de manière cumulative et proportionnelle, aux conditions de performance économique mentionnées au (i).

Ce TSR a été défini par le Conseil d'administration de la manière suivante : (VWAP 90 jours fin de période – VWAP 90 jours début de période + dividendes sur la période) / (VWAP début de période).

Le seuil de déclenchement de la performance TSR a été fixé à 30 % minimum, et donnerait lieu à un *vesting* de 20 % des actions soumises à cette condition. En dessous de cette performance, aucune des actions sous condition de TSR ne sera acquise.

Le niveau de performance permettant l'acquisition de 100 % des actions liées à ce critère a été fixé à l'atteinte d'une performance TSR de plus de 300 %.

Plusieurs paliers ont été définis entre le seuil de déclenchement et le maximum.

Entre deux paliers, la performance TSR sera déterminée de façon proportionnelle et linéaire.

Ainsi, 80 % des actions attribuées sont adossés à des conditions de performance économique et RSE, et 20 % des actions attribuées seraient livrés sous conditions cumulatives d'atteinte (sur une base proportionnelle) des conditions économiques et RSE précédemment citées et d'atteinte de la condition TSR.

Au cas où le nombre d'actions de performance obtenu suite à l'application des conditions de performance ci-dessus serait supérieur au nombre d'actions attribuées, le nombre d'actions acquises ne pourra en aucun cas dépasser 100 % des actions attribuées ; enfin, si le nombre d'actions n'était pas un nombre entier, il serait arrondi à l'unité immédiatement inférieure.

L'attribution des actions sera également conditionnée à la présence du bénéficiaire dans l'entreprise à l'issue de cette période d'acquisition, étant précisé que :

1. en cas de départ contraint (demande de démission, révocation, non-renouvellement), autre que pour faute grave ou lourde, autre que visé au (2), le Conseil d'administration pourra lever la condition de présence, sur décision dûment justifiée, étant précisé que dans les cas susvisés, la règle du *prorata temporis* aux actions en cours d'acquisition sera toujours appliquée ;
2. en cas de départ contraint autre que pour faute grave ou lourde dans les douze mois suivants une prise de contrôle, la condition de présence sera automatiquement levée, étant précisé que dans ce cas, la règle du *prorata temporis* aux actions en cours d'acquisition sera toujours appliquée (l'exercice fiscal en cours sera considéré comme entièrement effectué).

Par ailleurs, le Conseil d'administration a prévu l'attribution définitive des actions avant le terme de la période d'acquisition, et la libre cessibilité de ces actions, en cas de décès ou d'invalidité du Directeur général correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale.

Le Directeur général ne pourra pas recourir à des produits de couverture sur les actions de la Société ainsi que sur tous les instruments financiers qui y sont liés. Il est pris acte de l'engagement de François-Melchior de POLIGNAC de ne pas recourir à de telles opérations de couverture y compris sur les actions de performance attribuées.

Le Directeur général sera tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la fin de son mandat, 55 % des actions effectivement acquises jusqu'à ce qu'il détienne une quantité d'actions représentant *a minima* deux années de rémunération fixe.

- **Avantage en nature et assurance chômage**

En 2025, François-Melchior de POLIGNAC a perçu un avantage en nature d'un montant total de 22 239 euros.

Ce montant correspond à l'usage d'un véhicule, ainsi qu'à des cotisations d'assurance chômage. Le Directeur Général bénéficie en effet d'une assurance chômage souscrite auprès de la GSC (formule dite « formule 70 ») pour une durée d'indemnisation de douze mois. Elle sera étendue à la formule "70 - 18 mois" dès que les conditions fixées par la GSC le permettront.

- **Couverture santé – prévoyance – invalidité et retraite**

Le Directeur général bénéficie des garanties complémentaires équivalentes à celles applicables à tous les cadres de direction de la Société et est rattaché aux contrats liant la Société aux organismes assureurs. À ce titre, il bénéficie du régime de prévoyance « incapacité – invalidité – décès » et du régime Frais de santé, applicables dans l'entreprise. Il bénéficie également du régime de retraite collectif supplémentaire « PERO » mis en place au sein de la Société au bénéfice des cadres dirigeants de la Société.

Les versements obligatoires servant au financement du contrat de retraite s'élèvent à un montant correspondant à 5 % de la rémunération brute annuelle, calculé dans la limite de cinq plafonds de la Sécurité sociale.

Ces versements obligatoires sont pris en charge à 100 % par l'entreprise. Au cours de l'exercice 2025, la Société a versé auprès d'un organisme extérieur, au bénéfice de François-Melchior de POLIGNAC, des cotisations au titre de ce régime collectif de retraite à cotisations définies PEROB pour 11 775 euros.

- **Engagement de non-concurrence**
  - François-Melchior de POLIGNAC est soumis à une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois à compter de la cessation de son mandat de Directeur général couvrant les sociétés susceptibles de concurrencer la Société et dont l'activité principale serait celle de la vente en gros, demi-gros ou détail d'équipement de la maison. L'obligation de non-concurrence est applicable sur le territoire de l'Espace économique européen, de la Suisse et du Royaume-Uni.
  - En contrepartie de l'activation de la clause de non-concurrence et pendant la durée de l'engagement, il percevra une indemnité mensuelle spéciale forfaitaire égale à 50 % de sa rémunération fixe brute mensuelle moyenne perçue lors des douze derniers mois complets de son activité.
  - La Société pourra renoncer à la mise en œuvre de cette obligation de non-concurrence jusqu'au jour de la cessation de ce mandat social.
  - Le versement de l'indemnité mensuelle spéciale forfaitaire sera toutefois exclu, dès lors que le Directeur général fera valoir ses droits à retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne pourra être versée au-delà de 65 ans.

- **Autres éléments**

Aucune indemnité de départ n'est prévue en cas de cessation de son mandat.

En cas de démission de son mandat de Directeur général, François-Melchior de POLIGNAC devra respecter un préavis de six mois.

Rappel du plan 2024 de rétention du Directeur général

Pour rappel, le plan 2024 de rétention du Directeur général est toujours en cours.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, avait décidé de mettre en place en 2024 un dispositif de rétention à destination du Directeur général.

Les principales caractéristiques de ce plan de rétention du Directeur général étaient les suivantes : ce plan de rétention concernait les années 2024, 2025 et 2026 pour un montant cible, à terme, de 500 000 euros avec possibilité de doublement en fonction de la performance réalisée.

L'obtention de la prime était conditionnée :

1. pour moitié, au respect d'une condition de présence dans les effectifs au 31 décembre 2026 ; et
2. pour l'autre moitié, fonction de la même condition de présence et fonction du taux de réussite moyen des objectifs de performance fixés pour la rémunération variable annuelle des années 2024, 2025 et 2026.

Le Conseil d'administration avait décidé que l'attribution définitive des montants prévus dans le plan de rétention interviendrait avant le terme de la période d'acquisition dans les seuls cas de (i) décès ; ou (ii) d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale.

En cas de départ en cours de période, aucun montant ne serait acquis, sauf cas spécifique d'un départ sous contrainte intervenant dans les douze mois suivant un changement de contrôle de l'entreprise, cas dans lequel la prime de rétention serait acquise sur une base *prorata temporis* et versée à l'échéance. De même, si, dans ce cas spécifique de départ, le versement au titre du plan de rétention, cumulé avec une éventuelle indemnité de non-concurrence, venait à dépasser deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle), alors la somme due au titre du plan de rétention serait réduite d'autant.

Politique de rémunération pour l'exercice 2026

- **Rémunération fixe**

La rémunération fixe annuelle reste inchangée à 500 000 euros bruts annuels.

- **Rémunération variable annuelle**

La rémunération variable annuelle de François-Melchior de POLIGNAC sera versée en fonction de l'atteinte de critères mesurant la performance financière (EBITDA et *Free cash flow*), la bonne exécution du plan stratégique de retournement ainsi que la performance RSE du Groupe. Cette rémunération variable annuelle pourra être de 100 % de la rémunération fixe brute annuelle en cas d'atteinte de la cible et pourra aller jusqu'à 150 % de la rémunération brute fixe annuelle en cas de surperformance.

L'atteinte de l'objectif d'EBITDA à 100% et l'atteinte du seuil minimal de *Free Cash Flow* à 50% sont requis pour tout déclenchement de la rémunération variable, et ce quel que soit par ailleurs le niveau d'atteinte de l'ensemble des autres critères de cette rémunération variable.

Ensuite, chaque critère sera évalué de manière indépendante, par rapport à un objectif fixé par le Conseil d'administration. Pour l'évaluation du taux d'atteinte de chaque critère, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise, a déterminé des seuils de performance, des cibles et maximums ainsi que des paliers. Pour les objectifs financiers, une surperformance est possible avec des plafonds définis au maximum à 180 %.

Entre les seuils, les paliers, cibles et maximums, la rémunération variable au titre de chaque critère est déterminée de manière proportionnelle et linéaire à compter de l'atteinte des seuils minimaux pour déclencher la rémunération variable.

Ces objectifs, préétablis et définis de manière précise, ainsi que le niveau attendu de réalisation des critères ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

- **Objectifs financiers : 80 % du variable cible, plafonné à 160 %**
  - *Free cash flow* Groupe : 30 % de la part variable cible, avec un maximum de 160 % en cas de surperformance,
  - EBITDA : 50% de la part variable cible, avec un maximum de 160% en cas de surperformance ;
- **Objectif lié au plan stratégique de retournement : 10 % du variable cible, plafonné à 120 %**

Cet indicateur global d'exécution du plan stratégique sera évalué par le Conseil d'administration sur la base de quatre éléments clés : l'atteinte d'un niveau de chiffre d'affaires comptable *online* pour 2026, la progression du trafic en magasin, la poursuite de la réalisation du plan d'économies ainsi que le rythme de livraison de notre projet de plateforme digitale ;

- **Objectifs RSE : 10 % du variable cible plafonné à 100 %**
  - Environnement : 5 % plafonnés à 100 % : amélioration de l'efficacité de la *Supply Chain* avec le déploiement en test, auprès de fournisseurs proche import, de l'expédition directe de certains produits,
  - Social : 5 % plafonnés à 100 % : continuer le renforcement de la politique handicap du Groupe autour de plusieurs leviers : poursuite du déploiement de la formation manager inclusif, création d'un réseau d'ambassadeurs handicap sur la France, campagne de communication et encore journée de sensibilisation au siège.

L'atteinte des objectifs de la rémunération variable annuelle de François-Melchior de POLIGNAC sera appréciée par le Conseil d'administration lors de sa séance qui arrêtera les comptes 2026 de la Société.

- **Intéressement moyen/long terme : attribution gratuite d'actions de performance**

Le Directeur général sera bénéficiaire d'attributions gratuites d'actions de performance attribuées sous condition de présence au terme d'une période de trois ans et sous condition de performance (attributions soumises à l'atteinte de plusieurs conditions de performance exigeantes mesurée sur trois ans) au même titre que les autres talents clés, cadres supérieurs et dirigeants du Groupe.

En réponse aux attentes des *proxys* et dans le cadre de l'engagement de la Société avec ses actionnaires, la politique de rémunération a, depuis l'année dernière, limité les attributions annuelles au dirigeant mandataire social à un montant maximum, valorisé en IFRS 2, de 120 % de sa rémunération brute fixe annuelle. Cette limite vient compléter la limite en pourcentage du capital fixée par l'autorisation de l'Assemblée générale du 26 juin 2025.

Aucune attribution gratuite d'actions de performance n'a encore été, à ce stade, décidée par le Conseil d'administration au titre de 2026, que ce soit au bénéfice du Directeur général ou des autres bénéficiaires habituels, à savoir les talents clé, cadres supérieurs et dirigeants du Groupe.

En cas d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice du Directeur général, cette dernière sera soumise à la politique générale du Groupe en la matière, à savoir :

- Une condition de présence

Sauf exceptions prévues par la législation en vigueur, l'attribution gratuite des actions de performance ne devient définitive qu'au terme d'une période d'acquisition fixée par le Conseil d'administration qui ne peut être inférieure à trois ans. Elle sera validée sous réserve de la présence du bénéficiaire dans l'entreprise à l'issue de cette période d'acquisition, sauf décision contraire du Conseil d'administration, dûment justifiée. Dans cette hypothèse, le Conseil devra néanmoins appliquer *a minima* une règle de type *prorata temporis* aux actions en cours d'acquisition et attendre l'évaluation de la performance des actions pour en déterminer le nombre, étant précisé que :

1. en cas de départ contraint (demande de démission, révocation, non-renouvellement), autre que pour faute grave ou lourde, autre que visé au (2), le Conseil d'administration pourra lever la condition de présence, sur décision dûment justifiée, étant précisé que dans les cas susvisés, la règle du *prorata temporis* aux actions en cours d'acquisition sera toujours appliquée ;
2. en cas de départ contraint autre que pour faute grave ou lourde dans les douze mois suivant une prise de contrôle, la condition de présence sera automatiquement levée, étant précisé que dans ce cas, la règle du *prorata temporis* aux actions en cours d'acquisition sera toujours appliquée (l'exercice fiscal en cours sera considéré comme entièrement effectué).

- Des conditions de performance

Toute attribution d'actions serait soumise à l'atteinte de plusieurs conditions de performance exigeantes mesurées sur une période de trois (3) ans sur :

- un ou des indicateurs internes de performance quantifiables, dont au moins une condition de performance de responsabilité sociale et environnementale,
- une condition supplémentaire de performance boursière de type TSR.

Aussi , dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 26 juin 2025, le nombre total d'actions attribuées gratuitement au mandataire social ne peut représenter plus de 0,6 % du capital social statutaire constaté à l'issue de cette Assemblée générale (*i.e* 39 189 288 actions). Ainsi, le plafond maximum de 120 % maximum d'attribution, valorisé en IFRS 2, de sa rémunération fixe ne sera pas atteint.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a prévu l'attribution définitive des actions avant le terme de la période d'acquisition, et la libre cessibilité de ces actions, en cas de décès ou d'invalidité du Directeur général correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale.

Le Directeur général ne pourra pas recourir à des produits de couverture sur les actions de la Société ainsi que sur tous les instruments financiers qui y sont liés. Il est pris acte de l'engagement de François-Melchior de POLIGNAC de ne pas recourir à de telles opérations de couverture y compris sur les actions de performance attribuées.

Le Directeur général sera tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la fin de son mandat, 55 % des actions effectivement acquises jusqu'à ce qu'il détienne une quantité d'actions représentant *a minima* deux années de rémunération fixe.

- **Engagement de non-concurrence**

Le Directeur général reste soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée de douze mois à compter de la cessation de son mandat de Directeur général couvrant les sociétés susceptibles de concurrencer la Société et dont l'activité principale serait celle de la vente en gros, demi-gros ou détail d'équipement de la maison. L'obligation de non-concurrence est applicable sur le territoire de l'Espace économique européen, de la Suisse et du Royaume-Uni. En contrepartie de l'activation de la clause de non-concurrence et pendant la durée de l'engagement, il percevra une indemnité mensuelle spéciale forfaitaire égale à 50 % de sa rémunération fixe brute mensuelle moyenne perçue lors des douze derniers mois complets de son activité. La Société pourra renoncer à la mise en œuvre de cette obligation de non-concurrence jusqu'au jour de la cessation de ce mandat social.

Le versement de l'indemnité mensuelle spéciale forfaitaire sera toutefois exclu, dès lors que le Directeur général ferait valoir ses droits à retraite.

En tout état de cause, aucune indemnité ne pourra être versée au-delà de 65 ans.

- **Couverture santé – prévoyance – invalidité et retraite**

Le Directeur général bénéficie des garanties complémentaires équivalentes à celles applicables à tous les cadres de direction de la Société et est rattaché aux contrats liant la Société aux organismes assureurs. À ce titre, il bénéficie du régime de prévoyance « incapacité – invalidité – décès » et du régime Frais de santé, applicables dans l'entreprise.

Il bénéficie également du régime de retraite collectif supplémentaire « PERO » mis en place au sein de la Société au bénéfice des cadres dirigeants de la Société. Les versements obligatoires servant au financement du contrat de retraite s'élèvent à un montant correspondant à 5 % de la rémunération brute annuelle, calculé dans la limite de cinq plafonds de la Sécurité sociale. Ces versements obligatoires sont pris en charge à 100 % par l'entreprise.

- **Assurance chômage**

Le Directeur général bénéficie d'une assurance chômage souscrite auprès de la GSC (formule dite « Formule 70 ») pour une durée d'indemnisation de douze mois. Elle sera étendue à la formule « 70 - 18 mois » dès que les conditions fixées par la GSC le permettront.

- **Avantages en nature**

Pendant la durée de son mandat, le Directeur général perçoit un avantage en nature correspondant à l'usage privé d'un véhicule de fonction. La Société prend en charge toutes les dépenses d'entretien et d'assurance relatives au véhicule. Une carte essence est mise à sa disposition pour l'exercice de son activité professionnelle.

- **Autres éléments**

Aucune indemnité de départ n'est prévue en cas de cessation de son mandat.

En cas de démission de son mandat de Directeur général, François-Melchior de POLIGNAC devra respecter un préavis de six mois.

La politique de rémunération applicable à François-Melchior de POLIGNAC pour l'année 2026 a fait l'objet d'une information détaillée publiée sur le site internet de la Société le 24 juin 2026, et est, en tout état de cause subordonnée à son approbation par l'Assemblée générale appelée à statuer sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Rappel des dispositions en cours

Pour rappel, le plan 2024 de rétention du Directeur général est toujours en cours.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, avait décidé de mettre en place en 2024 un dispositif de rétention à destination du Directeur général.

Les principales caractéristiques de ce plan de rétention du Directeur général étaient les suivantes : ce plan de rétention concernait les années 2024, 2025 et 2026 pour un montant cible, à terme, de 500 000 euros avec possibilité de doublement en fonction de la performance réalisée.

L'obtention de la prime était conditionnée :

1. pour moitié, au respect d'une condition de présence dans les effectifs au 31 décembre 2026 ; et
2. pour l'autre moitié, fonction de la même condition de présence et fonction du taux de réussite moyen des objectifs de performance fixés pour la rémunération variable annuelle des années 2024, 2025 et 2026.

Le Conseil d'administration avait décidé que l'attribution définitive des montants prévus dans le plan de rétention interviendrait avant le terme de la période d'acquisition dans les seuls cas de (i) décès ; ou (ii) d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale.

En cas de départ en cours de période, aucun montant ne serait acquis, sauf cas spécifique d'un départ sous contrainte intervenant dans les douze mois suivant un changement de contrôle de l'entreprise, cas dans lequel la prime de rétention serait acquise sur une base *prorata temporis* et versée à l'échéance. De même, si, dans ce cas spécifique de départ, le versement au titre du plan de rétention, cumulé avec une éventuelle indemnité de non-concurrence, venait à dépasser deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle), alors la somme due au titre du plan de rétention serait réduite d'autant.

4.2.2.2 Rémunération des mandataires sociaux (hors Directeur général)

Synthèse des rémunérations versées au titre de l'exercice 2025

- **Principes de rémunération des administrateurs :**

L'Assemblée générale du 26 juin 2025 a approuvé la politique de rémunération suivante pour l'exercice 2025 :

	Montants alloués
Montant global alloué pour l'exercice 2025	700 000 EUR
Président du Conseil	
Forfait alloué pour l'exercice	135 000 EUR
Administrateur	
- Fixe	13 500 EUR
- Variable	22 500 EUR
Comité d'audit et tout autre comité supplémentaire ou *ad hoc*	
Présidence	
- Fixe	20 000 EUR
- Variable	2 500 EUR/réunion
Membre	
- Fixe	5 000 EUR
- Variable	2 500 EUR/réunion
Comité des nominations et des rémunérations et Comité responsabilité sociale d'entreprise	
Présidence	
- Fixe	10 000 EUR
- Variable	2 500 EUR/réunion
Membre	
- Fixe	5 000 EUR
- Variable	2 500 EUR/réunion
Comité stratégique	
Présidence	
- Fixe	non rémunéré
- Variable	non rémunéré
Membre	
- Fixe	non rémunéré
- Variable	non rémunéré

Il est précisé que si le montant dû au total dépasse l'enveloppe allouée, alors l'ensemble des rémunérations au titre de la part variable des Comités et du Conseil pouvaient être ajustées à la baisse en due proportion afin de rester dans l'enveloppe.

Lors de la création du Comité stratégique en 2024, le Conseil, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé que les membres de ce Comité ne seraient pas rémunérés.

Le nombre des réunions du Comité d'audit et des réunions du Comité des nominations et des rémunérations a été plafonné à dix et le nombre des réunions du Comité responsabilité sociale d'entreprise a été plafonné à cinq.

Il avait été prévu que dans l'hypothèse où le Conseil d'administration décide la création d'un comité supplémentaire ou *ad hoc*, ses membres seraient rémunérés sur la base de la rémunération appliquée aux membres et Président du Comité d'audit. Si, du fait de la rémunération des administrateurs liée à ce nouveau comité, l'enveloppe globale annuelle venait à être dépassée, l'ensemble des rémunérations dues aux administrateurs au titre de l'exercice (tous comités et séances du conseil confondus) seraient réduites sur une base *prorata* afin de refléter le nombre de réunions effectuées par chaque administrateur dans l'année tout en respectant l'enveloppe globale impartie.

- **Détermination de la rémunération pour l'année 2025**

Sur recommandations du Comité des nominations, rémunérations et responsabilité sociale d'entreprise et tenant compte de l'assiduité des administrateurs aux séances du Conseil au cours de l'exercice 2025, le Conseil a fixé, dans sa séance du 15 juin 2026, les rémunérations à verser à chaque administrateur éligible.

Le montant total de rémunération versé aux administrateurs au titre de leur mandat pour l'exercice écoulé s'élève à une somme de 653 146,65 euros. Cette rémunération sera versée aux administrateurs en juillet 2026 à l'issue de l'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de l'exercice 2025.

Le tableau récapitulatif des sommes versées à chaque administrateur figure au point 4.2.3. – Présentation standardisée – Tableau n° 3 du présent chapitre.

Politique de rémunération pour l'exercice 2026

Le Conseil a décidé de proposer à l'Assemblée générale un montant global de rémunération allouée aux administrateurs de 450 000 euros pour l'exercice 2026, soit une baisse significative par rapport à l'exercice 2025 :

	Montants alloués
Président du Conseil	
Forfait alloué pour l'exercice	150 000 EUR
Administrateur	
- Fixe	15 000 EUR
- Variable	20 000 EUR
Comité d'audit, Comité des nominations, rémunérations et responsabilité sociale d'entreprise et Comité *ad hoc*	
Présidence	15 000 EUR
- Fixe	2 000 EUR/réunion
- Variable	
Membre	
- Fixe	non rémunéré
- Variable	2 000 EUR/réunion
Comité stratégique	
Présidence	
- Fixe	non rémunéré
- Variable	non rémunéré
Membre	
- Fixe	non rémunéré
- Variable	non rémunéré

Il est précisé que le Président du Conseil d'administration peut recevoir une rémunération en qualité de membre du Comité *ad hoc* en supplément du forfait alloué pour l'exercice.

Si le montant dû au total dépasse l'enveloppe allouée, alors l'ensemble des rémunérations au titre de la part variable des Comités et du Conseil pourront être ajustées à la baisse en due proportion afin de rester dans l'enveloppe.

Le nombre des réunions du Comité d'audit et des réunions du Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité sociale d'entreprise donnant lieu à une rémunération sera plafonné à cinq et le nombre des réunions du Comité *ad hoc* donnant lieu à une rémunération sera plafonné à dix. Le Président disposera d'un pool de cinq séances de comités supplémentaires payées qu'il répartira en fonction des besoins de de l'actualité du Groupe.

Puisque les réunions du Comité stratégique ne sont pas rémunérées, leur nombre ne sera pas plafonné.

Dans l'hypothèse où le Conseil d'administration décide à nouveau la création d'un comité supplémentaire ou d'un autre comité *ad hoc*, ses membres seront rémunérés sur la base de la rémunération appliquée aux membres et Président du Comité d'audit. Si, du fait de la rémunération des administrateurs liée à ce nouveau comité, l'enveloppe globale annuelle venait à être dépassée, l'ensemble des rémunérations dues aux administrateurs au titre de l'exercice (tous comités et séances du conseil confondus) seraient réduites sur une base *prorata* afin de refléter le nombre de réunions effectuées par chaque administrateur dans l'année, tout en respectant l'enveloppe globale impartie.

4.2.2.3 Intérêts des mandataires sociaux

Conventions réglementées

Conventions conclues au cours de l'exercice écoulé

Aucune convention réglementée n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé.

Conventions conclues antérieurement qui se sont poursuivies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025

- Convention de mécénat et son avenant entre la Société et Maisons du Monde Foundation prévoyant notamment la prolongation de la durée de la convention et la modification du montant (autorisation de l'avenant par le Conseil d'administration du 5 décembre 2024 et autorisation de la convention par le Conseil d'administration du 27 janvier 2024 – publiées sur le site internet du Groupe section gouvernance).

Les caractéristiques et modalités essentielles, ainsi que l'intérêt pour la Société de ces conventions sont mentionnés dans le Rapport spécial des commissaires aux comptes figurant au point 4.3 du présent chapitre.

Conventions courantes

Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'administration a mis en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions courantes portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

Dans le cadre de cet examen, le Comité d'audit revoit notamment la qualification et, le cas échéant, procède au reclassement en convention réglementée de toute convention, au vu des critères de qualification applicables.

Lors de sa séance du 15 juin 2026, le Comité d'audit a procédé à :

- l'identification des conventions qualifiées de courantes ;
- leur évaluation annuelle en effectuant un recensement, ainsi qu'une évaluation *a posteriori* des conventions antérieures afin de vérifier qu'elles remplissent bien les conditions pour être qualifiées de conventions courantes.

À l'issue de cet examen, le Comité d'audit n'a procédé à aucun reclassement en convention réglementée.

Aucune personne, susceptible d'être directement ou indirectement intéressée à l'une de ces conventions n'a participé à leurs évaluations.

Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

À la date du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe pas de conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires significatifs de la Société, et d'autre part, toute société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par Maisons du Monde.

4.2.3 PRÉSENTATION STANDARDISÉE DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 1 – annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

François-Melchior de POLIGNAC **Directeur général – *1er janvier au 31 décembre 2025*** *(en euros)*	**2025**	**2024**
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (*détaillées au tableau 2*)	584 180	696 680
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (*détaillées au tableau 4*)		
Valorisation des actions attribuées gratuitement (*détaillées au tableau 6*)	149 000	305 200
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme		
TOTAL	733 180	**1 001 880**

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (tableau 2 – annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

François-Melchior de POLIGNAC Directeur général [1] – *1er janvier au 31 décembre 2025* *(en euros)*	**2025**		**2024**	
	Montants attribués	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Rémunération fixe	500 000	500 000	500 000	500 000
Rémunération variable annuelle	62 500	175 000	175 000	25 000
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur				
Avantages en nature [2]	21 680	22 239	21 680	21 680
TOTAL	**584 180**	**697 239**	**696 680**	**546 680**

(1) Au cours de l'exercice 2025, la Société a également versé auprès d'un organisme extérieur, au bénéfice de Monsieur François-Melchior de POLIGNAC, des cotisations au titre du régime collectif de retraite à cotisations définies PEROB pour 11 775 euros.
(2) Comprend l'usage d'une voiture de fonction et les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.

Françoise GRI Présidente du Conseil d'administration *(en euros)*	**2025**		**2024**	
	Montants attribués	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Rémunération fixe	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur	65 096	150 000	150 000	88 767
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	**65 096**	**150 000**	**150 000**	**88 767**

John BROWETT Président du Conseil d'administration *(en euros)*	**2025**		**2024**	
	Montants attribués	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Rémunération fixe	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur	69 904	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	**69 904**	**N/A**	**N/A**	**N/A**

Tableau sur les rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants (tableau 3 – annexe 4 du code AFEP-MEDEF)

	2025	2024
Françoise GRI		
Rémunérations (fixe, variable)	29 691	N/A
Autres rémunérations	N/A	N/A
Michel-Alain PROCH		
Rémunérations (fixe, variable)	0	45 546
Autres rémunérations	N/A	N/A
Michel SIRAT		
Rémunérations (fixe, variable)	91 829	52 245
Autres rémunérations	N/A	N/A
Cécile CLOAREC		
Rémunérations (fixe, variable)	81 650	82 500
Autres rémunérations	N/A	N/A
Laure HAUSEUX		
Rémunérations (fixe, variable)	61 650	62 500
Autres rémunérations	N/A	N/A
Victor HERRERO		
Rémunérations (fixe, variable)	44 000	62 500
Autres rémunérations	N/A	N/A
Alexandra PALT		
Rémunérations (fixe, variable)	34 853	55 000
Autres rémunérations	N/A	N/A
Gabriel NAOURI		
Rémunérations (fixe, variable)	20 176	60 000
Autres rémunérations	N/A	N/A
MAJORELLE INVESTMENTS		
Rémunérations (fixe, variable)	34 425	40 000
Autres rémunérations	N/A	N/A
CASA HOLDINGS		
Rémunérations (fixe, variable)	39 205	N/A
Autres rémunérations	N/A	N/A
Adam EPSTEIN		
Rémunérations (fixe, variable)	10 356	35 000
Autres rémunérations	N/A	N/A
TELEIOS CAPITAL PARTNERS		
Rémunérations (fixe, variable)	49 475	51 748
Autres rémunérations	N/A	N/A
TELEIOS GLOBAL OPPORTUNITIES MASTER		
Rémunérations (fixe, variable)	20 836	N/A
Autres rémunérations	N/A	N/A
Samira MOUADDINE		
Rémunérations (fixe, variable)	N/A	N/A
Autres rémunérations	N/A	N/A
Stéphane BOUSSARD		
Rémunérations (fixe, variable)	N/A	N/A
Autres rémunérations	N/A	N/A
Christophe RICHARD		
Rémunérations (fixe, variable)	N/A	N/A
Autres rémunérations	N/A	N/A

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur ou par toute société du Groupe (tableau 4 – annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2025.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau 5 – annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée au cours de l'exercice écoulé.

Actions attribuées gratuitement à chaque mandataire social (tableau 6 – annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Prénom Nom	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
François-Melchior de POLIGNAC	Plan du 10 mars 2025	50 000	149 000 EUR	10/03/2028	N/A	**40 000 actions attribuées sous conditions de performances économiques et RSE** • 20 % *LIKE FOR LIKE SALES* CAGR • 10 % TAUX D'EBIT MOYEN/CA 2025, 2026, 2027 • 30 % *FREE CASH FLOW* cumulé • 30 % Plan *Inspire Everyday* • 10 % RSE (climat 5 %, social 5 %) **10 000 actions attribuées sous condition des mêmes performances économiques et RSE ET d'une condition supplémentaire de TSR (seuil de TSR à 30 %)**

** Selon méthode retenue pour les comptes consolidés.*

Actions attribuées gratuitement et devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 7 – annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (tableau 8 – annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Sans objet.

Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux (tableau 11 – annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités et avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation du mandat	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
François-Melchior de POLIGNAC				
Directeur général	Non	Non*	Non	Oui

** Hors régime collectif de retraite à cotisations définies.*

4.2.4 MISE EN ŒUVRE DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

4.3 Rapports et vérifications des commissaires aux comptes

4.3.1 VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-235 modifié par l'ordonnance 2017-1162, il est fait mention des vérifications spécifiques réalisées par les commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, dans leur Rapport sur les comptes annuels qui figure à la Section 6.4 du présent Document d'enregistrement universel.

4.3.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale du 27 juillet 2026

À l'assemblée générale de la société MAISONS DU MONDE,

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. 225-31 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. 225-31 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

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

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. 225-38 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention de mécénat entre la Société et Maisons du Monde Foundation

Autorisation :	Conseil d'administration du 27 janvier 2021 Avenant approuvé par le Conseil du 5 décembre 2024
Personne concernée :	François-Melchior de POLIGNAC, Directeur Général de Maisons du Monde SA et Président du fonds de dotation « Maisons du Monde Foundation »
Nature et objet :	Maisons du Monde Foundation a pour mission de contribuer à la préservation des forêts et des arbres en France et à l'étranger, en soutenant financièrement et en accompagnant des associations qui mettent en place des programmes de préservation menés par et pour les populations locales, ainsi qu'en sensibilisant à l'environnement
Intérêt pour la Société :	Maisons du Monde Foundation a pour but d'amplifier l'engagement de Maisons du Monde SA en tant qu'entreprise responsable, et de contribuer au financement d'un mécénat participatif innovant
Conditions financières :	Maisons du Monde Foundation bénéficiera d'un apport correspondant à 0.08 % du chiffres d'affaires annuel de Maisons du Monde SA hors taxes de l'exercice précédent, défini comme « customer sales », c'est-à-dire les ventes générées par les ventes de produits en magasin (hors franchises) et les ventes sur le site web de Maisons du Monde, en France comme à l'international. Cette convention est entrée en vigueur le 27 mars 2021 pour une durée de 5 ans renouvelable. L'avenant à cette convention est venu prolonger l'engagement de la Société au bénéfice du fonds de dotation, le terme de la convention étant désormais fixé au 31 décembre 2026. En 2023, la Société a donné 972 592 € au fonds de dotation sur la base de l'exercice 2022. En 2024, la Société a donné 569 648 € au fonds de dotation et s'est engagée à lui verser le montant forfaitaire de 350 000 € par an en 2025 et en 2026.
Fin d'exécution de la convention :	31 décembre 2026

Les commissaires aux comptes

Nantes, le 1er juillet 2026

KPMG SA
Vincent BROYE
Associé

Deloitte & Associés
Jérôme QUERO
Associé



Commentaires sur l'exercice 2025

5

5.1 Faits marquants 2025 228
5.1.1 Évolutions au sein du Comité exécutif 228
5.1.2 Poursuite du plan de transformation 228
5.1.3 Poursuite de la feuille de route RSE 228
5.1.4 L'acquisition de Savane Vision 229
5.1.5 Réorganisation des sièges sociaux en France 229
5.1.6 Goodwill et Marque 229
5.1.7 Entrepôts 229
5.1.8 Évolution de la gouvernance 229

5.2 Analyse de l'activité et des résultats consolidés 230
5.2.1 Indicateurs clés 230
5.2.2 Analyse des ventes 231
5.2.3 Performance financière 232

5.3 Trésorerie et capitaux du Groupe 234
5.3.1 Analyse des flux de trésorerie 234
5.3.2 Endettement net et ratio de levier financier 235

5.4 Proposition d'affectation du résultat et distribution de dividendes 236
5.4.1 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices 236
5.4.2 Affectation du résultat de l'exercice 2025 236

5.5 Procédures judiciaires et arbitrages 236

5.6 Événements importants survenus depuis la clôture 237
5.6.1 Conflit au Moyen-Orient 237
5.6.2 Capitalisation boursière de Maisons du Monde 237
5.6.3 Emprunt Term loan 237
5.6.4 Accord de principe relatif au refinancement du Groupe (procédure de conciliation) 237

5.7 Perspectives 238
5.7.1 Pilotage du plan de transformation 238

5.1 Faits marquants 2025

5.1.1 ÉVOLUTIONS AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF

En novembre 2025, le Comité exécutif a consolidé son expertise sectorielle en intégrant des talents reconnus du *retail* : Bénédicte JEANNEAU, nommée Directrice exécutive Offre, Achat, Style & Engagement, et Anne-Marie GAULTIER, Directrice exécutive Marque.

Cette dynamique s'est poursuivie en janvier 2026 avec l'arrivée d'Olivia CAMPLEZ en tant que Directrice du Digital, pour piloter la stratégie et placer l'excellence digitale au cœur du parcours client.

5.1.2 POURSUITE DU PLAN DE TRANSFORMATION

L'année 2025 a été marquée par l'accélération du plan de transformation. Ce plan vise à retrouver une croissance rentable en positionnant le client au cœur du modèle et en privilégiant l'excellence opérationnelle.

Le Groupe a maintenu sa discipline de gestion des coûts, dont l'objectif d'économies brutes cumulées sur quatre ans a été porté à plus de 120 millions d'euros. Les actions déployées au cours de l'exercice ont généré une économie de 45 millions d'euros.

Le Groupe a franchi de nouvelles étapes dans ses piliers stratégiques :

- Modèle commercial : la rationalisation de l'offre s'est poursuivie avec une réduction ciblée du nombre de références et une sélection resserrée du portefeuille de fournisseurs. Ces mesures visent à renforcer la désirabilité de la marque à travers une offre plus lisible, complétée par le lancement de nouvelles gammes et une expérience client omnicanale enrichie ;
- Réseau de magasins : le déploiement du modèle d'affiliation s'est poursuivi avec quatre transferts réalisés en France, portant le réseau à un total de 19 magasins affiliés au 31 décembre 2025. Un nouveau point de vente a également été ouvert par un partenaire en Espagne renforçant l'ancrage local du Groupe. Parallèlement, le Groupe a poursuivi l'optimisation de son parc avec la rénovation de 70 magasins et la fermeture de 12 magasins ;
- Chaîne logistique : dans une optique de simplification de la chaîne de valeur, le Groupe a réduit ses surfaces de stockage de 32 % entre 2024 et 2025, ce qui inclut notamment l'arrêt de l'activité du site logistique d'Heudebouville.

L'exécution du plan se traduit par une amélioration de certains indicateurs de performance. Le réseau de magasins et les activités en ligne ont ainsi enregistré un retour à un trafic positif chaque mois du deuxième semestre. Par ailleurs, la priorité donnée à l'expérience client se reflète dans l'évolution du *Net Promoter Score* (NPS), qui a atteint un niveau record à la fin de l'exercice 2025.

5.1.3 POURSUITE DE LA FEUILLE DE ROUTE RSE

Maisons du Monde poursuit ses actions en 2025, notamment :

- Le Groupe a fait valider sa trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre à court terme par la *Science Based Targets initiative* (SBTi), et se fixe d'atteindre en 2030 par rapport à l'année de référence 2021 une réduction de 49,6 % des émissions des scopes 1 et 2 et 25 % du scope 3 ;
- En parallèle, dans le cadre de son engagement pour une offre tendance et responsable, Maisons du Monde a atteint son objectif de 40 % de son offre composée de produits responsables : le ratio s'est en effet établi à 40,1 % de l'offre en 2025, comparé à 20 %, lors du lancement de la démarche en 2022.

5.1.4 L'ACQUISITION DE SAVANE VISION

Au cours de l'exercice 2025, Maisons du Monde a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de Savane Vision, société spécialisée dans les services de conseil en aménagement d'intérieur en ligne. Cette opération s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant à enrichir son offre de services personnalisés et répondre aux besoins de ses clients.

5.1.5 RÉORGANISATION DES SIÈGES SOCIAUX EN FRANCE

Maisons du Monde a engagé, au premier semestre 2025, un projet de réorganisation de ses sièges sociaux de Paris et Nantes visant à simplifier l'organisation et clarifier les responsabilités. La nouvelle organisation a conduit à la suppression de 81 postes de travail, excluant le réseau de magasins. La mise en œuvre de ce projet a donné la priorité aux départs volontaires et au reclassement interne dans le cadre de dispositifs négociés avec les partenaires sociaux.

5.1.6 GOODWILL ET MARQUE

La révision à la baisse des perspectives opérationnelles à court terme par rapport à celles retenues au 31 décembre 2024, combinée à la hausse du taux d'actualisation, a contraint le Groupe à constater une perte de valeur de ses actifs sectoriells, leur valeur comptable étant supérieure à la valeur recouvrable.

En conséquence :

- le goodwill affecté aux UGT France et International a été intégralement déprécié au titre de l'exercice 2025 pour un montant total de 246,0 millions d'euros ;
- la marque a fait l'objet d'une dépréciation partiellement à hauteur de 50 millions d'euros.

5.1.7 ENTREPÔTS

Le plan global d'économies de la chaîne d'approvisionnement consiste principalement en la réduction de la surface des entrepôts, avec notamment comme décision majeure d'arrêter l'activité en septembre 2025 de l'entrepôt dans le nord de la France à Heudebouville. Les conséquences financières principales de cette décision sont la comptabilisation de dépréciations et provisions pour 51,6 millions d'euros, présentées au compte de résultat dans les autres produits et charges opérationnels.

5.1.8 ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

L'Assemblée générale ordinaire du 26 juin 2025 a procédé aux nominations et renouvellements suivants au sein du Conseil d'administration :

- renouvellement du mandat de Madame Cécile CLOAREC en qualité d'administratrice indépendante ;
- nominations en qualité d'administrateur des sociétés Casa Holdings et Teleios Global Opportunities Master Fund ;
- nomination de Monsieur John BROWETT en qualité d'administrateur indépendant.

À l'issue de cette Assemblée, le Conseil d'administration a nommé John BROWETT aux fonctions de Président du Conseil d'administration. John BROWETT dispose d'une expérience de plus de 25 ans à des postes de direction générale au sein de groupes de distribution de premier plan, tant au Royaume-Uni qu'à l'international.

5.2 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

5.2.1 INDICATEURS CLÉS

Principaux indicateurs financiers pour l'année 2025

(en millions d'euros)	2025	2024	% Variation
Ventes [1]	**947,3**	**1001,9**	**(5,4)**
Ventes à périmètre comparable [2]	911,7	969,1	(4,7)
EBIT courant	(27,6)	1,2	N/A
En % des ventes	*(2,9) %*	*0,1 %*	*(3,0) ppts*
Résultat net	**(405,9)**	**(115,3)**	**N/A**
Résultat net de base par action *(en euros)*	(10,53)	(2,99)	N/A
Résultat net dilué par action *(en euros)*	(10,53)	(2,99)	N/A
Flux de trésorerie disponible [3]	**(54,8)**	**15,2**	**N/A**
Endettement net hors IFRS 16 [4]	**157,7**	**85,1**	**N/A**
Ratio de levier financier [5] [6]	N/A	3,81	N/A

(1) Ventes définies comme les ventes de marchandises, les commissions de marketplace, les revenus de services et les commissions et les ventes aux franchisés.
(2) Ventes à périmètre comparable correspondent à l'évolution des ventes réalisées en magasins, sur les sites internet et via les activités B2B du Groupe entre un exercice (n) et l'exercice précédent comparable (n-1), à l'exclusion des magasins ouverts ou fermés au cours des deux périodes comparées. Les ventes attribuables aux magasins qui ont fermé temporairement pour travaux pendant l'une ou l'autre des périodes comparées sont incluses.
(3) Flux de trésorerie disponible défini comme la génération de flux de trésorerie opérationnels après investissements, conformément à la communication financière historique.
(4) Endettement net moins contrats de location-financement. cf. note 23 des États financiers consolidés figurant au Chapitre 6 du présent document.
(5) Ratio de levier financier défini dans le cadre de la facilité de crédit senior du Groupe comme la dette nette moins les contrats de location-financement divisée par l'EBITDA courant des douze derniers mois (EBITDA DDM) tel que calculé selon la norme IAS 17 et ajusté pour les paiements fondés sur des actions (charges sociales comprises) et les avantages postérieurs à l'emploi – régime à prestations définies. L'EBITDA courant est défini comme étant le résultat opérationnel courant, après exclusion (i) des dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations ; (ii) de la variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés ; et (iii) des charges encourues avant l'ouverture des nouveaux magasins.
(6) Le Groupe a obtenu une exemption de la part de son pool bancaire des tests du ratio d'endettement au 31/12/2025.

5.2.2 ANALYSE DES VENTES

Résumé des ventes pour l'année 2025

	Exercice clos le 31 décembre		
(en millions d'euros)	**2025**	**2024**	**% variation**
Volume d'affaires (GMV) Groupe*	1 083,4	1 136,3	(4,7 %)
VENTES Groupe	947,3	1 001,9	(5,4 %)
Ventes Groupe à périmètre comparable	*911,7*	*969,1*	*(4,7 %)*
VENTES PAR CATÉGORIE DE PRODUITS			
DÉCORATION	532,5	558,6	(4,7 %)
En % des ventes	*56,2 %*	*55,8 %*	*0,5 ppt*
MEUBLES	414,8	443,2	(6,4 %)
En % des ventes	*43,8 %*	*44,2 %*	*(0,4) ppt*
VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION			
RÉSEAU DE MAGASINS	697,7	723,0	(3,5 %)
En % des ventes	*73,7 %*	*72,2 %*	*1,5 ppt*
VENTES EN LIGNE	249,6	278,8	(10,5 %)
En % des ventes	*26,3 %*	*27,8 %*	*(1,5) ppt*
VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE			
FRANCE	518,6	555,8	(6,7 %)
En % des ventes	*54,7 %*	*55,5 %*	*(0,7) ppt*
INTERNATIONAL	428,8	446,0	(3,8 %)
En % des ventes	*45,3 %*	*44,5 %*	*(0,8) ppt*

*** Réconciliation du volume d'affaires avec le chiffre d'affaires**

(En millions d'euros)	**31 décembre 2025**	**31 décembre 2024**
Volume d'affaires (GMV) Groupe	1 083,4	1 136,3
Volume d'affaires (GMV) marketplace	(136,1)	(134,4)
Autres produits des activités ordinaires	25,9	28,3
Chiffre d'affaires	**973,2**	**1 030,2**

Les **ventes du Groupe** pour l'année 2025 se sont élevées à 947,3 millions d'euros, reflétant une baisse de 4,7 % par rapport à 2024, à périmètre comparable, et une baisse de 5,4 % en données publiées, dans un contexte difficile pour le secteur Maisons et Décoration, accentué par des facteurs macroéconomiques défavorables.

Maisons du Monde a poursuivi la gestion proactive de son réseau de magasins, en lien avec son plan de transformation. À fin décembre 2025, celui-ci comptait 328 magasins dont 19 magasins affiliés.

5.2.2.1 Ventes par canal de distribution

Les **ventes en magasin** se sont élevées à 697,7 millions d'euros, enregistrant une baisse de 3,5 % par rapport à 2024. En 2025, le Groupe a poursuivi les rénovations de magasins portant à 70 le nombre de magasins remodelés dont 4 avec un concept spécifique dans les centres commerciaux et les zones commerciales périphériques. Les magasins au concept renouvelé montrent des performances encourageantes.

Les **ventes en ligne** se sont élevées à 249,6 millions d"euros, enregistrant une baisse de 10,5 % par rapport à 2024. Les ventes web sont plus impactées que la *marketplace* qui présente des signes de résilience.

5.2.2.2 Ventes par catégorie

Les ventes de **décoration** et de **meubles** sur l'exercice 2025 sont en recul de 4,7 % et 6,4 % respectivement *vs* 2024, notamment marquées par l'augmentation du taux de promotion sur l'année. Ces diminutions reflètent également l'attentisme des clients pour les dépenses discrétionnaires.

5.2.2.3 Ventes par zone géographique

Les **ventes en France** sont en retrait de 6,7 %, atteignant 518,6 millions d'euros, tandis que les **ventes à l'international** témoignent d'une certaine résilience avec une baisse de 3,8 % à 428,8 millions d'euros, reflétant une dynamique plus favorable dans certains pays tels que l'Espagne et l'Italie.

5.2.3 PERFORMANCE FINANCIÈRE

(En millions d'euros)	2025	2024	% Change
Ventes	**947,3**	**1 001,9**	**(5,4 %)**
Coût des ventes [1]	(349,5)	(360,9)	(3,2 %)
Marge brute	597,8	641,0	(6,7 %)
En % des ventes	*63,1 %*	*64,0 %*	*(0,9) ppt*
Coûts d'exploitation des magasins et coûts centraux	(329,9)	(332,0)	(6,6 %)
Coûts logistiques	(163,6)	(163,6)	0,0 %
Charges d'exploitation	**(493,5)**	**(495,7)**	**(0,4 %)**
EBITDA courant	104,2	145,3	(28,3 %)
En % des ventes	*11,0 %*	*14,5 %*	*(3,5) ppts*
Dotation aux amortissements, provisions et dépréciations	(131,8)	(144,1)	(8,5 %)
EBIT courant	(27,6)	1,2	N/A
En % des ventes	*(2,9 %)*	*0,1 %*	*(3,0) ppts*

(1) La différence avec le montant du coût des ventes, tel que publié dans le compte de résultat consolidé (Section 6.1.1), correspond aux charges opérationnelles nettes de l'usine au Vietnam et de la société de traction de conteneurs en France.

5.2.3.1 Marge brute

Le **taux de marge brute** a diminué de 90 points pour s'établir à 63,1 % par rapport à 2024. Cette baisse s'explique principalement par une augmentation des activités promotionnelles visant à améliorer l'accessibilité pour les clients. Toutefois, ce repli a été partiellement atténué par la contribution positive de la *marketplace* et par la réduction des coûts de démarque.

5.2.3.2 Charges d'exploitation

Les **charges d'exploitation** se sont élevées à 493,5 millions d'euros, en légère baisse par rapport aux 496 millions d'euros enregistrés en 2024. Ce chiffre inclut le plan d'économies de 45 millions d'euros (qui a également impacté le coût des ventes). À l'inverse, ces économies ont été partiellement compensées par des dépenses ponctuelles liées à la réorganisation du réseau d'entrepôts, ainsi que par des coûts de transformation dans des domaines tels que l'informatique, la qualité des produits et l'excellence du service.

5.2.3.3 EBIT courant

La **marge d'EBITDA courant** a reculé, passant de 14,5 % en 2024 à 11 % en 2025 en raison de la baisse des volumes.

La variation **du poste dotations aux amortissements, provisions et dépréciations** découle, (i) de la diminution du parc de magasins par rapport à N-1 (ermeture de douze magasins au cours de l'exercice), impactant les dotations de l'exercice ; (ii) de la baisse des dotations au titre d'IFRS 16.

La **marge d'EBIT courant** a reculé, passant de 0,1 % en 2024 à - 2,9 % en 2025, impactée par la baisse du chiffre d'affaires.

5.2.3.4 Résultat net

	Exercice clos le 31 décembre	
(En millions d'euros)	**2025**	**2024**
EBIT courant	**(27,6)**	**1,2**
Instruments financiers à la juste valeur	(0,0)	(8,1)
Dépréciation du *goodwill et de la marque*	(296,0)	(81,0)
Autres produits et charges opérationnels hors dépréciation du *goodwill et de la marque*	(74,7)	(11,6)
Résultat financier	(27,8)	(22,2)
Impôts sur les bénéfices	20,2	6,5
RESULTAT NET	**(405,9)**	**(115,3)**

Le **résultat net** s'établit à - 405,9 millions d'euros contre - 115,3 millions d'euros au 31 décembre 2024. Cette évolution, principalement portée par des ajustements sans impact sur la trésorerie, comprend :

- une dépréciation de 296 millions d'euros sur le *goodwill* historique (- 246 millions d'euros) et la marque (- 50 millions d'euros), reflétant une réévaluation prudente de la valeur des actifs. Ces dépréciations n'ont pas d'impact sur les flux de trésorerie ;
- un résultat exceptionnel de - 74,7 millions d'euros, contre - 11,6 millions d'euros à fin décembre 2024, principalement lié à des dépréciations et provisions enregistrées pour l'entrepôt du Nord (51,6 millions d'euros) reflétant la stratégie d'optimisation de notre chaîne d'approvisionnement. Le solde est essentiellement lié aux coûts de fermeture de magasins ;
- un résultat financier de - 27,8 millions d'euros, en repli de - 5,6 millions d'euros en raison de l'augmentation des charges financières ;
- un crédit d'impôt de 20,2 millions d'euros, contre 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2024.

5.3 Trésorerie et capitaux du Groupe

5.3.1 ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE

	Exercice clos le 31 décembre	
(En millions d'euros)	**2025**	**2024**
EBITDA courant	104,2	145,3
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(6,4)	15,4
Variation des autres éléments opérationnels	(12,1)	5,0
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**85,7**	**165,7**
Dépenses d'investissement (CapEx)	(23,7)	(22,7)
Variation des dettes nettes sur immobilisations	(1,9)	(4,9)
Produits des cessions d'actifs non courants	2,6	1,6
Cession d'actifs financiers		0,2
Diminution de la dette de location	(104)	(111,2)
Intérêts liés à la dette de location	(13,5)	(13,6)
FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE (*CASH FLOW* LIBRE)	**(54,8)**	**15,2**

Les **flux de trésorerie disponible** s'élèvent à - 54,8 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 15,2 millions d'euros en 2024, principalement en raison de la baisse des flux de trésorerie générés par l'activité. Le second semestre a permis de générer un flux de trésorerie positif de 10 millions d'euros, soutenu par les efforts opérationnels engagés.

Les **dépenses d'investissement (CapEx)** sont restées maîtrisées avec un ratio CapEx/ventes de 2,4 % au 31 décembre 2025 (contre 2,5 % l'année précédente). Les investissements totaux se sont élevés à 24 millions d'euros, incluant 4 millions d'euros de dépôts de garantie. Ces investissements ont été principalement alloués aux outils informatiques et à l'amélioration du parc de magasins.

Malgré la maîtrise des dépenses d'investissement, le **besoin en fonds de roulement (BFR)** a connu une légère dégradation. Celle-ci s'explique principalement par un effet de saisonnalité défavorable et temporaire dans le cycle des achats.

5.3.2 ENDETTEMENT NET ET RATIO DE LEVIER FINANCIER

L'évolution de l'endettement net entre les 31 décembre 2025 et 2024 s'analyse comme suit :

	Exercice clos le 31 décembre	
(En millions d'euros)	**2025**	**2024**
Ligne de crédit à long terme	50,4	75,2
Facilités de crédit renouvelables (RCF)	195,8	89,8
Autres dettes	7,3	10,2
ENDETTEMENT BRUT	**253,5**	**175,2**
Dettes de location	473,9	521,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(96,1)	(90,5)
ENDETTEMENT NET (yc IFRS 16)	**631,3**	**605,8**
Moins : dette de location (IFRS 16)	(473,9)	(521,2)
Plus : dette de location (crédit-bail)	0,3	0,5
ENDETTEMENT NET hors IFRS 16	**157,7**	**85,1**
EBITDA DDM (douze derniers mois) (1)	(11,1)	22,3
RATIO DE LEVIER FINANCIER (2)	**N/A**	**3,81X**

(1) EBITDA retraité conformément au contrat de crédit senior du 22 avril 2022.
(2) Calculé conformément au contrat de facilité de crédit senior.

Le Groupe a obtenu de la part de son *pool* bancaire une exemption des tests de ratios financiers (*covenant holiday*) pour l'échéance du 31 décembre 2025.

Les dettes de loyers ont diminué de 47 millions d'euros, reflétant les décisions prises concernant le parc de magasins. Le Groupe poursuit par ailleurs la renégociation des loyers avec ses bailleurs.

L'endettement net hors IFRS 16 au 31 décembre 2025 s'élève à 157,7 millions d'euros, en augmentation de 73 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024.

Compte tenu du contexte décrit en note 3.3 « Principe de continuité d'exploitation » des annexes consolidées, les informations présentées ci-dessus doivent être appréciées en lien avec les éléments détaillés dans cette note.

5.4 Proposition d'affectation du résultat et distribution de dividendes

5.4.1 DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le montant du dividende et le taux de distribution au titre des trois exercices précédents sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Exercice concerné/(exercice de distribution)	Nombre d'actions composant le capital social	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé par action	Taux de distribution
2024/2025	39 189 288	N/A	N/A	N/A
2023/2024	39 189 288	38 556 884	0,06 EUR	30 %
2022/2023	43 288 097	40 564 867	0,30 EUR	37 %

La politique de distribution de dividendes est présentée au sein du Chapitre 7 (Section 7.3.7) du présent Document d'enregistrement universel.

5.4.2 AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2025

Le Conseil d'administration du 19 juin 2026 a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 27 juillet 2026 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025 :

- de constater que la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2025 s'élève à 413 730 512,82 euros ;
- de décider d'affecter l'intégralité de la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2025 au poste « Report à nouveau », portant après cette affectation le montant de ce poste à un solde débiteur d'un montant égal à 413 730 512,82 euros et décider d'imputer partiellement ce montant débiteur comme suit :
  - 157 877 392,74 euros sur le compte « Autres réserves » dont le montant est en conséquence porté à 0 euros ;
  - 128 919 016,25 euros sur le compte « Prime de fusion » dont le montant est en conséquence porté à un montant de 32 478 990,39 euros ;
- de constater qu'à la suite de ces imputations, le montant du poste « Report à nouveau » est ainsi porté à un montant débiteur de 126 934 103,83 euros.

5.5 Procédures judiciaires et arbitrages

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

5.6 Événements importants survenus depuis la clôture

5.6.1 CONFLIT AU MOYEN-ORIENT

À la date d'arrêté des comptes, le groupe a analysé les conséquences potentielles des tensions géopolitiques et des évènements récents affectant la région du Moyen-Orient sur son activité, ses approvisionnements, ses relations commerciales ainsi que sur sa situation financière.

Dans la mesure où son chiffre d'affaires dans cette zone est limité, et qu'il ne s'approvisionne dans aucun des pays concernés, ces évènements n'ont pas d'impact direct sur l'activité du Groupe à ce jour.

Néanmoins, le Groupe reste vigilant sur l'évolution du contexte international et ses éventuelles répercussions à venir sur son activité.

5.6.2 CAPITALISATION BOURSIÈRE DE MAISONS DU MONDE

En évolution par rapport au 31 décembre 2025, la capitalisation boursière du Groupe s'établit à environ 17 millions d'euros à la date d'arrêté des comptes.

5.6.3 EMPRUNT TERM LOAN

Dans ce contexte, le Groupe a obtenu en avril une dérogation (« standstill ») relative à l'échéance de 25,0 millions d'euros due en avril 2026 au titre du Term Loan.

5.6.4 ACCORD DE PRINCIPE RELATIF AU REFINANCEMENT DU GROUPE (PROCÉDURE DE CONCILIATION)

En juin 2026, dans le cadre de la procédure de conciliation engagée début 2026, le Groupe a conclu un accord de principe avec l'État français (via le CIRI), le pool bancaire et un consortium d'investisseurs, en vue de la mise en œuvre du refinancement du Groupe.

Se référer à la note 3.3 « Principe de continuité d'exploitation » **du chapitre 6.1 (États financiers consolidés)** pour plus d'information sur les modalités de l'accord, les conditions suspensives et le calendrier d'exécution.

L'aboutissement du refinancement est envisagé au cours de l'été 2026. Dans ce contexte, le Groupe a annoncé le report de son Assemblée Générale annuelle afin de permettre la finalisation des démarches requises.

5.7 Perspectives

5.7.1 PILOTAGE DU PLAN DE TRANSFORMATION

S'appuyant sur les actions réalisées en 2025, le groupe Maisons du Monde entend poursuivre la mise en œuvre de son plan de transformation au cours de l'exercice 2026. Dans un environnement macroéconomique qui demeure exigeant, le Groupe reste focalisé sur les actions suivantes :

- Capitalisation sur la dynamique de trafic observée au second semestre 2025 en concentrant les efforts sur la désirabilité et l'accessibilité de l'offre ainsi que le déploiement de nouvelles catégories de produits.
- Modernisation de l'expérience client en ligne pour aligner l'expérience omnicanale avec la rénovation du réseau physique.
- Optimisation du réseau de magasins avec une poursuite des rénovations ciblées et une gestion dynamique des ouvertures/fermetures pour garantir la rentabilité de chaque point de vente.
- Développement du réseau de franchisés et d'affiliés.
- Poursuite de la discipline financière avec une nouvelle ambition d'économies brutes de 30 millions d'euros en 2026, dans la continuité des 45 millions d'euros de réduction de coûts opérés en 2025.
- Renforcement de la réactivité du modèle d'approvisionnement avec le développement du *sourcing* de proximité pour gagner en agilité sur les tendances et réduire les délais de réassort.
- Poursuite de la maîtrise rigoureuse des niveaux de stocks et de la rationalisation du parc de fournisseurs.
- Poursuite de l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement pour raccourcir les délais de livraison et optimiser la disponibilité des produits.

Face à l'attentisme persistant des clients, le Groupe maintient une approche prudente, mais déterminée. L'exécution rigoureuse du plan de transformation et l'efficience du modèle opérationnel doivent permettre de retrouver une rentabilité durable et de créer de la valeur à long terme.



États financiers

6

6.1 États financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 242

6.1.1 Compte de résultat consolidé 242
6.1.2 État du résultat global consolidé 243
6.1.3 État de la situation financière consolidée 243
6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés 245
6.1.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés 246
6.1.6 Notes aux comptes consolidés 247

6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 295

6.3 Comptes sociaux 299

6.3.1 Compte de résultat 299
6.3.2 Bilan 300
6.3.3 Annexes aux comptes sociaux 301

6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 320

6.1 États financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2025

6.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Ventes de marchandises et commissions liées à des activités ordinaires		947 349	1 001 864
Autres produits des activités ordinaires		25 870	28 324
Chiffre d'affaires	**6**	**973 219**	**1 030 188**
Coût des ventes		(339 671)	(355 040)
Charges de personnel	7	(216 170)	(228 296)
Charges externes	8	(317 145)	(311 151)
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		(131 817)	(144 091)
Juste valeur des instruments financiers dérivés	21	(5)	(8 143)
Autres produits opérationnels courants	9	7 960	16 546
Autres charges opérationnelles courantes	9	(3 957)	(6 975)
Résultat opérationnel courant		**(27 586)**	**(6 962)**
Autres produits et charges opérationnels	10	(370 699)	(92 630)
Résultat opérationnel		**(398 285)**	**(99 592)**
Coût de l'endettement financier net		(14 424)	(7 155)
Charges financières sur dette de location		(13 847)	(13 684)
Produits financiers		4 462	4 239
Charges financières		(4 001)	(5 565)
Résultat financier	**11**	**(27 810)**	**(22 165)**
Résultat avant impôt		**(426 095)**	**(121 757)**
Impôt sur le résultat	12	20 242	6 501
RÉSULTAT NET		**(405 853)**	**(115 256)**
Attribuable aux :			
• actionnaires de la société mère		(405 782)	(115 347)
• participations ne donnant pas le contrôle		(71)	91
Résultat net par action part du Groupe :			
Résultat net de base par action	13	(10,53)	(2,99)
Résultat net dilué par action	13	(10,53)	(2,99)

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2025	31 décembre 2024
RÉSULTAT NET		**(405 853)**	**(115 256)**
• Réévaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	24	1 507	(1 964)
• Impôt lié à des éléments qui ne seront pas recyclés		(349)	421
Éléments non recyclables en résultat		**1 158**	**(1 543)**
• Couverture de flux de trésorerie	21	(18 995)	27 579
• Effets de change		(1 943)	133
• Impôt lié à des éléments qui seront recyclés	12	4 906	(7 124)
Éléments recyclables en résultat		**(16 032)**	**20 588**
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NET D'IMPÔT		**(14 874)**	**19 045**
RÉSULTAT GLOBAL		**(420 727)**	**(96 211)**
Attribuable aux :			
• actionnaires de la société mère		(420 656)	(96 300)
• participations ne donnant pas le contrôle		(71)	89

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

Actif *(en milliers d'euros)*	Notes	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Goodwill	14	-	246 027
Autres immobilisations incorporelles	15	190 682	248 357
Immobilisations corporelles	16	86 958	135 670
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	17	451 527	518 950
Autres actifs financiers non courants	18	18 046	13 027
Impôts différés actifs	19	6 942	8 014
Instruments financiers dérivés	21	-	580
Actifs non courants		**754 155**	**1 170 625**
Stocks	20	181 806	199 737
Créances clients et autres créances	20	47 533	58 446
Actifs d'impôt exigible		7 079	4 960
Instruments financiers dérivés	21	-	8 862
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	96 083	90 501
Actifs courants		**332 501**	**362 506**
TOTAL ACTIF		**1 086 656**	**1 533 131**

Passifs et capitaux propres *(en milliers d'euros)*	**Notes**	**31 décembre 2025**	**31 décembre 2024**
Capital social		126 973	126 973
Primes d'émission		73 799	73 799
Réserves consolidées		283 128	413 283
Résultat de la période		(405 782)	(115 347)
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		**78 118**	**498 708**
Participations ne donnant pas le contrôle		-	756
TOTAL CAPITAUX PROPRES		**78 118**	**499 464**
Emprunts non courants	23	25 356	53 868
Dettes de location à long et moyen terme	17	367 444	411 764
Impôts différés passifs	19	12 245	33 945
Avantages postérieurs à l'emploi	24	9 074	10 797
Provisions	25	15 284	19 055
Instruments financiers dérivés	21	19	282
Passifs non courants		**429 422**	**529 711**
Emprunts courants	23	228 144	121 316
Dettes de location à court terme	17	106 451	109 395
Dettes fournisseurs et autres dettes	20	228 828	263 482
Provisions	25	5 322	2 909
Passifs d'impôt exigible		549	5 354
Instruments financiers dérivés	21	9 822	-
Autres passifs courants		-	1 500
Passifs courants		**579 116**	**503 956**
TOTAL PASSIF		**1 008 538**	**1 033 667**
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		**1 086 656**	**1 533 131**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Résultat net		**(405 853)**	**(115 256)**
Ajustements relatifs aux :			
• Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		486 650	227 097
• Plus ou moins-values de cessions		5 750	5 432
• Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	21	5	8 143
• Paiements fondés sur des actions		253	107
• Autres		-	(35)
• Coût de l'endettement financier net	11	14 424	7 155
• Coût de la dette de location	11	13 847	13 684
• Impôts sur le résultat	12	(20 242)	(6 501)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts		**94 834**	**139 826**
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'activité	20	(6 416)	15 389
Impôts versés		(2 754)	10 468
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**85 664**	**165 683**
Acquisitions d'actifs non courants :			
• Immobilisations corporelles	16	(8 570)	(9 467)
• Immobilisations incorporelles	15	(9 767)	(13 518)
• Immobilisations financières	18	(16)	-
Variation des prêts et avances consentis		(5 419)	290
Cession d'actifs financiers		-	150
Variation des dettes sur immobilisations		(1 894)	(4 920)
Cessions d'actifs non courants		2 637	1 636
Dividendes reçus		-	35
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**(23 029)**	**(25 794)**
Incidence des variations de périmètre sans prise de contrôle		(2 044)	(1 622)
Souscription d'emprunts	23	104 000	90 000
Remboursement d'emprunts	23	(27 870)	(30 230)
Diminution des dettes de location	17	(103 976)	(111 157)
Acquisitions (nettes) d'actions propres		(328)	(49)
Dividendes versés		-	(2 315)
Intérêts payés	23	(12 236)	(6 572)
Intérêts liés à la dette de location		(13 481)	(13 579)
Intérêts encaissés	23	12	492
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**(55 923)**	**(75 032)**
Gains/pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(1 115)	531
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		**5 597**	**65 388**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		90 462	25 074
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE		**96 059**	**90 462**

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie (hors découverts bancaires)	96 083	90 501
Découverts bancaires	(24)	(39)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**96 059**	**90 462**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

		Attribuables aux actionnaires de la société mère						
(en milliers d'euros)	Notes	Capital social	Primes d'émission	Réserves consolidées	Réserves de conversion	Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 1er janvier 2024		**126 973**	**73 799**	**393 494**	**763**	**595 029**	**1 381**	**596 410**
Options de vente détenues par les minoritaires		-	-	1 528	-	1 528	-	1 528
Dividendes distribués en numéraire		-	-	(2 315)	-	(2 315)	-	(2 315)
Transactions entre actionnaires		-	-	714	-	714	(714)	-
Paiements fondés sur des actions		-	-	107	-	107	-	107
Actions propres		-	-	(49)	-	(49)	-	(49)
Résultat net de la période		-	-	(115 347)	-	(115 347)	91	(115 256)
Autres éléments du résultat global de la période		-	-	18 914	133	19 047	(2)	19 045
Autres variations		-	-	(6)	-	(6)	-	(6)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2024		**126 973**	**73 799**	**297 040**	**896**	**498 708**	**756**	**499 464**
Options de vente détenues par les minoritaires		-	-	(544)	-	(544)	-	(544)
Transactions entre actionnaires		-	-	685	-	685	(685)	-
Paiements fondés sur des actions		-	-	253	-	253	-	253
Actions propres		-	-	(328)	-	(328)	-	(328)
Résultat net de la période		-	-	(405 782)	-	(405 782)	(71)	(405 853)
Autres éléments du résultat global de la période		-	-	(12 931)	(1 943)	(14 874)	-	(14 874)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2025		**126 973**	**73 799**	**(121 607)**	**(1 047)**	**78 118**	**-**	**78 118**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.6 NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire

Note 1	Généralités	248
Note 2	Événements significatifs de la période	248
Note 3	Principes comptables et règles de consolidation	249
Note 4	Estimations et jugements critiques	262
NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ		**263**
Note 5	Information sectorielle	263
Note 6	Chiffre d'affaires	265
Note 7	Charges de personnel	266
Note 8	Charges externes	267
Note 9	Autres produits et charges d'exploitation	267
Note 10	Autres produits et charges opérationnels	268
Note 11	Résultat financier	268
Note 12	Impôt sur le résultat	269
Note 13	Résultat net par action	270
NOTES SUR L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE		**271**
Note 14	*Goodwill*	271
Note 15	Autres immobilisations incorporelles	273
Note 16	Immobilisations corporelles	273
Note 17	Droits d'utilisation et dettes de location	274
Note 18	Autres actifs financiers non courants	275
Note 19	Actifs et passifs d'impôts différés	275
Note 20	Analyse du besoin en fonds de roulement	276
Note 21	Instruments financiers dérivés	278
Note 22	Capitaux propres	279
Note 23	Endettement net et emprunts hors dettes de location	280
Note 24	Avantages postérieurs à l'emploi	283
Note 25	Provisions	285
Note 26	Instruments financiers	286
NOTES SUR LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS		**288**
Note 27	Instruments financiers	288
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		**291**
Note 28	Transactions avec les parties liées	291
Note 29	Honoraires des commissaires aux comptes	292
Note 30	Périmètre de consolidation	293
Note 31	Événements postérieurs à la clôture	294

Note 1 Généralités

Maisons du Monde S.A. est une société anonyme à Conseil d'administration, régie par le droit français dont l'activité est le commerce de détail. Elle est la société *holding* du Groupe consolidé et son siège social est établi au 8 rue Marie Curie, 44120 Vertou, France. Les actions Maisons du Monde sont cotées sur Euronext Paris. Le code LEI (*Legal Entity Identifier*) de la Société est le 9695009DV2698O4ZBU71.

Les présents états financiers consolidés, préparés en application du référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne, concernent Maisons du Monde S.A. et ses filiales (ci-après, désignés collectivement « le Groupe », et individuellement « filiale » ou « participations dans des entreprises associées »).

Le Groupe est un distributeur omnicanal proposant à une large clientèle essentiellement en Europe des produits d'ameublement et de décoration élégants et à prix accessibles, à travers son réseau de magasins et sa plateforme e-commerce. Sa gamme de produits intègre une grande variété de styles et de catégories de produits d'ameublement, tant en termes de petite décoration, avec des produits tels que le linge de maison, les arts de la table et les articles de cuisine, les miroirs et les encadrements, qu'en termes de grosse décoration et d'ameublement, avec des produits tels que de grands miroirs, des lampes, des tables, des chaises, des fauteuils et canapés, des armoires, des placards, des bibliothèques et du mobilier d'extérieur.

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 19 juin 2026 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 juillet 2026. Tous les montants sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

Note 2 Événements significatifs de la période

2.1 Réorganisation et simplification des sièges de Maisons du Monde à Paris et Nantes (aucun magasin du Groupe n'est concerné)

Maisons du Monde a engagé, à compter du 23 janvier 2025, un projet de réorganisation de ses sièges sociaux en France. Ce projet a fait l'objet d'une information/consultation approfondie avec les représentants du personnel.

La nouvelle organisation, centrée sur l'efficacité et la clarté des responsabilités, a conduit à une réduction de 81 postes de travail occupés, situés à Paris et Nantes. Cette transformation a été menée avec une priorité donnée d'une part, au reclassement interne et d'autre part, aux départs volontaires, dans le cadre de dispositifs d'accompagnement responsables négociés avec les partenaires sociaux.

À noter qu'aucun magasin n'est concerné par ce projet : les points de vente, véritables piliers de la proximité et de l'expérience client, restent pleinement au cœur de la stratégie de l'entreprise. Cette réorganisation vise également à renforcer les liens opérationnels entre les sièges et les magasins.

Ce projet de réorganisation a donné lieu à la conclusion d'un accord signé par l'ensemble des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise, lequel a été validé au premier semestre 2025 par la DREETS.

L'ensemble des diligences de l'entreprise en matière de reclassement interne et d'ouverture du volontariat au départ a permis à Maisons du Monde de limiter au maximum les départs contraints qui, au 31 décembre 2025, sont au nombre de seize collaborateurs.

Une provision a été comptabilisée au 31 décembre 2025 dans les comptes de l'entreprise en autres produits et charges opérationnels au compte de résultat.

2.2 Goodwill et marque

La révision à la baisse des perspectives opérationnelles à court terme par rapport à celles retenues au 31 décembre 2024, combinée à la hausse du taux d'actualisation, a contraint le Groupe à constater une perte de valeur de ses actifs sectoriels, leur valeur comptable étant supérieure à la valeur recouvrable.

En conséquence :

- le goodwill affecté aux UGT France et International a été intégralement déprécié au titre de l'exercice 2025 pour un montant total de 246,0 millions d'euros,
- la marque a fait l'objet d'une dépréciation partiellement à hauteur de 50 millions d'euros.

2.3 Entrepôts

Le plan global d'économies de la chaîne d'approvisionnement consiste principalement en la réduction de la surface des entrepôts, avec notamment comme décision majeure d'arrêter l'activité en septembre 2025 de l'entrepôt dans le nord de la France à Heudebouville.

Les conséquences financières principales de cette décision sont i) l'accélération des dotations aux amortissements des immobilisations corporelles pour - 33,0 millions d'euros (*cf.* note 17) ; ii) la dépréciation des immobilisations incorporelles pour - 2,1 millions d'euros (*cf.* note 16) ; iii) la constitution d'une provision pour charge de - 2,1 millions d'euros ; et iv) une dépréciation partielle du droit d'utilisation (*cf.* note 16.1) pour - 14,4 millions d'euros.

L'impact de 51,6 M€ est présenté au compte de résultat dans les autres produits et charges opérationnels (voir note 10).

2.4 Affiliation

Au cours de l'année 2025, Maisons du Monde France a procédé au transfert de quatre magasins français à des affiliés et un nouveau point de vente a été ouvert par un partenaire en Espagne.

Au 31 décembre 2025, le réseau de magasins sous affiliation s'élève à 19.

2.5 Gouvernance

Lors de l'Assemblée générale du 26 juin 2025, il a été approuvé :

- le renouvellement du mandat de Cécile CLOAREC en qualité d'administratrice indépendante ;
- les nominations en qualité d'administrateur des sociétés Casa Holdings (Majorelle) et Teleios Global Opportunities Master Fund ;
- la nomination de John BROWETT en qualité d'administrateur indépendant.

Le Conseil d'administration, qui a suivi l'Assemblée générale, a élu John BROWETT Président du Conseil d'administration. Il apporte au groupe Maisons du Monde son expérience de plus de 25 ans à la direction d'entreprises de premier plan dans le secteur de la distribution, tant au Royaume-Uni qu'à l'international.

2.6 Hausse des taxes douanières

Le groupe Maisons du Monde n'est pas impacté par la hausse des droits de douane ou autres mesures imposées par les États-Unis.

Note 3 Principes comptables et règles de consolidation

3.1 Bases de préparation

Les états financiers consolidés 2025 ont été préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les normes adoptées par l'Union européenne sont consultables sur le site internet de la Commission européenne : http://www.efrag.org/Endorsement.

À la date de clôture, il n'existe pas de différence entre le référentiel utilisé et les normes adoptées par l'IASB dont l'application est obligatoire sur l'exercice présenté.

Les états financiers consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certains instruments financiers évalués à la juste valeur ou au coût amorti tel qu'indiqué dans les conventions comptables ci-dessous. Les principes comptables appliqués restent inchangés par rapport à ceux de l'exercice précédent, à l'exception de l'adoption des normes décrites en note 3.2, effectives depuis le 1er janvier 2025.

Les données financières sont présentées en milliers d'euros. Les valeurs sont arrondies au millier le plus proche sauf mention contraire. De façon générale, les valeurs présentées dans les états financiers consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

3.2 Nouvelles normes, amendements et interprétations en vigueur

a) Nouvelles normes, amendements aux normes existantes et interprétations en vigueur d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2025

Adoptés par l'Union européenne :

- amendements à IAS 21 – Absences de convertibilité.

b) Nouvelles normes, amendements aux normes existantes et interprétations en vigueur applicables dans le futur, non appliqués par anticipation par le Groupe

Non encore adoptés par l'Union européenne :

- IFRS 19 et amendements liés – Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : informations à fournir ;
- IFRS 18 et amendements liés – Présentation et informations à fournir dans les états financiers ;
- amendements à IAS 21 – Conversion dans une monnaie de présentation hyperinflationniste.

Adoptés par l'Union européenne :

- améliorations annuelles volume 11 (IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 et, IAS 7) ;
- amendements IFRS 9 et IFRS 7 – Contrats faisant référence à l'électricité dépendante de la nature ;
- amendements IFRS 9 et IFRS 7 – Classement et évaluation des instruments financiers.

Ces amendements seront applicables aux exercices ouverts après le 1er janvier 2026.

3.3 Principe de continuité d'exploitation

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, le Groupe a évolué dans un environnement conjoncturel complexe qui s'est traduit par une consommation de trésorerie sur l'exercice de 55 millions d'euros. La dette nette du Groupe s'élève à 157,4 millions d'euros à la clôture. Le résultat net consolidé est une perte de 405,9 millions d'euros, après prise en compte de dépréciations d'actifs d'environ 300 millions d'euros (notamment la dépréciation intégrale du goodwill du Groupe pour 246 millions d'euros et une dépréciation partielle de la marque à hauteur de 50 millions d'euros).

Sur la base de ces performances et des hypothèses retenues concernant l'évolution de la conjoncture économique, les projections de trésorerie du Groupe au 31 décembre 2025 font apparaître un besoin de liquidité maximal d'environ 70 millions d'euros sur un horizon de 12 mois.

Afin de sécuriser la continuité des opérations, le Groupe a sollicité début 2026 l'ouverture d'une procédure de conciliation. Des négociations ont été entamées avec les actionnaires de référence du Groupe, le pool bancaire et l'État français (via le CIRI), en vue de mettre en place des refinancements adaptés à la situation.

Après plusieurs mois de discussions, cette première option de refinancement reposant exclusivement sur un endettement additionnel n'a pas abouti, en l'absence d'accord entre les parties sur les modalités de mise en œuvre.

Dans le but d'assurer la pérennité du Groupe, la Direction a activement recherché une nouvelle solution d'adossement. Cette dernière permettant un refinancement du Groupe, encadré dans une procédure de conciliation, a abouti le 18 juin 2026 à la signature d'un protocole de conciliation entre un consortium d'investisseurs tiers et les banques du Groupe, sous l'égide des conciliateurs.

Autorisé par le Conseil d'administration, ce projet de refinancement repose sur les mesures principales suivantes :

- le véhicule d'investissement du Consortium (le « SPV ») consentirait 45,7 millions d'euros d'engagements répartis entre (i) un apport de nouveaux financements par le Consortium sous forme d'un financement obligataire au niveau de Maisons du Monde France d'un montant initial de 25 millions d'euros en numéraire, pouvant être porté à un montant maximum de 33 millions d'euros (montant en principal et incluant la décote à l'émission) par la mise en place d'une seconde tranche (la « New Senior Money ») et (ii) le rachat des créances des Banques Non-Participantes pour un montant minimum de 12,7 millions d'euros (montant en principal et intérêts courus) ;
- la réinstallation de 40,8 millions d'euros (montant en principal et intérêts courus estimés au 27 juillet 2026) de créances dues au titre de la documentation bancaire existante au bénéfice de certaines banques du Groupe (les « Banques Participantes ») en considération de la mise à disposition de nouveaux engagements de financement d'un montant de 15 millions d'euros sous la forme d'engagements par signature (les « Nouveaux Engagements des Banques Participantes »), outre l'engagement de ces dernières de maintenir et, le cas échéant, renouveler leurs garanties existantes (représentant un montant d'environ 9,1 millions d'euros) pour une période initiale de 2 ans, assortie de 3 options d'extension d'une durée d'un an, chacune sous conditions ;
- la mise en place des sûretés en garantie du remboursement de la New Senior Money apportée par le Consortium et des Nouveaux Engagements des Banques Participantes (ensemble, les « Nouveaux Financements ») suivantes :
  - une fiducie sûreté et gestion portant sur les actifs stratégiques du Groupe (dont 100 % des actions de Maisons du Monde France détenues par la Société, l'ensemble des droits de propriété intellectuelle de Maisons du Monde France (en ce compris la marque), l'ensemble des stocks de marchandises appartenant à Maisons du Monde France, les créances commerciales et les créances de prêts intra-groupe détenues par la Société et Maisons du Monde France, les comptes bancaires de la Société et de Maisons du Monde France, et le(s) fonds de commerce de Maisons du Monde France) (la « Fiducie »),
  - un cautionnement solidaire de la Société en garantie de l'ensemble des sommes dues par Maisons du Monde France au titre des Nouveaux Financements,
- l'acquisition par le Consortium d'un montant en principal de 210,875 millions d'euros de la dette bancaire existante du Groupe auprès des Banques, majoré des intérêts échus, au prix de 7 centimes par euro de créance rachetée pour les Banques autres que les Banques Participantes (les « Banques Non-Participantes ») et d'un euro symbolique pour la portion non réinstallée des Banques Participantes. Une fois rachetée, cette dette sera intégralement convertie en capitaux propres au travers d'une augmentation de capital réservée au Consortium (avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires de la Société) qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale extraordinaire, au prix de souscription de 0,28€ par nouvelle action émise (soit une décote de 36% par rapport au cours de clôture du 15 juin 2026), étant précisé que la Société a désigné Finexsi en qualité d'expert indépendant afin de solliciter une attestation d'équité en application de l'article 261-2 du règlement général de l'AMF. Des engagements de vote en faveur des résolutions relatives aux opérations liées à la restructuration (en ce compris l'augmentation de capital réservée) ont déjà été obtenus auprès de trois des principaux actionnaires du Groupe, représentant 63,5% des droits de vote ;

- une demande de moratoire sur les échéances fiscales et sociales du Groupe ; et
- un engagement du SPV de retour à meilleure fortune au bénéfice des créanciers à hauteur d'un montant maximum égal à 5 % du montant des créances abandonnées sur une durée maximum de 10 ans suivant la date de réalisation de la restructuration.

Ces mesures ont vocation à doter le Groupe des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de son plan stratégique révisé (réduction des coûts et ajustement du modèle d'affaires dans un contexte de baisse du chiffre d'affaires anticipée en 2026) et ainsi lui permettre de poursuivre son activité sur au moins 12 mois à compter de la date d'arrêté des comptes.

En contrepartie de ces soutiens financiers, la documentation bancaire liée à ce refinancement (en cours de finalisation) prévoit que le Groupe respecte plusieurs engagements contractuels, notamment :

- le nouvel ensemble de financements serait assorti de covenants financiers à tester sur une base semestrielle à partir du 30 juin 2028 et prévoyant un ratio maximal de levier financier (dette financière nette / EBITDA). Ce test serait réalisé à titre purement informatif jusqu'au 31 décembre 2027 ;
- un test de liquidité minimum à 13 semaines, déterminé de manière prospective le dernier jour de chaque période de 13 semaines à compter de la date de réalisation du protocole. Le test de liquidité devra permettre de démontrer le maintien d'un montant minimum de 25 millions d'euros de trésorerie ;
- Maisons du Monde France SAS s'engagerait à ne pas distribuer de dividendes jusqu'au remboursement des sommes dues au titre de la dette bancaire réinstallée. Compte tenu de cette restriction au niveau de Maisons du Monde France SAS, principale entité opérationnelle du Groupe donc principale source de remontée de trésorerie, la capacité de la Société à distribuer des dividendes au cours de cette période sera fortement contrainte.

À la date d'arrêté des comptes, la mise en œuvre effective de cet accord, et donc la réalisation définitive du refinancement du Groupe, demeure conditionnée à la finalisation de plusieurs étapes juridiques et réglementaires :

- son homologation par le Tribunal de commerce de Nantes ;
- la réception par les banques de l'ensemble des informations et documents usuels requis au titre de leurs obligations réglementaires (KYC et lutte contre le blanchiment d'argent) ;
- l'approbation par l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires des résolutions nécessaires.

L'opération nécessitera également l'obtention des autorisations requises au titre du contrôle des concentrations (notamment en Allemagne et en Autriche). En revanche, l'obtention d'une dérogation de l'AMF à l'obligation de déposer une OPA ne constitue pas une condition suspensive à la réalisation de l'opération.

La Direction a évalué la capacité du Groupe à poursuivre son activité sur une période d'au moins 12 mois en tenant compte de l'accord de principe signé, de l'état d'avancement du plan de refinancement et des éléments de trésorerie et de prévisions disponibles à la date d'arrêté des comptes. Sur cette base, la Direction a établi les comptes selon l'hypothèse de continuité d'exploitation pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2025.

Toutefois, cette appréciation demeure dépendante de :

- la finalisation effective du plan de refinancement d'ici le 15 septembre 2026 à 23h59, laquelle n'est pas acquise à la date d'arrêté des comptes et reste soumise à la réalisation des conditions mentionnées ci-dessus ;
- la mise en œuvre effective de son plan stratégique révisé (réduction des coûts et ajustement du modèle d'affaires dans un contexte de baisse du chiffre d'affaires anticipée en 2026) ;

De ce fait, il demeure une incertitude significative relative à la continuité d'exploitation du Groupe dans le cas où ces plans ne seraient pas réalisés. Le Groupe pourrait alors ne pas être en mesure de faire face à l'ensemble de ses engagements financiers dans le cours normal de ses activités.

3.4 Méthodes de consolidation

a) Regroupement d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les actifs identifiables acquis et les passifs assumés sont évalués à leur juste valeur à la date de prise de contrôle.

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 et, le cas échéant, de la juste valeur de la participation antérieurement détenue ; et
- la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées soit à leur juste valeur, soit à leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise. Cette option est appliquée au cas par cas pour chaque acquisition.

Les écarts d'acquisition négatifs sont enregistrés immédiatement en résultat.

Les frais liés à l'acquisition sont comptabilisés immédiatement en charges lorsqu'ils sont encourus, sauf ceux portant sur des instruments de capitaux propres.

Tout ajustement de prix potentiel est estimé à sa juste valeur en date d'acquisition, et cette évaluation initiale ne peut être ajustée ultérieurement en contrepartie du *goodwill* qu'en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition et dans la mesure où l'évaluation était encore présentée comme provisoire (période d'évaluation limitée à douze mois). Tout ajustement ultérieur ne répondant pas à ces critères est comptabilisé en dette ou en créance en contrepartie du résultat du Groupe.

Si le regroupement d'entreprises est réalisé en plusieurs étapes, la valeur comptable à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue dans l'entreprise acquise est réévaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les éventuelles plus-values ou moins-values découlant de telles mesures de revalorisation sont comptabilisées au compte de résultat.

b) Filiales

Les filiales sont toutes des entités sur lesquelles le Groupe détient le contrôle. Le Groupe contrôle une entité lorsque ses relations avec l'entité l'exposent ou lui donnent droit à un rendement variable et qu'il a la possibilité d'influer sur ce rendement du fait du pouvoir qu'il exerce sur l'entité. L'appréciation du pouvoir est basée sur les droits effectifs conférant la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes d'une entité, à savoir les activités qui affectent significativement ses rendements. Les filiales sont intégralement consolidées à la date de transfert du contrôle au Groupe. Elles sont déconsolidées à partir de la date à laquelle cesse ce contrôle.

Toutes les transactions intercompagnies, soldes et plus-values réalisées sur des opérations entre des sociétés du Groupe sont éliminés. Les pertes latentes sont également éliminées à moins que la transaction n'ait mis en évidence une dépréciation de l'actif transféré. Le cas échéant, les méthodes comptables des filiales ont été ajustées afin d'être en adéquation avec les règles et méthodes appliquées par le Groupe.

3.5 Méthode de conversion des éléments en devise

a) Devise fonctionnelle et devise de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (la « devise fonctionnelle »). Les états financiers consolidés sont présentés en euro, la devise de présentation du Groupe.

b) Transactions et soldes

Les transactions en devises étrangères sont converties dans la devise fonctionnelle au taux de change prévalant à la date des transactions. Les plus et moins-values de change résultant du règlement de ces opérations et de la conversion en fin d'année des taux de change des éléments d'actif et de passif monétaires libellés dans des devises étrangères sont constatées dans le compte de résultat, sauf si elles sont reportées dans les autres éléments du résultat global en tant que couvertures de flux de trésorerie éligibles, *via* :

- le résultat opérationnel pour les opérations liées aux activités opérationnelles ;
- le résultat financier pour les opérations liées aux activités de financement.

c) Sociétés du Groupe

Les résultats et la situation financière de toutes les sociétés du Groupe (dont aucune n'a la monnaie d'une économie hyperinflationniste) qui ont une devise fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la devise de présentation comme suit :

- les actifs et les passifs, y compris le *goodwill* et les ajustements de juste valeur, pour chaque état de situation financière présenté sont convertis au cours de clôture à la date dudit état de la situation financière ;
- les produits et charges pour chaque compte de résultat et élément du résultat global sont convertis aux taux de change annuels moyens (à moins que cette moyenne ne soit pas une approximation raisonnable de l'effet cumulatif des taux en vigueur aux dates des opérations, auquel cas les produits et charges sont convertis au cours en vigueur à la date des transactions) ; et
- tous les écarts de change qui en résultent sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

3.6 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens et services est évalué sur la base de la contrepartie prévue au contrat avec le client et exclut les montants collectés pour le compte de tiers.

Le Groupe Maisons du Monde tire ses revenus de la vente de meubles et d'objets de décoration en magasins (détenus en propre et par des affiliés) ou par l'intermédiaire de sa plateforme *e-commerce* ainsi que des prestations de décorations *via* sa filiale Savane Vision (« Rhinov »). Il délivre également des prestations de transports dans le cadre de la livraison des marchandises au client final ainsi que des prestations logistiques à des tiers. Il tire également ses revenus *via* les prestations et les commissions liées à sa *marketplace*.

a) Ventes de marchandises en magasin ou sur la plateforme *e-commerce*

Le Groupe reconnaît le revenu lors du transfert du contrôle du bien au client, qui est réputé intervenir au moment précis de la livraison lorsque le client a la possession matérielle de l'actif et qu'il l'a accepté. Il supporte alors les risques et avantages liés à sa propriété.

Le montant constaté en revenu est fondé sur le prix de transaction fixé au contrat et correspond au montant de la contrepartie que le Groupe s'attend à recevoir en application des clauses contractuelles. Au cas particulier du Groupe, ce prix ne comprend pas de montants variables nécessitant de recourir à des estimations.

Une créance est comptabilisée dès lors que le Groupe s'est libéré de ses obligations, soit à la date de livraison des biens.

Les clients particuliers règlent l'intégralité du prix de vente à la commande, que ce soit en magasin ou sur la plateforme *e-commerce*. Le Groupe a également établi des partenariats avec des sociétés spécialisées du crédit à la consommation, sous le statut d'intermédiaire, pour offrir aux clients du Groupe des facilités de règlement. Les contrats conclus avec les clients ne contiennent toutefois pas de composante financement, étant donné que le prix de vente reste identique en présence ou en l'absence d'un financement réalisé *via* ces sociétés de crédit à la consommation. Le Groupe conclut aussi des contrats avec des clients professionnels et la reconnaissance du revenu se fait au moment de la livraison des marchandises.

Un droit de retour est attaché aux ventes réalisées sur la plateforme *e-commerce*. Le Groupe comptabilise, le cas échéant, un passif au titre des remboursements futurs et un actif au titre des produits qu'il s'attend à récupérer.

Les garanties relatives aux marchandises vendues ne correspondent pas à une obligation de prestation distincte pour laquelle le client bénéficierait de prestations additionnelles, et qu'il pourrait acquérir de manière séparée. Elles correspondent à l'assurance de la conformité des produits à leurs spécifications et sont comptabilisées, le cas échéant, conformément à IAS 37 – Provisions, Passifs éventuels et actifs éventuels.

N'ayant pas de contrat dont la durée dépasserait un an, le Groupe a fait le choix d'appliquer la mesure de simplification relative aux obligations de prestations non encore satisfaites à la clôture, en ne communiquant pas d'informations relatives à ces obligations.

b) Ventes de prestations de transport de marchandises

Le Groupe reconnaît le revenu lorsqu'il a rempli son obligation de prestation envers le client, qui est réputé intervenir au moment précis de la livraison lorsque le client a la possession matérielle de l'actif et qu'il l'a accepté.

c) Ventes de prestations de décoration

Le Groupe reconnaît le revenu lorsqu'il a rempli son obligation de prestation envers le client, qui est réputé intervenir au moment précis de la livraison du projet au client.

d) Ventes de la *marketplace*

Le Groupe agit en tant qu'agent. Les revenus comptabilisés correspondent aux prestations et commissions facturées aux fournisseurs sur les ventes réalisées.

e) Ventes des magasins affiliés

L'affilié agit en tant qu'agent donc le Groupe reconnaît le chiffre d'affaires pour le montant de la vente au client final et une commission est versée à l'affilié. Cette commission est présentée dans les charges externes au compte de résultat.

f) Programme de fidélisation

La vente d'un bien ou service assortie d'une option accordée au client d'acheter ultérieurement des biens et services additionnels à un prix avantageux, constitue un contrat comprenant deux obligations de performance séparées. D'une part, un bien ou un service livré immédiatement et d'autre part, un droit à recevoir ultérieurement des biens ou services à prix réduit.

Ces avantages sont évalués à leur juste valeur et comptabilisés en déduction de la vente initiale, après prise en compte d'un taux de péremption, correspondant à la probabilité d'utilisation des avantages par les clients estimée selon une méthode statistique. Certains avantages ont une date de péremption au 30 juin ou 31 décembre de l'année en cours et par conséquent, ils ne font pas partie de l'évaluation des avantages futurs.

3.7 Paiements fondés sur des actions

La politique de rémunération du Groupe consiste à mettre en place régulièrement des plans d'attribution d'actions de performance et, ponctuellement, d'options de souscription d'actions en faveur des membres de la Direction générale, des cadres dirigeants et de cadres intermédiaires. Les plans en cours au 31 décembre sont des plans réglés en actions pour les actions de performance et en trésorerie pour les options de souscription.

Le coût des plans d'action de performance (réglés en actions) est comptabilisé en charges de personnel sur la période d'acquisition en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Le coût des plans d'options de souscription d'actions (réglés en trésorerie) est comptabilisé en charges de personnel sur la période d'acquisition en contrepartie d'une dette au profit des bénéficiaires.

a) Évaluation des actions de performance

Conformément à la norme IFRS 2, le coût des plans d'attribution d'actions de performance est déterminé par référence à la juste valeur des actions à la date d'attribution, correspondant au prix de l'action à la même date, déduction faite de la valeur actuelle estimée des dividendes non reçus au cours de la période d'acquisition.

La probabilité estimée de satisfaire les conditions de performance du marché réduit la juste valeur des actions de performance à la date d'attribution.

Les conditions de performance hors marché (telles que la condition de présence, ou les objectifs de rendement internes) ne sont pas prises en considération dans l'évaluation de la juste valeur à la date d'attribution, mais ajustent le coût final, selon le nombre réel d'instruments de capitaux propres dévolus.

L'effet de dilution des plans d'action de performance en cours est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

L'évaluation repose sur les principales hypothèses sous-jacentes suivantes :

- le taux de croissance du dividende, sur la base du taux de croissance annuel moyen prévisionnel ;
- le taux de sortie des employés estimé poste par poste au sein du Groupe et sur la base du taux de sortie historique enregistré pour la catégorie professionnelle correspondante. Le taux de sortie est utilisé pour estimer les actions qui ne seront pas attribuées en raison du départ de leurs bénéficiaires ;
- la réalisation des conditions de performance.

b) Évaluation des options de souscription d'actions

Conformément à IFRS 2, le coût des plans d'options de souscription d'actions est déterminé par différence entre la juste valeur des options de souscription d'actions à la date d'attribution et le prix d'exercice de l'option.

3.8 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels incluent principalement des frais de réorganisation (fermeture de magasin sans relocalisation), des frais de restructuration, des frais d'acquisition, les dépréciations de *goodwill* et de marques ainsi que certaines provisions. Cette rubrique du compte de résultat comprend des éléments monétaires et non monétaires.

Les autres produits et charges opérationnels concernent des éléments inhabituels, peu fréquents ou non récurrents. Ces éléments sont ceux qui, de l'avis de la Direction, doivent être reconnus dans les comptes en raison de leur montant, nature ou incidence. Le classement comptable est cohérent avec la façon dont la performance financière est mesurée par la Direction et présentée au Conseil d'administration et contribue à fournir une analyse pertinente des résultats du Groupe.

3.9 Résultat financier

Les produits et charges financiers sont comptabilisés en fonction du temps écoulé en tenant compte du rendement effectif de l'actif qui est le taux d'intérêt requis pour actualiser les flux futurs de trésorerie attendus sur la durée de vie de l'actif et le rendre égal à la valeur initiale de l'actif.

3.10 Dividendes

Les dividendes issus des participations sont comptabilisés lorsque le droit de l'actionnaire à percevoir le paiement est établi.

Les dividendes versés aux actionnaires de la Société sont comptabilisés en tant que passif dans les états financiers consolidés au titre de la période sur laquelle les dividendes sont approuvés par les actionnaires de la Société.

3.11 Résultat net par action

a) Résultat net par action

Le résultat net par action est calculé en divisant :

- le résultat net de la période revenant au Groupe ;
- par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions propres détenues par le Groupe.

b) Résultat net dilué par action

Le résultat net dilué par action est calculé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation utilisé dans le calcul du résultat net par action pour tenir compte des instruments dilutifs.

Suivant les circonstances, l'effet de dilution peut résulter des options de souscription accordées aux salariés, des bons de souscription d'actions ainsi que des conversions d'obligations selon les conditions prévalentes à la clôture.

Le résultat net dilué par action prend en compte :

- les actions de performance attribuées aux salariés ;
- les effets de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives, notamment celles qui découlent des obligations convertibles en action.

Le nombre d'actions retenu est celui qui aurait été alloué si les critères de performance avaient été évalués à la fin de la période de clôture ou qui pourrait être créé en cas de conversion de l'intégralité des obligations émises.

3.12 Immobilisations incorporelles

a) *Goodwill*

Le *goodwill* naît lors de l'acquisition de filiales, de sociétés associées et de coentreprises et représente la différence entre la contrepartie transférée, le montant de toute participation ne donnant pas le contrôle de l'entité acquise ainsi que la juste valeur à la date d'acquisition de toute participation antérieure dans l'entité acquise, et la juste valeur des actifs nets identifiables acquis. Lorsque la différence est négative, ce montant est comptabilisé en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Lors de règlements différés, les futurs montants à payer sont actualisés à leur valeur actuelle à la date de règlement. Le taux d'actualisation utilisé est le taux d'emprunt marginal de l'entité, soit le taux auquel un emprunt similaire pourrait être obtenu auprès d'un établissement financier indépendant selon des modalités comparables.

Le *goodwill* est inclus dans les immobilisations incorporelles et n'est pas amorti, mais soumis à un test de dépréciation annuellement, ainsi que toutes les fois où il y a un indice de perte de valeur. Le *goodwill* est évalué au coût diminué du cumul des pertes de valeur. Les plus et moins-values sur la cession d'une entité comprennent la valeur comptable du *goodwill* affecté à l'entité vendue.

Pour les besoins des tests de dépréciation, le *goodwill* acquis dans un regroupement d'entreprises est alloué à chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou à chaque groupe d'UGT censé bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque UGT ou chaque groupe d'UGT auquel le *goodwill* est alloué représente le niveau le plus fin au sein de l'entité auquel le *goodwill* est suivi au niveau du Groupe. Le *goodwill* est suivi au niveau géographique : France et International.

La valeur nette comptable du *goodwill* est comparée à la valeur recouvrable des UGT ou des groupes d'UGT auquel le *goodwill* est alloué, qui représente la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur déduction faite des coûts de la vente. La valeur d'utilité est fonction des flux de trésorerie futurs estimés et ramenés à leur valeur actuelle à l'aide d'un taux d'actualisation après impôt qui reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temporelle de l'argent et des risques spécifiques à l'actif ou à l'UGT. Toute dépréciation est immédiatement comptabilisée en charges et n'est pas reprise par la suite. Les dépréciations sont réparties tout d'abord sur la valeur comptable de tout *goodwill* alloué à l'UGT, puis sur la valeur comptable des autres actifs de l'UGT, au *prorata*.

b) Marques

Une marque a une durée de vie indéfinie, car il n'y a pas de limite prévisible à la période pendant laquelle l'actif est censé générer des flux de trésorerie nets entrants pour l'entité. La valorisation des marques a été déterminée moyennant le concours d'experts en évaluation, en tenant compte de divers facteurs, dont la notoriété de la marque. La méthode des redevances a été utilisée pour estimer la juste valeur des marques. Cette approche consiste à déterminer la valeur de la marque sur la base des revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers. Ces marques, qui sont juridiquement protégées, ne sont pas amorties, mais elles sont soumises à un test de dépréciation annuellement ou plus fréquemment s'il existe des indices de pertes de valeur au niveau du Groupe. Les campagnes de publicité et de promotion contribuent à maintenir le positionnement des marques.

c) Noms commerciaux et licences

Les noms commerciaux et licences acquis sont enregistrés au coût d'acquisition.

Les noms commerciaux et licences acquis dans un regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les noms commerciaux et licences ont une durée de vie limitée et sont ensuite comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et dépréciations. L'amortissement est calculé selon le mode linéaire pour répartir le coût des noms commerciaux et des licences sur leur durée de vie estimée comprise entre un et quatre ans.

d) Coûts de développement de logiciels générés en interne

Les coûts associés à la maintenance des logiciels informatiques sont comptabilisés en charges au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Les frais de développement directement attribuables à la conception et au test de logiciels identifiables contrôlés par le Groupe sont comptabilisés en tant qu'immobilisations incorporelles lorsque les critères suivants sont satisfaits :

- il est techniquement possible de finaliser le développement du logiciel de sorte qu'il soit disponible pour utilisation ;
- la Direction envisage de finaliser le développement du logiciel et de l'utiliser ou de le vendre ;
- il y a une possibilité d'utiliser ou de vendre le logiciel ;
- il peut être démontré que le logiciel générera des avantages économiques futurs probables ;
- les ressources techniques, financières et autres ressources adéquates nécessaires à l'achèvement du développement, à l'utilisation ou à la vente du logiciel sont disponibles ; et
- les dépenses attribuables au logiciel au cours de son développement peuvent être mesurées de façon fiable.

Lorsque ces critères sont remplis, les coûts de développement internes de logiciels sont capitalisés pendant la phase de développement des applications. Les coûts capitalisés correspondent aux coûts externes directs ainsi qu'aux coûts salariaux liés au temps consacré au projet au cours de la période de capitalisation. Les logiciels capitalisés sont soumis à un test de dépréciation chaque année ou lorsque l'évolution de la situation indique que les montants capitalisés pourraient être dépréciés. L'amortissement est calculé à partir du moment où l'actif est mis en service, selon le mode linéaire, afin de répartir le coût du logiciel sur sa durée de vie estimée entre trois et cinq ans.

3.13 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et dépréciations. Le coût d'acquisition comprend les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de l'actif. Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés, selon le cas, en tant qu'actif distinct, uniquement lorsqu'il est probable que les bénéfices économiques futurs associés à l'immobilisation reviendront au Groupe et si son coût peut être mesuré de manière fiable. La valeur comptable de tout élément comptabilisé en tant qu'actif séparé est sortie lorsqu'il est remplacé. Tous les autres frais de réparation et de maintenance sont imputés au compte de résultat sur la période au titre de laquelle ils sont engagés.

L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé selon le mode linéaire pour allouer leur coût respectif sur leur durée de vie estimée et comptabilisé en résultat. Les durées de vie estimées des immobilisations corporelles au titre de la période sont les suivantes :

- constructions : de 20 à 25 ans ;
- aménagements et installations des bâtiments : de 7 à 15 ans ;
- installations générales : de 7 à 10 ans ;
- matériel et outillage : de 3 à 15 ans ;
- matériel de transport : de 4 à 5 ans ;
- matériel de bureau et informatique : de 3 à 5 ans ;
- mobilier : de 5 à 10 ans.

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité des actifs sont réévaluées et ajustées, le cas échéant, à chaque date d'arrêté. Si la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable estimée, la valeur comptable de l'actif doit immédiatement être ramenée à sa valeur recouvrable.

Les plus et moins-values de cession sont déterminées en comparant le produit de la cession avec la valeur comptable.

3.14 Contrats de location

Le Groupe reconnaît un contrat de location dès lors qu'il obtient la quasi-totalité des avantages économiques liés à l'utilisation d'un actif identifié et qu'il a le droit de contrôler cet actif. Les contrats de location du Groupe portent essentiellement sur des biens immobiliers, principalement les magasins et les entrepôts.

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan au commencement du contrat, pour la valeur actualisée des paiements futurs. Cela se traduit par la constatation :

- d'un actif non courant « Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location » ; et
- d'une dette de location au titre de l'obligation de paiements.

a) Droit d'utilisation

À la date de prise d'effet d'un contrat de location, le droit d'utilisation évalué comprend : le montant initial de la dette auquel sont ajoutés, s'il y a lieu, les coûts directs initiaux, les coûts estimés de remise en état de l'actif, les pas-de-porte, les droits au bail ainsi que les paiements d'avance faits au loueur, nets le cas échéant, des avantages reçus du bailleur.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée du contrat qui correspond en général à la durée ferme du contrat en tenant compte des périodes optionnelles qui sont raisonnablement certaines d'être exercées. Les dotations aux amortissements des droits d'utilisation sont comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

La recouvrabilité du droit d'utilisation est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de l'actif.

b) Droits au bail commercial et pas-de-porte

En France, le titulaire des droits au bail a le droit de renouveler le bail presque indéfiniment. Si le bailleur souhaite résilier un bail commercial en France, le locataire a le droit de recevoir une indemnité d'éviction égale à la valeur des droits au bail à la date d'annulation.

Par conséquent, les droits au bail ont une durée de vie indéfinie, car il n'y a pas de fin prévisible à la période pendant laquelle les droits au bail sont censés générer des flux de trésorerie nets entrants. En conséquence, les principaux droits au bail (versés à l'ancien locataire) ne sont pas amortis, mais ils sont soumis à un test de dépréciation chaque année et chaque fois que des événements ou des circonstances indiquent que leurs montants recouvrables peuvent être inférieurs à leur valeur comptable.

Suite à l'application d'IFRS 16, le droit au bail est inclus dans le droit d'utilisation.

Dans certains cas, un autre terme juridique est utilisé pour les droits au bail. Ils sont appelés « pas-de-porte » lorsque le montant est versé par le locataire au bailleur. Ils sont classés en droit d'utilisation et amortis sur la durée estimée du bail.

Les dispositions de mise en œuvre du test de dépréciation du droit d'utilisation, des droits au bail et des pas-de-porte sont identiques à celles relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles telles que décrites dans les notes 3.12 et 3.13.

c) Dette de location

À la date de prise d'effet du contrat, la dette de location est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des paiements futurs qui comprennent les loyers fixes, les loyers variables qui dépendent d'un indice ou d'un taux défini dans le contrat, les franchises de loyers, ainsi que les paiements relatifs aux options d'extension, d'achat, de résiliation ou de non-renouvellement, si le Groupe est raisonnablement certain de les exercer.

Quand le taux implicite du contrat n'est pas facilement déterminable, le Groupe retient le taux marginal d'endettement du Groupe pour évaluer le droit d'utilisation et la dette de loyers correspondante, qui prend notamment en compte les conditions de financement du Groupe et l'environnement économique dans lequel le contrat a été souscrit.

Ultérieurement la dette de location est évaluée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La charge d'intérêts de la période est comptabilisée dans le résultat financier.

La dette de location est présentée séparément de la dette nette.

d) Exemptions

Les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire ou de courte durée sont comptabilisés directement en charges.

e) Période exécutoire des contrats de location

Le Groupe applique la décision du comité de l'IFRS IC du 16 décembre 2019 précisant qu'il n'est pas possible de retenir uniquement l'approche juridique pour déterminer la période exécutoire d'un contrat, dont la durée ne peut pas être déterminée de façon ferme à l'origine du contrat. Un contrat de location reste exécutoire aussi longtemps que le locataire, ou le bailleur, aurait à subir une perte ou une pénalité plus qu'insignifiante en cas d'arrêt du contrat. Pour déterminer la durée exécutoire du contrat de location, il doit être pris en compte l'ensemble des aspects économiques du contrat et pas seulement les indemnités de résiliations contractuelles. En Italie, le Groupe possède certains contrats immobiliers avec des options de prolongation. Une analyse est faite avec notre service immobilier sur le caractère raisonnable d'activer ces options en fonction de différents critères tels que la profitabilité du magasin et son emplacement.

3.15 Dépréciation d'actifs non financiers

Les actifs qui ont une durée de vie indéfinie – par exemple, le *goodwill* ou certaines immobilisations incorporelles – ne sont pas amortis et sont testés pour dépréciation annuellement, ou plus fréquemment si des événements ou des changements de circonstances indiquent qu'ils pourraient être dépréciés.

Un test de dépréciation est réalisé pour les actifs amortissables si des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable n'est pas récupérable. Une dépréciation est constatée pour la différence entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable si cette dernière est inférieure à la valeur comptable de l'actif. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur d'un actif diminué des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. Pour la réalisation du test de dépréciation, les actifs sont regroupés par unités génératrices de trésorerie, lesquels sont le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Les dépréciations antérieures des actifs non financiers (autres que le *goodwill*) sont examinées pour reprise éventuelle à chaque date de clôture.

3.16 Actifs financiers

Les actifs financiers définis par la norme IFRS 9 comprennent trois catégories : des actifs financiers évalués au coût amorti, des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (JVOCI) et des actifs financiers évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat net (JVPL).

La classification à retenir dépend du modèle économique ayant été choisi par le Groupe pour la gestion de ses actifs financiers ainsi que des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels desdits actifs.

a) Actifs financiers évalués au coût amorti

Ces actifs financiers sont détenus en vue de la perception de flux de trésorerie contractuels.

Lors de leur comptabilisation initiale, ils sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition, généralement le prix de transaction. Ultérieurement, s'ils ne font pas l'objet d'une opération de couverture, ces actifs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils correspondent principalement aux éléments de bilan suivants : prêts, dépôts et cautionnements, créances clients, autres créances et créances fournisseurs.

b) Actifs financiers à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (JVOCI)

Les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie d'autres éléments du résultat global sont des actifs financiers détenus à la fois à des fins de perception de flux de trésorerie contractuels et à des fins de cession. Ces instruments sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Seuls les intérêts ou dividendes perçus ainsi que les variations de juste valeur provenant de la variation du taux de change sont reconnus au compte de résultat.

La juste valeur des titres de participation de sociétés cotées sur un marché actif est déterminée par référence au prix de marché publié à la date de clôture. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans l'état des autres éléments du résultat global (directement en capitaux propres). Lors de la sortie de l'actif financier du bilan, les variations de juste valeur sont recyclées dans les autres éléments du résultat global.

Cette catégorie comprend également les investissements dans des instruments de capitaux propres (actions, principalement) sur option irrévocable. Dans ce cas, lors de la cession des titres, les gains ou pertes latents précédemment comptabilisés en capitaux propres (autres éléments du résultat global) ne seront pas reclassés en résultat ; seuls les dividendes sont comptabilisés en résultat.

c) Actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat (JVPL)

Cette dernière catégorie regroupe l'ensemble des actifs qui ne sont rattachés à aucune des catégories décrites ci-dessus ainsi que les investissements dans des instruments de capitaux propres de type action (participation dans les GIE et titres non consolidés) pour lesquels l'option de comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global n'a pas été retenue.

La valeur d'utilité est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque société. Les critères généralement retenus sont : la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier.

3.17 Dépréciation des actifs financiers

a) Dépréciation

Le Groupe reconnaît une dépréciation fondée sur les pertes attendues pour les actifs financiers évalués au coût amorti ou évalués à la juste valeur par OCI.

À chaque clôture, le montant de la provision est réévalué afin de refléter l'évolution du risque de crédit relative à l'instrument financier depuis sa comptabilisation initiale.

Pour les instruments financiers (autres que les créances commerciales), le Groupe applique le modèle de perte de crédit attendue sur la durée de vie uniquement lorsque la détérioration du risque de crédit est significative. Si le risque de crédit de l'instrument financier n'a pas augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, le Groupe évalue la perte de crédit attendue sur les douze mois suivant la date de clôture.

Afin d'apprécier l'évolution du risque de crédit, le Groupe compare le risque de défaillance sur l'instrument financier à la date de clôture avec le risque de défaillance sur l'instrument financier à la date de la comptabilisation initiale, en tenant compte des informations raisonnables et justifiables qu'il est possible d'obtenir sans devoir engager des coûts ou des efforts déraisonnables et qui sont indicatifs d'augmentations importantes du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale.

Pour les créances commerciales, le Groupe applique la méthode simplifiée et reconnaît les pertes de crédit attendues sur leur durée de vie.

b) Décomptabilisation

Le Groupe décomptabilise un actif financier dès lors que les droits contractuels sur les flux de trésorerie ont expiré ou que l'actif, ainsi que tous les risques et avantages liés à cet actif ont été transférés.

Si le Groupe transfère la quasi-totalité des risques et avantages liés à l'actif et continue de le contrôler, le Groupe reconnaît son intérêt résiduel. Si le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages des actifs transférés, le Groupe continue de reconnaître un actif financier.

Lors de la décomptabilisation d'un actif évalué au coût amorti, la différence entre la valeur nette comptable et la contrepartie reçue est comptabilisée au compte de résultat.

3.18 Instruments financiers dérivés et activités de couverture

Le Groupe détient divers instruments financiers dérivés, utilisés pour :

- couvrir les risques de change survenant dans le cours normal de ses activités afin de se prémunir du risque de change et de minimiser les risques sur les transactions commerciales ;
- couvrir les risques de taux afin de réduire l'exposition de sa dette aux variations de taux d'intérêt.

Dès l'origine de la relation de couverture, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'instrument couvert en décrivant ladite relation ainsi que l'objectif de l'entité en matière de gestion des risques et sa stratégie de couverture : désignation de l'instrument de couverture et de l'élément couvert, la nature du risque couvert et la façon dont l'entité procède pour apprécier si la relation de couverture satisfait aux contraintes d'efficacité de la couverture.

La relation de couverture satisfait à toutes les contraintes d'efficacité de la couverture si :

- il existe un lien économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture ;
- l'effet du risque de crédit ne prédomine pas sur les variations de valeur qui résultent de ce lien économique ;
- le ratio de couverture de la relation de couverture est égal au rapport entre la quantité de l'élément couvert qui est réellement couverte par le Groupe et la quantité de l'instrument de couverture que le Groupe utilise réellement pour couvrir cette quantité de l'élément couvert.

Les instruments de couverture sont initialement évalués à la juste valeur à la date de conclusion d'un contrat dérivé, puis réévalués ensuite à leur juste valeur à chaque date de clôture. La juste valeur des dérivés de change est déterminée sur la base du taux de change à la date de clôture.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat, à l'exception des instruments qualifiés de couvertures de flux de trésorerie pour lesquels les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global pour leur part efficace et en résultat pour leur part inefficace.

La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à douze mois, et dans les actifs ou passifs courants lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est inférieure à douze mois. Les opérations portant sur les instruments dérivés à des fins de transaction sont classées en actif ou passif courant.

3.19 Stocks

Les stocks sont comptabilisés au montant le plus faible entre le coût historique et la valeur réalisable nette.

Le coût est déterminé en utilisant la méthode du coût moyen pondéré. La valorisation du stock à l'entrepôt est égale au coût d'acquisition majoré des frais d'expédition, de douane et de transport. La valorisation du stock en magasin se compose du prix de revient en entrepôt plus les frais d'acheminement de l'entrepôt vers les magasins. Les coûts de revient sont déterminés après déduction des rabais ou des remises. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal des activités, moins les frais de vente estimés.

Le Groupe est amené à constater une dépréciation sur la valeur des stocks sur la base de leur écoulement sur les douze derniers mois, ainsi que sur les stocks endommagés.

3.20 Créances clients et autres créances

Les créances clients sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, ultérieurement évaluées à leur coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des provisions pour dépréciation.

Le Groupe applique la méthode simplifiée et reconnaît les pertes de crédit attendues sur la durée de vie des créances commerciales. Les pertes de crédit attendues sont estimées en prenant en compte des facteurs spécifiques liés aux clients et autres débiteurs, aux conditions générales économiques actuelles et aux prévisions de la conjoncture économique future qu'il est possible d'obtenir à la date de clôture sans devoir engager des coûts ou des efforts excessifs.

Le montant de la provision est comptabilisé au compte de résultat en « Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations ».

3.21 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Dans l'état de la situation financière consolidée, la trésorerie et les équivalents de trésorerie (à l'exclusion des découverts bancaires) comprennent les disponibilités et autres placements à court terme (titres négociables) dont l'échéance initiale est de trois mois ou moins, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

Dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent également les découverts bancaires. Dans l'état de la situation financière consolidée, les découverts bancaires sont présentés dans les emprunts, dans les passifs courants.

3.22 Capital social

a) Actions ordinaires

Les actions ordinaires sont classées en tant que capitaux propres.

Les coûts directement attribuables à l'émission de nouvelles actions sont présentés en déduction des capitaux propres, nets d'impôt, sans incidence sur le résultat.

b) Actions d'autocontrôle

Lorsque le Groupe rachète ses propres actions, elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition comme actions propres et viennent en déduction des capitaux propres au titre de la contrepartie versée. Les plus et moins-values de cessions d'actions propres sont comptabilisées directement en capitaux propres, pour leur montant net d'impôt, sans incidence sur le résultat.

Aucune dépréciation n'est comptabilisée sur les actions propres.

3.23 Avantages postérieurs à l'emploi

Les sociétés du Groupe gèrent divers régimes de retraite, lesquels sont tous des régimes à prestations définies.

Un régime à contribution définie est un régime en vertu duquel le Groupe verse des cotisations fixes à une entité distincte. Le Groupe n'a aucune obligation juridique ou implicite à verser des cotisations supplémentaires si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour payer aux salariés tous les avantages liés aux services rendus pour la période en cours ou pour les exercices antérieurs.

Un régime à prestations définies est un régime de retraite qui n'est pas un régime à cotisations définies.

Les régimes de retraite à prestations définies fixent généralement le montant des prestations dont un membre du personnel bénéficiera une fois à la retraite. Ce montant dépend en général d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, les années de service en tenant compte du plafond du barème des indemnités et de la rémunération.

Le passif comptabilisé dans l'état de la situation financière, en ce qui concerne les régimes de retraite à prestations définies, est la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies à la date de clôture. Les obligations au titre des prestations définies sont calculées annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies est déterminée en actualisant les flux de trésorerie sortants futurs estimés à l'aide des taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de premier rang libellées dans la monnaie dans laquelle les prestations seront versées et ayant des échéances similaires à celles de l'obligation de pension afférente.

Le coût actuel du service du régime à prestations définies, comptabilisé au compte de résultat en charges de personnel, reflète l'augmentation de l'obligation au titre des prestations définies résultant des services rendus durant l'année en cours.

Le coût des services passés, qui correspond à la variation de la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies découlant des amendements ou limitations apportées à un régime, est comptabilisé immédiatement en résultat.

La charge d'intérêt est calculée moyennant l'application du taux d'actualisation à l'obligation au titre des prestations définies. Ladite charge est intégrée aux autres charges financières.

Les plus et moins-values actuarielles dues aux ajustements d'expérience et aux changements d'hypothèses actuarielles sont imputées ou créditées en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global au cours de la période pendant laquelle elles surviennent.

3.24 Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'événements passés ; lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour régler l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Les pertes d'exploitation futures ne sont pas provisionnées.

Lorsqu'il existe un grand nombre d'obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources soit nécessaire au règlement de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Une provision est comptabilisée même si la probabilité d'une sortie de trésorerie, eu égard à tout élément inclus dans la même catégorie d'obligations, peut être faible.

Les provisions sont évaluées à la valeur actuelle de la meilleure estimation par la Direction de la dépense nécessaire pour régler l'obligation actuelle à la date de clôture, en utilisant un taux avant impôt qui reflète les appréciations actuelles du marché concernant la valeur temporelle de l'argent et les risques spécifiques liés à l'obligation. L'augmentation de la provision due à l'écoulement du temps est comptabilisée en charges d'intérêt.

3.25 Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes sont des obligations de paiement au titre de biens ou services livrés/rendus par des fournisseurs dans le cours normal des affaires. Ces dettes sont classées dans les passifs courants si le paiement est exigible dans les douze mois après la date de clôture (ou dans le cycle de fonctionnement normal de l'entreprise, si le délai est plus long). Si tel n'est pas le cas, elles sont classées dans les passifs non courants.

Les dettes fournisseurs et autres dettes sont comptabilisées initialement à leur juste valeur, puis évaluées au coût amorti en application de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Afin de soutenir ses partenaires internationaux, Maisons du Monde France S.A.S. a mis en place un système d'affacturage inversé (*Reverse Factoring)*. Ce programme consiste à faire bénéficier ses fournisseurs de possibilités de paiement par anticipation.

En l'espèce, ce programme est une opération de cession de dettes commerciales à un établissement financier, le *factor*, organisée par Maisons du Monde. Plus précisément, les relations entre les parties sont régies par la signature de deux contrats complètement indépendants :

- le Groupe signe un contrat-cadre avec le *factor* par lequel il s'engage à payer au *factor* à la date d'échéance prévue avec le fournisseur, les factures cédées au *factor* et préalablement approuvées. Chaque fournisseur a la liberté de céder ou non chacune de ses factures ;
- les fournisseurs du Groupe, s'ils le souhaitent, signent un contrat-cadre avec le *factor*, par lequel ils se donnent la possibilité de céder leurs factures, avant la date d'échéance, bénéficiant de conditions tenant compte du risque de crédit du groupe Maisons du Monde.

3.26 Emprunts et autres dettes financières hors dettes de location

Les emprunts, y compris les obligations émises, et autres dettes financières hors dettes de location, sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, déduction faite des coûts de transaction engagés. Les emprunts et autres dettes financières hors dettes de location sont ensuite comptabilisés à leur coût amorti. Toute différence entre les fonds (déduction faite des coûts de transaction) et la valeur de rachat est comptabilisée dans le compte de résultat sur la période des emprunts à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est le taux utilisé pour actualiser les flux de trésorerie futurs attendus (coûts de transaction inclus) jusqu'à l'échéance de la dette financière hors dettes de location, ou sur une période plus courte, le cas échéant, à la valeur comptable nette du passif à la date de comptabilisation initiale.

Les frais d'émission d'emprunts sont déduits des montants empruntés.

Les emprunts sont classés en passifs courants, à moins que le Groupe n'ait un droit inconditionnel de reporter le règlement du passif pendant au moins douze mois après la date de clôture.

3.27 Impôt exigible et différé

a) Impôt

L'impôt sur le résultat de la période comprend les impôts exigibles et différés. L'impôt sur le résultat exigible ou différé est comptabilisé dans le compte de résultat, sauf dans la mesure où il concerne des éléments comptabilisés dans les autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres. Dans ce dernier cas, l'impôt est également comptabilisé en autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres.

L'impôt sur le résultat exigible est calculé sur la base des lois fiscales adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture dans les pays où la Société et ses filiales opèrent leurs activités et génèrent des revenus imposables. Périodiquement, la Direction évalue les positions adoptées dans les déclarations fiscales en ce qui concerne les situations pour lesquelles la réglementation fiscale applicable est sujette à interprétation. Le cas échéant, elle établit une provision sur la base des montants à verser aux autorités fiscales.

b) Impôt différé

L'impôt différé est comptabilisé, selon la méthode du report variable, sur les différences temporaires existant entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales. Cependant, les passifs d'impôts différés ne sont pas comptabilisés s'ils découlent de la comptabilisation initiale du *goodwill*. L'impôt différé n'est pas non plus comptabilisé s'il découle de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction autre qu'un regroupement d'entreprises qui, au moment de la transaction, n'a d'effet ni sur le résultat comptable ni sur le résultat fiscal. L'impôt différé est déterminé à l'aide des taux d'imposition (et des lois) qui sont adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture et sont supposés s'appliquer lorsque l'impôt différé actif est réalisé ou l'impôt différé passif est réglé.

Les impôts différés actifs sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable que les bénéfices imposables futurs sur lesquels ils peuvent être utilisés seront disponibles.

Les impôts différés actifs et passifs sont compensés lorsqu'il existe un droit de compenser les actifs d'impôts courants avec les passifs d'impôts courants et lorsque les impôts différés actifs et passifs se rapportent aux impôts prélevés par la même administration fiscale sur la même entité imposable ou sur des entités imposables différentes lorsqu'il existe une intention de régler les soldes sur une base nette.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 12, le Groupe comptabilise la CVAE (France), l'IRAP (Italie) et la *Gewerbesteuer* (Allemagne) en impôt sur le résultat.

Le Groupe a comptabilisé un actif d'impôt différé sur les déficits reportables. Un budget prévisionnel a été établi afin de documenter l'utilisation de cet actif d'impôt différé dans un délai raisonnable.

3.28 Actifs et passifs éventuels

En fonction du résultat d'événements futurs incertains, une entité peut être engagée au titre de passifs éventuels ou prétendre à des actifs éventuels. Ces éléments sont détaillés dans les notes annexes aux états financiers consolidés.

3.29 Actifs et passifs non courants et groupes d'actifs destinés à être cédés

La norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » spécifie le traitement comptable applicable aux actifs détenus en vue de la vente, la présentation et les informations à fournir sur les activités abandonnées.

Les activités abandonnées arrêtées, cédées ou en cours de cessions, dès lors qu'elles sont hautement probables et :

- représentent une ligne d'activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;
- ou font partie d'un plan unique de vente d'une ligne d'activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;
- ou se réduisent à une filiale acquise uniquement dans le but de revente ;

sont présentées sur une ligne séparée du compte de résultat consolidé et du tableau des flux de trésorerie consolidés à la date de clôture de l'exercice.

Le caractère significatif est apprécié par le Groupe selon différents critères qualitatifs (marché, produit, zone géographique) ou quantitatifs (chiffre d'affaires, rentabilité, flux de trésorerie, actifs). Les actifs rattachés aux activités abandonnées, s'ils sont détenus en vue de la vente, sont évalués au montant le plus bas entre la valeur comptable et la juste valeur nette des coûts relatifs à la cession. Les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités abandonnées sont présentés sur une ligne séparée pour toutes les périodes présentées.

Note 4 Estimations et jugements critiques

4.1 Principales estimations et jugements

L'établissement des états financiers consolidés, conformément aux règles édictées par les normes IFRS, implique que la Direction procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur la valeur comptable de certains actifs, passifs, produits, charges, ainsi que sur les informations données en annexe.

Les estimations et hypothèses font l'objet de révisions régulières, et au minimum à chaque date de clôture. Elles peuvent varier si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou à la suite de nouvelles informations. Les résultats réels de ces estimations peuvent être différents de ces estimations.

Les principales estimations faites par la Direction lors de l'établissement des états financiers consolidés portent notamment sur les hypothèses retenues pour :

- la valorisation d'actifs incorporels (*goodwill* et marques) et corporels : notes 3.12, 3.13 et 14 ;
- les impôts différés : note 19 ;
- les provisions sociales et pour litiges : notes 9, 20.4 et 25 ;
- les instruments financiers dérivés et leur classification : note 21 ;
- la durée retenue pour les contrats de location et le taux marginal d'endettement du Groupe : note 17 ;
- les stocks : perspectives d'écoulement des stocks pour le calcul de la dépréciation (note 20.1) ;
- le chiffre d'affaires : programme de fidélité estimation du taux d'utilisation par catégorie de clients et de la générosité moyenne (notes 3.6 et 6.1) ;
- les positions fiscales incertaines conformément à IFRIC 23.

4.2 Enjeux climatiques et sociétaux

Maisons du Monde estime que le changement climatique pourrait avoir des impacts physiques à horizon 2030–2050, notamment dans les scénarios extrêmes (augmentation des températures de 4 °C).

Le Groupe étudie les risques et opportunités liés au changement climatique qui pourraient affecter son activité :

- en amont de la chaîne d'approvisionnement, plusieurs facteurs peuvent perturber l'approvisionnement et la production des produits :
  - raréfaction ponctuelle des manières premières : le changement climatique et d'autres facteurs peuvent causer des pénuries ponctuelles de matières premières comme le bois, le cuir et le coton,
  - incapacité temporaire ou retards d'acheminement : des événements climatiques extrêmes, des perturbations géopolitiques ou des problèmes logistiques peuvent retarder ou empêcher l'acheminement des matières premières ou des produits finis ;
- en aval de la chaîne, le facteur principal pouvant influencer la demande pour les produits est la baisse de la consommation générale. L'augmentation de la fréquence des événements climatiques extrêmes peut affecter le pouvoir d'achat des consommateurs et inciter à réduire leurs dépenses, en particulier pour les produits non essentiels ;
- de manière opérationnelle, la consommation d'énergies fossiles pour les activités de Maisons du Monde contribue à l'épuisement des ressources énergétiques.

Enfin, Maisons du Monde a également un impact à travers les émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de ses activités.

L'ensemble des impacts, risques et opportunités ont été identifiés lors d'ateliers spécifiques avec les différents métiers du Groupe (achats, approvisionnement, contrôle interne, offre de produits…) et quantifiés selon la probabilité et la magnitude d'impact financier pour le Groupe.

Le Groupe a mis en place un plan d'atténuation des impacts du changement climatique, et aucun risque climatique n'a été pris en compte dans l'élaboration du plan d'affaires du Groupe.

Par ailleurs, Maisons du Monde a choisi d'introduire une composante ESG dans son financement bancaire, indexée sur trois critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), dont l'un correspond à un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe (voir note 23.1).

Le Groupe a également introduit des critères environnementaux dans les éléments de rémunération variable de ses dirigeants. Enfin, sur les exercices 2022, 2023, 2024 et 2025, le Groupe a mis en place des plans d'attribution d'actions gratuites incluant des critères de performance comportant des critères ESG. L'atteinte de ces critères a été prise en compte pour l'évaluation de la charge afférente à ces plans (voir note 7.2).

Sur la base de ces éléments, les jugements et estimations retenus par la Direction au titre des conséquences du changement climatique et de la transition vers une économie décarbonée n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés clos le 31 décembre 2025.

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Note 5 Information sectorielle

5.1 Principe

Conformément à la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion interne utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Conseil d'administration, qui est le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui se livre à des activités à partir desquelles le Groupe est susceptible d'acquérir des produits, des activités ordinaires et d'encourir des charges. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel et le résultat opérationnel de chaque secteur est régulièrement examiné par le Conseil d'administration en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter et d'en évaluer la performance.

Les ventes, l'EBITDA courant, le *goodwill*, les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles sont présentés par zone géographique. Les segments géographiques retenus sont les suivants :

- France ;
- International.

Par ailleurs, le segment siège comprend les activités de *holding*, y compris les actifs ne pouvant être affectés à aucun segment. Ce segment, qui n'intègre aucun chiffre d'affaires, comprend principalement les frais généraux liés aux services financiers, juridiques, ressources humaines et informatiques ainsi que les charges liées à la conception et au *design*, aux achats, à la gestion de la relation client (CRM) et au *merchandising*.

Le Groupe définit son EBITDA courant annuel comme le résultat opérationnel courant avant les autres produits et charges opérationnels, déduction faite des éléments suivants :

i) les dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations ; et

ii) la variation de la juste valeur des instruments dérivés, qui sont tous deux sans incidence sur la trésorerie.

L'EBITDA courant par zone géographique inclut :

- l'allocation de certaines charges de *marketing* liées au réseau de magasins et des charges liées à l'exploitation et au *marketing* de la plateforme *e-commerce*. L'allocation de ces charges par zone géographique est effectuée sur la base des ventes (magasins et en ligne) réalisées dans chaque segment ;
- l'allocation de l'EBITDA courant des entités en charge de la logistique par zone géographique est effectuée sur la base des coûts des ventes respectifs.

Les ventes et l'EBITDA courant liés à l'activité B2B (enseigne Maisons du Monde) ont été alloués en totalité au segment – France.

Ces informations sectorielles sont cohérentes avec les groupes d'UGT identifiés pour les tests de dépréciation (*cf.* note 14).

5.2 Compte de résultat par secteur opérationnel

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Ventes de marchandises [1]	902 335	955 541
France	*486 819*	*523 282*
International	*415 516*	*432 259*
Coût des ventes	(339 671)	(355 040)
Marge brute	**562 664**	**600 501**
Marge brute (en %)	*62,4 %*	*62,8 %*
EBITDA courant	**104 236**	**145 272**
France	*108 673*	*135 457*
International	*80 896*	*83 840*
Siège	*(85 333)*	*(74 025)*
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	(131 817)	(144 091)
EBIT courant	**(27 581)**	**1 181**
Juste valeur des instruments financiers dérivés	(5)	(8 143)
Résultat opérationnel courant	**(27 586)**	**(6 962)**
Autres produits et charges opérationnels	(370 699)	(92 630)
Résultat opérationnel	**(398 285)**	**(99 592)**
Résultat financier	(27 810)	(22 165)
Résultat avant impôt	**(426 095)**	**(121 757)**
Impôt sur le résultat	20 242	6 501
Résultat après impôt	**(405 853)**	**(115 256)**
RÉSULTAT NET	**(405 853)**	**(115 256)**

(1) Après la France, l'Italie et l'Espagne sont les deux marchés principaux de Maisons du Monde.

5.3 Actifs sectoriels

Le Groupe présente ici uniquement les actifs sectoriels dont les montants sont régulièrement analysés par le Comité exécutif, sous la supervision du Conseil d'administration.

	31 décembre 2025			
(en milliers d'euros)	France	International	Siège	Total
Actifs sectoriels [1]	25 908	37 738	213 994	277 640
Droit d'utilisation	262 514	185 184	3 829	451 527
Actifs non sectoriels				357 489
TOTAL ACTIF				**1 086 656**

(1) Goodwill, autres immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles.

	31 décembre 2024			
(en milliers d'euros)	France	International	Siège	Total
Actifs sectoriels [1]	285 370	94 803	249 881	630 054
Droit d'utilisation	297 526	216 978	4 446	518 950
Actifs non sectoriels				384 127
TOTAL ACTIF				**1 533 131**

(1) Goodwill, autres immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles.

Note 6 Chiffre d'affaires

6.1 Détail du chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Ventes de marchandises	902 335	955 541
Sous-total des ventes	**902 335**	**955 541**
Prestations et commissions	45 014	46 323
Ventes de marchandises et commissions liées à des activités ordinaires	**947 349**	**1 001 864**
Participation aux frais de livraison	15 619	16 620
Prestations logistiques	476	652
Autres services	9 775	11 052
Autres produits des activités ordinaires	**25 870**	**28 324**
CHIFFRE D'AFFAIRES	**973 219**	**1 030 188**

6.2 Ventes de marchandises et commissions liées à des activités ordinaires par canal

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Magasins	697 734	723 022
Web	249 615	278 842
VENTES	**947 349**	**1 001 864**

6.3 Ventes de marchandises et commissions liées à des activités ordinaires par catégories

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Décoration	522 053	547 904
Meubles	380 283	407 632
Prestations et services	45 013	46 328
VENTES	**947 349**	**1 001 864**

Note 7 Charges de personnel

7.1 Traitements et salaires

Les charges de personnel s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Traitements et salaires	(159 950)	(169 658)
Charges sociales	(54 352)	(56 344)
Paiements fondés sur des actions (charges sociales comprises)	(209)	(11)
Participation et intéressement des salariés (charges sociales comprises)	(596)	(1 158)
Avantages postérieurs à l'emploi – Régime à prestations définies	(1 063)	(1 125)
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	**(216 170)**	**(228 296)**

L'évolution des charges de personnel s'explique principalement par la diminution du poste « Traitements et salaires » et « Charges sociales » due principalement à la baisse des effectifs.

L'effectif moyen de salariés équivalent temps plein (ETP) est de 5 835 pour l'exercice 2025 contre 6 260 pour l'exercice 2024.

7.2 Plan d'actions gratuites

a) Nouveau plan d'attribution d'actions de performance

Dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 29 juin 2023, le Conseil d'administration a adopté le « Plan d'actions gratuites 2025 » en date du 10 mars 2025, qui prévoit l'attribution de 522 000 actions de performance réparties en trois sous-plans au profit de 82 salariés en France et à l'étranger.

Pour les sous-plans 1 et 2, 80 % des actions sont attribués sous conditions de performances économiques et RSE citées ci-dessous et le reste est attribué sous conditions des mêmes performances économiques et RSE et d'une condition supplémentaire de TSR (*Total Shareholder Return*).

Pour le sous-plan 3, la totalité des actions est attribuée sous conditions de performances économiques, RSE et TSR citées ci-dessous, mais avec une répartition différente par rapport aux sous-plans 1 et 2.

Conditions de performances économiques, RSE et TSR :

- une exigence d'emploi continu au sein du Groupe au cours de la période d'acquisition : les actions attribuées à un bénéficiaire ne seront finalement acquises que si ce dernier a été employé au sein de l'une des sociétés du Groupe pendant la période d'acquisition, calculée à compter de la date d'attribution, fixée à 36 mois, soit le 10 mars 2028 ;
- en cas de décès, d'invalidité ou de départ à la retraite, le bénéficiaire conserve ses droits, n'étant plus soumis à l'exigence d'emploi continu ;
- une exigence de performance basée sur l'évolution des ventes et d'un taux d'EBIT moyen sur les exercices 2025 à 2027 ;
- une exigence de performance basée sur le *Free cash flow* cumulé sur les exercices 2025 à 2027 ;
- deux critères de performance en lien avec le plan stratégique *Inspire Everyday* ;
- une exigence de performance relative à des critères environnementaux et sociaux ;
- une exigence de performance relative au rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Maisons du Monde calculée sur la moyenne des 90 cotations avant la date d'attribution du plan et avant la date d'échéance du plan.

Les actions attribuées peuvent être des actions émises *via* une augmentation de capital réalisée par la Société au plus tard à la date d'acquisition définitive ou des actions rachetées par la Société sur le marché avant cette date.

b) Informations sur la juste valeur d'attribution des actions de performance

	Plan n° 9 22 mars 2023	Plan n° 10 11 mars 2024	Plan n° 11 10 mars 2025
Durée du plan	3 ans	3 ans	3 ans
Juste valeur des actions de performance *(en euros)*	8,33	2,35	3,04

Sur l'exercice 2025, dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, une charge de 0,3 million d'euros (hors charges sociales) a été comptabilisée au compte de résultat au sein des charges de personnel (contre une charge de 0,1 million d'euros en 2024), en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Les conditions de performance définies ont été calculées pour les plans 2023 à 2025. Le plan 2022 a été livré au cours du 1er trimestre 2025.

Note 8 Charges externes

Les charges externes s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Énergie et autres fournitures non stockées	(19 117)	(14 548)
Loyers et charges afférentes	(34 926)	(38 231)
Entretien et réparations	(22 758)	(22 471)
Assurance	(2 024)	(2 025)
Publicité et *marketing*	(45 197)	(43 257)
Transport	(102 047)	(104 540)
Services bancaires	(9 786)	(10 857)
Impôts et taxes	(11 280)	(12 194)
Autres charges externes	(70 010)	(63 028)
TOTAL DES CHARGES EXTERNES	**(317 145)**	**(311 151)**

La majorité des charges externes est en diminution, conformément au plan d'économie. Cette tendance est toutefois nuancée par la hausse des dépenses énergétiques (l'exercice 2024 ayant bénéficié d'un effet de base favorable lié à des régularisations de factures 2023), ainsi que par l'augmentation des frais publicitaires et des commissions versées aux affiliés (liée à la croissance du réseau d'affiliés).

Le poste loyers et charges afférentes comprend notamment des charges locatives en augmentation et également :

- des loyers variables non significatifs en 2025 et 2024 ;
- des loyers pour des contrats de courte durée pour 0,6 million d'euros en 2025 (0,6 million d'euros en 2024) ;
- des loyers pour les contrats de faible valeur pour 8,7 millions d'euros en 2025 (9,1 millions d'euros en 2024).

Note 9 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Plus ou moins-values de cessions (1)	70	(201)
Litiges, pertes et gains d'origine commerciale (2)	4 859	10 748
Loyers et charges afférentes (1)	(28)	(168)
Autres produits opérationnels courants	(898)	(808)
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS COURANTS	**4 003**	**9 571**

(1) Se rapporte aux magasins fermés et repositionnés dans la même zone

(2) Comprend notamment un produit lié à l'annulation des cartes cadeaux, avoirs et bon d'achats non utilisés par les clients dont la date d'expiration est arrivée à son terme.

Note 10 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Dépréciation du *goodwill et de la marque* (1)	(296 027)	(81 000)
Charges de restructuration (2)	(62 497)	(587)
Impacts liés aux fermetures de magasins (3)	(11 279)	(11 037)
Autres	(896)	(6)
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(370 699)**	**(92 630)**

(1) Cf. note 14 sur le test d'impairment

(2) Comprend notamment les coûts du PSE annoncé en janvier 2025 ainsi que la dépréciation des immobilisations de l'entrepôt Nord à la suite de la décision d'arrêter son activité.

(3) Se rapporte aux magasins fermés ou en cours de fermeture et non repositionnés dans la même zone. L'impact présenté inclut les dotations et reprises comptabilisées suite à la fermeture des magasins.

Note 11 Résultat financier

Les produits et charges financiers s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Intérêts sur crédit à long terme	(3 685)	(4 158)
Intérêts sur emprunts, y compris facilité de crédit renouvelable	(10 743)	(3 479)
Autres	4	482
Coût de l'endettement net	**(14 424)**	**(7 155)**
Intérêts sur la dette de location	(13 847)	(13 684)
Gains et pertes de change	983	(415)
Commissions	(442)	(840)
Autres produits et charges financiers	(80)	(71)
RÉSULTAT FINANCIER	**(27 810)**	**(22 165)**

La variation du résultat financier s'explique principalement par l'augmentation des frais financiers liés au tirage du RCF (*cf.* note 23).

Note 12 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Impôts exigibles	4 137	(4 707)
Impôts différés	16 105	11 208
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	**20 242**	**6 501**

Les effets fiscaux des autres éléments du résultat global sont les suivants :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Couverture de flux de trésorerie	4 906	(7 124)
Impôt sur les éléments recyclés en résultat	**4 906**	**(7 124)**
Impôt sur les écarts actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi	(349)	421
Impôt sur les éléments non recyclés en résultat	**(349)**	**421**
TOTAL IMPÔT SUR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	**4 557**	**(6 703)**

L'impôt sur le résultat du Groupe est différent de l'impôt théorique qui ressortirait du taux d'imposition réel applicable aux résultats des sociétés consolidées en raison des éléments suivants :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Résultat net	(405 853)	(115 256)
Moins impôt sur le résultat	*20 242*	*6 501*
Résultat avant impôt	**(426 095)**	**(121 757)**
Taux d'imposition théorique	25,83 %	25,83 %
Charge d'impôt théorique (+)/produit (-)	**(110 060)**	**(31 450)**
Différences de taux d'imposition	(20)	(630)
Déficits n'ayant pas généré d'impôt différé	30 070	-
Taxes [(1)]	846	1 102
Impact des crédits d'impôt	(2 237)	(2 252)
Impact des différences permanentes [(2)]	61 159	26 729
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	**(20 242)**	**(6 501)**
Taux effectif d'impôts	4,75 %	5,34 %

(1) Comprend principalement la CVAE (France), l'IRAP (Italie) et la Gewerbesteuermessbetrag (Allemagne).

(2) En 2025, comprend notamment la dépréciation du goodwill pour 246,0 millions d'euros, les dons effectués aux fondations pour 2 millions d'euros et une reprise de provision pour risque fiscal pour 4,3 millions d'euros.

Le Groupe entre dans le champ d'application des nouvelles règles GLOBE (amendement IAS 12) et de l'imposition minimum mondiale de 15 % (Pilier 2) adoptées par 140 pays de l'OCDE le 20 décembre 2021 et transposées *via* une directive de l'Union européenne (2022/2523) du 14 décembre 2022, en droit français dans le Code général des impôts français par l'article 33 de la loi de finances pour 2024.

L'entrée en vigueur de ces nouvelles règles est intervenue au 1er janvier 2024.

Après la réalisation de travaux préparatoires ayant consisté notamment à qualifier le périmètre juridique au regard des nouvelles règles de Pilier 2 et identifier les points de données nécessaires à un calcul pays par pays d'un taux effectif d'imposition, le Groupe peut bénéficier des règles simplificatrices et transitoires qui s'appliquent sur la période allant du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2026.

Sur la base des données de l'exercice 2025, la charge d'imposition complémentaire estimée par le Groupe au titre des nouvelles dispositions est non significative pour 2025. Aucune charge n'a été comptabilisée à ce titre au 31 décembre 2025.

Note 13 Résultat net par action

Le résultat par action s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros, sauf mention contraire)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de la société mère	**(405 782)**	**(115 347)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires, net d'autocontrôle	38 520	38 567
RÉSULTAT NET DE BASE PAR ACTION *(en euros)*	**(10,53)**	**(2,99)**

(en milliers d'euros, sauf mention contraire)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Résultat dilué de la période attribuable aux actionnaires de la société mère	**(405 782)**	**(115 347)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires, net d'autocontrôle	38 520	38 567
Dilution sur actions de performance	-	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires retraité, net d'autocontrôle	**38 520**	**38 567**
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION *(en euros)*	**(10,53)**	**(2,99)**

Le capital social du Groupe au 31 décembre 2025 est composé uniquement des actions ordinaires de Maisons du Monde S.A. et n'a pas varié au cours de l'exercice 2025 (*cf.* note 22.1).

La variation du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires provient du retraitement des actions d'autocontrôle dont le nombre a évolué au cours de la période (*cf.* note 22.2).

Le résultat net dilué par action tient compte du nombre moyen pondéré d'actions de performance octroyées aux salariés (*cf.* note 7.2).

NOTES SUR L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

Note 14 *Goodwill*

14.1 *Goodwill*

La Direction évalue la performance de l'entreprise en fonction de la zone géographique. Par conséquent, elle affecte le *goodwill* au niveau de la zone géographique concernée. Pour le Groupe, les zones géographiques identifiées sont la France et International.

Le tableau ci-dessous fournit une synthèse de la répartition du *goodwill* :

(en milliers d'euros)	France	International	Total
Valeur nette comptable au 1er janvier 2024	**246 793**	**80 234**	**327 027**
Dépréciations	(47 400)	(33 600)	(81 000)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2024	**199 393**	**46 634**	**246 027**
Dépréciations	(199 393)	(46 634)	(246 027)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2025	-	-	-

14.2 Tests de dépréciation du *goodwill* et des autres actifs

a) Unité génératrice de trésorerie (UGT)

Des tests de dépréciation sont réalisés à l'échelle de l'unité génératrice de trésorerie. Le *goodwill* est affecté au niveau de la zone géographique concernée (France et International). Chaque zone géographique représente un groupe d'UGT, chacune correspondant à un magasin physique, à un site internet ou à la *marketplace*.

La marque Maisons du Monde est affectée au niveau de la zone géographique concernée (France et International) en fonction du chiffre d'affaires réalisé.

b) Valorisation selon la méthode des flux de trésorerie actualisés

Les hypothèses de base utilisées pour déterminer la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT sont cohérentes avec celles utilisées par la Direction afin de préparer les *business plans* et les budgets du Groupe approuvés par les organes de gouvernance. Ces hypothèses sont la meilleure estimation de la Direction à la date de réalisation du test d'*impairment* et reposent sur (i) des données historiques et l'expérience passée ; (ii) des informations provenant de sources externes comme les prévisions de croissance du secteur ; et (iii) des initiatives et projets engagés par le Groupe à cette même date.

La mise à jour des projections de flux de trésorerie du Groupe sur les cinq prochaines années (2026 à 2030) intègre notamment les hypothèses suivantes :

- prise en compte des performances 2025 dans l'élaboration des premières années du plan et des actions engagées dans le cadre du plan de transformation *Inspire Everyday* et de la revue stratégique engagée par le Groupe avec ses conseils ;
- évolution progressive de l'activité à partir des niveaux observés en 2025, incluant la contribution des différents canaux de vente du Groupe ;
- poursuite du déploiement du plan de transformation visant notamment l'adaptation du réseau (dont le développement du modèle affiliations) et l'optimisation du modèle opérationnel, en particulier sur la structure de coûts ;
- actions de gestion opérationnelle intégrées au plan, portant notamment sur l'amélioration de l'efficacité des fonctions de support (logistique, *marketing* et fonctions commerciales) et l'optimisation de certains leviers de performance opérationnelle tels que la refonte du *merchandising* et du parcours client dans nos magasins (adaptation de la typologie du magasin afin de mieux répondre aux besoins des clients).

La période de projection se limite à cinq ans. Les flux de trésorerie sont actualisés sur la base d'un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital (CMPC) à la clôture.

14.3 Analyse de la situation au 31 décembre 2025

Pour déterminer la valeur d'utilité des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) à la clôture de l'exercice 2025, les flux de trésorerie futurs estimés ont été actualisés en utilisant un coût moyen pondéré du capital (CMPC) après impôts. Ce taux, calculé sur la base des conditions de marché à la date d'arrêté, a été majoré d'une prime de taille (compte tenu de l'évolution de la capitalisation boursière du Groupe) et d'une prime de risque, afin de tenir compte du contexte décrit dans le paragraphe 3.3 sur la continuité d'exploitation. Cette approche porte le taux d'actualisation à 10,4 % pour l'UGT France et 11,4% pour l'UGT International.

La révision à la baisse des perspectives opérationnelles à court terme par rapport à celles retenues au 31 décembre 2024, combinée à la hausse du taux d'actualisation, a contraint le Groupe à constater une perte de valeur de ses actifs sectoriels, leur valeur comptable étant supérieure à la valeur recouvrable.

En conséquence :

- le goodwill affecté aux UGT France et International a été intégralement déprécié au titre de l'exercice 2025 pour un montant total de 246,0 millions d'euros (dont 199,4 millions d'euros alloués à la France et 46,6 millions d'euros à l'International) ;
- la marque a fait l'objet d'une dépréciation partiellement à hauteur de 50 millions d'euros.

La valeur des capitaux propres du Groupe, après comptabilisation de ces dépréciations, ressort à 78 M€ au 31 décembre 2025, en cohérence avec sa capitalisation boursière à la même période.

Se référer à la Note 31. Évènements postérieurs à la clôture, précisant notamment l'accord de principe relatif au refinancement du Groupe.

Principales hypothèses utilisées pour calculer la valeur d'utilité au 31 décembre 2025 :

	Taux d'actualisation (CMPC)	Taux de croissance moyen sur 5 ans	Taux de croissance à l'infini
France	10,4 %	1,6 %	1,5 %
International	11,4 %	5,5 %	1,5 %

Le taux de croissance moyen sur le chiffre d'affaires utilisé par les tests de dépréciation s'entend à périmètre constant.

14.4 Tests de sensibilité

Conformément aux dispositions d'IAS 36, la sensibilité des conclusions des tests de dépréciation a été appréciée au regard de variations raisonnablement possibles des principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable des groupes d'UGT France et International.

À ce titre, des analyses de sensibilité ont été réalisées sur la base d'augmentations et de diminutions des paramètres clés suivants :

- une variation du taux d'actualisation de 50 points de base ;
- une variation du taux de croissance à l'infini de 50 points de base ;
- une variation du taux de croissance moyen du chiffre d'affaires sur l'horizon de cinq ans du plan d'affaires de 50 points de base ;
- une variation du taux d'EBITDA courant normatif de 50 points de base.

La variation de ces hypothèses amènerait le Groupe à constater les compléments ou reprises de pertes de valeur suivantes par regroupement d'UGT :

		Impact de la sensibilité							
	Perte de valeur 2025	CMPC des flux de trésorerie		Taux de croissance du CA moyen sur 5 ans		Taux de croissance à l'infini des flux de trésorerie		Taux d'EBITDA normatif	
(en millions d'euros)		+0,5 pt	-0,5pt	+0,5 pt	-0,5 pt	+0.5 pt	-0,5 pt	+0,5 pt	-0,5 pt
France	(215,3)	(6,7)	7,2	4,4	(4.4)	4,8	(4,5)	9,8	(9,8)
International	(80,7)	(6,7)	7,2	4,3	(4,2)	4,8	(4,5)	9,8	(9,8)

Note 15 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles ont les valeurs nettes suivantes :

(en milliers d'euros)	Marques, noms commerciaux, licences, brevets	Frais de dévelop-pement magasins	Frais de dévelop-pement internes des logiciels	Immo-bilisations en cours	Total
Valeur nette comptable au 1er janvier 2024	**210 974**	**6 209**	**24 716**	**5 224**	**247 123**
Acquisitions	1 312	-	9 829	1 950	13 091
Cessions	(13)	-	-	(276)	(289)
Amortissements	(1 562)	(1)	(8 791)	-	(10 354)
Dépréciations (dotations/reprises)	2	136	-	-	138
Autres	1 155	(1 329)	2 917	(4 095)	(1 352)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2024	**211 868**	**5 015**	**28 671**	**2 803**	**248 357**
Acquisitions	526	-	6 137	3 021	9 684
Cessions	(2)	(710)	10	-	(702)
Amortissements (1)	(2 547)	-	(11 552)	-	(14 099)
Dépréciations (dotations/reprises) (2)	(50 000)	(2 557)	-	-	(52 557)
Autres	34	-	2 651	(2 685)	-
Effets de change	(1)	-	-	-	(1)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2025	**159 878**	**1 748**	**25 917**	**3 139**	**190 682**

(1) Comprend l'amortissement accéléré des actifs incorporels de l'entrepôt Nord pour 2 millions d'euros.

(2) Intègre la dépréciation de la marque de 50 millions d'euros consécutive au test d'impairment.

Note 16 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont les valeurs nettes suivantes :

(en milliers d'euros)	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Autres immo-bilisations corporelles	Immo-bilisations en cours	Avances et acomptes versés sur immo-bilisations corporelles	Total
Valeur nette comptable au 1er janvier 2024	**95 784**	**20 210**	**25 105**	**16 961**	**87**	**158 147**
Acquisitions	4 997	661	1 991	1 818	-	9 467
Cessions	(4 663)	(272)	(1 170)	-	(76)	(6 181)
Amortissements	(13 392)	(5 616)	(5 718)	-	-	(24 726)
Dépréciations (dotations/reprises)	(240)	(120)	(551)	-	-	(911)
Autres	803	15 009	1 146	(16 926)	(11)	22
Effets de change	(136)	12	(23)	-	-	(147)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2024	**83 153**	**29 884**	**20 780**	**1 853**	**-**	**135 670**
Acquisitions	4 846	358	2 902	464	-	8 570
Cessions	(3 403)	(140)	(1 047)	(21)	-	(4 611)
Amortissements (1)	(17 862)	(27 995)	(6 411)	-	-	(52 268)
Dépréciations (dotations/reprises)	(1 427)	110	53	-	-	(1 264)
Autres	1 501	50	1 167	(1 770)	-	948
Effets de change	46	(131)	(3)	-	-	(88)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2025	**66 855**	**2 136**	**17 441**	**526**	**-**	**86 958**

(1) Comprend principalement la dotation aux amortissements accélérés des actifs corporels de l'entrepôt Nord pour 33,0 millions d'euros

Note 17 Droits d'utilisation et dettes de location

17.1 Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation des biens corporels ont les valeurs nettes suivantes :

(en milliers d'euros)	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur nette comptable au 1er janvier 2024	**557 480**	**4 143**	**7 050**	**568 673**
Nouveaux contrats y compris réévaluation	58 346	965	2 062	61 373
Amortissements	(107 276)	(1 178)	(2 156)	(110 610)
Dépréciations (dotations/reprises)	(1 298)	-	-	(1 298)
Autres	1 329	-	-	1 329
Effets de change	(516)	-	(1)	(517)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2024	**508 065**	**3 930**	**6 955**	**518 950**
Nouveaux contrats y compris réévaluation	52 482	311	1 253	54 046
Amortissements	(101 991)	(1 246)	(1 707)	(104 944)
Dépréciations (dotations/reprises) (1)	(15 151)	-	-	(15 151)
Autres	(948)	-	-	(948)
Effets de change	(426)	-	-	(426)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2025	**442 031**	**2 995**	**6 501**	**451 527**

(1) Comprend la dépréciation partielle du droit d'utilisation de l'entrepôt Nord.

17.2 Dettes de location

Les variations de la dette de location se détaillent comme suit :

		Effet sur la trésorerie	Sans effet sur la trésorerie			
(en milliers d'euros)	31 décembre 2024	Diminution	Nouveaux contrats y compris réévaluation	Intérêts	Effet des variations de change	31 décembre 2025
Dettes de location	521 159	(103 976)	56 800	366	(454)	473 895
TOTAL DETTES DE LOCATION	**521 159**	**(103 976)**	**56 800**	**366**	**(454)**	**473 895**

Au 31 décembre 2025, les échéances de la dette de location s'analysent comme suit :

	Échéance au 31 décembre 2025			
(en milliers d'euros)	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total
Dettes de location	106 451	247 975	119 468	473 895
TOTAL DETTES DE LOCATION	**106 451**	**247 975**	**119 468**	**473 895**

Au 31 décembre 2025, la dette de location porte intérêts à un taux fixe.

Note 18 Autres actifs financiers non courants

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Titres de sociétés [1]	2 234	2 234
Autres actifs financiers [2]	15 812	10 793
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	**18 046**	**13 027**

(1) Les titres de sociétés correspondent à des participations dans les groupements d'intérêt économique acquises lors de l'ouverture de magasins.

(2) Les autres actifs financiers concernent principalement les dépôts et cautionnements versés ou accordés aux bailleurs des magasins, des entrepôts, du siège social et des usines.

Note 19 Actifs et passifs d'impôts différés

L'analyse des actifs et des passifs d'impôts différés est la suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Impôts différés actifs	6 942	8 014
Impôts différés passifs	(12 245)	(33 945)
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS/PASSIFS	**(5 303)**	**(25 931)**

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'ils concernent une même entité fiscale (entité juridique ou groupe d'intégration fiscale) et que la réglementation fiscale applicable autorise cette compensation pour l'impôt exigible.

(en milliers d'euros)	Marque	Déficits reportables	Différences temporaires	Instruments de couverture	Pas-de-porte et assimilés	Franchises de loyers	Contrats de location	Autres	Total
31 décembre 2023	**(53 308)**	**901**	**11 083**	**2 653**	**3 041**	**962**	**6 211**	**(1 974)**	**(30 432)**
Impact sur le compte de résultat	-	10 719	(219)	2 103	(279)	(387)	262	(991)	11 208
Impact sur les capitaux propres	-	-	-	(7 124)	-	-	-	421	(6 703)
Effets de change	-	-	-	-	-	-	-	(4)	(4)
31 décembre 2024	**(53 308)**	**11 620**	**10 864**	**(2 368)**	**2 762**	**575**	**6 473**	**(2 548)**	**(25 931)**
Impact sur le compte de résultat	12 915	21	2 169	1	(125)	(239)	4 958	(3 595)	16 105
Impact sur les capitaux propres	-	-	-	4 906	-	-	-	(349)	4 557
Effets de change	-	3	(31)	-	-	-	(44)	38	(34)
31 DÉCEMBRE 2025	**(40 393)**	**11 644**	**13 002**	**2 539**	**2 637**	**336**	**11 387**	**(6 454)**	**(5 303)**

Des actifs d'impôts différés sont comptabilisés au titre des déficits reportables dans la mesure où il est probable que l'avantage fiscal qui leur est associé se réalisera.

La base des déficits activés s'élève à 45,2 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 45,1 millions d'euros au 31 décembre 2024.

(en milliers d'euros)	France (y compris intégration fiscale)	Autres pays	Total des pertes reportables
Pertes reportées jusqu'à			
2022	-	-	-
2023	-	-	-
2024	-	-	-
> 2025	-	-	-
Report indéfini des pertes	45 059	134	45 193
Total des pertes reportées en 2025	**45 059**	**134**	**45 193**
Dont activés	*45 059*	*134*	*45 193*
Dont non activés	*116 830*	*582*	*117 412*
Total des pertes reportées en 2024	**45 059**	**48**	**45 107**
Dont activés	*45 059*	*48*	*45 107*
Dont non activés	-	-	-

Un plan prévisionnel a été établi afin de démontrer l'utilisation de cet actif d'impôt différé dans un délai raisonnable.

Note 20 Analyse du besoin en fonds de roulement

(en milliers d'euros)	31 décembre 2024	Variation du BFR liée à l'activité	Autres variations (1)	Effet des variations de change	31 décembre 2025
Stocks	199 737	(17 259)	-	(672)	181 806
Créances clients et autres créances	58 446	(10 530)	(228)	(155)	47 533
Actif	**258 183**	**(27 789)**	**(228)**	**(827)**	**229 339**
Dettes fournisseurs et autres dettes	263 482	(34 205)	(306)	(143)	228 828
Passif	**263 482**	**(34 205)**	**(306)**	**(143)**	**228 828**
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**(5 299)**	**6 416**	**78**	**(684)**	**511**

(1) Comprend notamment la variation des dettes sur immobilisations.

20.1 Stocks

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Emballages et fournitures	8 922	9 291
Produits semi-finis	1 028	1 457
Marchandises	175 472	200 535
Valeur brute	**185 422**	**211 283**
Dépréciations (1)	(3 616)	(11 546)
VALEUR NETTE COMPTABLE	**181 806**	**199 737**

(1) Après avoir analysé l'écoulement des stocks sur les douze derniers mois, les taux de rotation ont été mis à jour et la dépréciation des stocks ajustée en conséquence. Il est à noter que la majorité du stock est désormais constituée des nouvelles collections.

20.2 Créances clients et autres créances

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Créances clients	13 115	13 683
Dépréciation	(2 980)	(4 393)
Créances clients – net	**10 135**	**9 290**
Avances fournisseurs	805	583
Créances fournisseurs	5 214	11 461
Taxes et droits	10 101	13 079
Autres créances	2 786	4 523
Charges constatées d'avance	18 492	19 510
Autres créances	**37 398**	**49 156**
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	**47 533**	**58 446**

La diminution des créances clients et autres créances de 10,9 millions d'euros s'explique principalement par :

- une baisse des créances fournisseurs liée principalement à l'évolution des remises de fin d'année consécutive à l'apurement des RFA 2024 et au passage à un rythme de facturation semestriel pour 2025 (vs un rythme annuel en 2024) ;
- une baisse des taxes et droits liée principalement à effet saisonnalité des achats entre 2024 et 2025.

20.3 Échéancier des créances clients nettes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	Factures non échues	Factures échues de moins de 180 jours	Factures échues entre 180 et moins de 365 jours	Factures échues de plus de 365 jours
Créances clients	13 115	5 994	3 871	1 016	2 234
Dépréciation	(2 980)	(3)	(339)	(646)	(1 992)
CRÉANCES CLIENTS – NET	**10 135**	**5 991**	**3 532**	**370**	**242**

20.4 Dettes fournisseurs et autres dettes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Dettes fournisseurs [1]	136 979	160 189
Avances sur commandes clients	26 854	29 902
Dettes sociales et fiscales	53 045	59 869
Dettes sur immobilisations	952	2 846
Produits constatés d'avance	10 998	10 676
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	**228 828**	**263 482**

(1) Au 31 décembre 2025, le Groupe n'a pas eu recours à l'affacturage inversé.

La baisse des dettes fournisseurs et autres dettes de 34,7 millions d'euros s'explique principalement par :

- une baisse des dettes fournisseurs en lien avec un effet saisonnalité des approvisionnements et avec le passage à un rythme de récupération des RFA semestriel pour 2025 (*vs* un rythme annuel en 2024) ;
- la baisse du poste « Avances sur commandes clients », due notamment au fait de (i) l'utilisation des cartes cadeaux par les clients compensée en partie par la vente de nouvelles cartes ; et (ii) par l'annulation de cartes cadeaux expirées ;
- le poste « Dettes sociales et fiscales » enregistre une baisse sous l'effet de trois facteurs : la réduction des dettes de participation et d'intéressement consécutive au recul du résultat net, la contraction de la masse salariale liée à la baisse des effectifs, et la diminution de la TVA à décaisser suite au ralentissement de l'activité ;
- la baisse des dettes sur immobilisations.

Note 21 Instruments financiers dérivés

La juste valeur des instruments financiers dérivés est ventilée comme suit :

	31 décembre 2025		31 décembre 2024	
(en milliers d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme	-	9 822	9 442	-
Swap/Tunnels	-	19	-	282
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	**-**	**9 841**	**9 442**	**282**

21.1 Instruments de change

Tous les contrats en dollar américain sont destinés à couvrir l'acquisition de marchandises en dollar américain et tous les contrats en franc suisse sont destinés à couvrir les ventes en franc suisse.

La valeur nominale de ces instruments financiers se présente comme suit :

	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Contrats d'achat en dollar américain *(en millions de dollars américains)*	250,0	230,0
Contrats de vente en franc suisse *(en millions de francs suisses)*	-	(18,0)

Le montant enregistré directement en capitaux propres au 31 décembre 2025 s'élève à 19,3 millions d'euros. Il correspond à la valorisation des contrats en cours à la date de clôture, qui sont destinés à couvrir les flux prévisionnels.

Le montant comptabilisé au compte de résultat, dans le résultat courant, pour un total de 0,005 million d'euros correspond à la valeur temporelle de la variation de la juste valeur des instruments de couverture (composante « report/déport »).

21.2 Instruments de taux d'intérêt

L'endettement brut correspond principalement à des ressources longues qui ont été à l'origine consenties à taux variables. Le risque porte sur l'impact de la variation des taux d'intérêt sur la charge financière du Groupe.

La valeur nominale de ces instruments financiers se présente comme suit :

	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Swap	20 000	20 000
Tunnel	30 000	30 000

Note 22 Capitaux propres

La politique du Groupe consiste à maintenir une assise financière solide afin de garder la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et d'assurer le développement de l'entreprise dans le futur. La Direction assure le suivi du rendement du capital et du niveau de dividendes dont bénéficient les actionnaires.

22.1 Actions

Au 31 décembre 2025, le capital social se compose de 39 189 288 actions ordinaires de Maisons du Monde S.A. sur la base d'une valeur nominale de 3,24 euros par action, le capital social de Maisons du Monde S.A. s'élève ainsi à 126 973 293,12 euros et n'a pas varié au cours de l'exercice.

22.2 Actions propres

Les actions propres désignent les actions de Maisons du Monde S.A. détenues par le Groupe en vertu d'un contrat de liquidité, dans le respect de la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (charte AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers, ou bien dans le cadre de plans de rachats affectés aux plans d'actions gratuites de performance.

Au 31 décembre 2025, le Groupe détient :

- 241 973 actions propres dans le cadre de ce contrat de liquidité contre 140 541 actions propres au 31 décembre 2024 ;
- 457 310 actions propres affectées aux plans d'actions gratuites de performance.

22.3 Dividende par action

Au titre de l'exercice 2024, aucun dividende n'a été attribué lors de l'Assemblée générale du 26 juin 2025.

Note 23 Endettement net et emprunts hors dettes de location

Compte tenu du contexte décrit en note 3.3 « Principe de continuité d'exploitation », les informations présentées ci-après doivent être appréciées en lien avec les éléments détaillés dans cette note.

23.1 Endettement net hors dettes de location

Les variations des emprunts et autres dettes financières hors dettes de location se détaillent comme suit :

		Effet sur la trésorerie			Sans effet sur la trésorerie			
(en milliers d'euros)	31 décembre 2024	Augmentation	Diminution	Intérêts et commission payés/versés	Frais d'émission	Intérêts	Effet des variations de change	31 décembre 2025
Trésorerie disponible	90 422	6 866	-	-	-	-	(1 273)	96 015
Placements à court terme et équivalents de trésorerie	79	-	-	12	-	(12)	(11)	68
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	**90 501**	**6 866**	**-**	**12**	**-**	**(12)**	**(1 284)**	**96 083**
Ligne de crédit à long terme	75 214	-	(25 000)	(3 447)	188	3 478	-	50 433
Facilités de crédit renouvelables	89 784	104 000	-	(8 497)	381	10 152	-	195 820
Emprunts auprès d'établissements financiers	8 930	-	(2 560)	(284)	-	229	-	6 316
Dépôts et cautionnements	1 217	-	(310)	-	-	-	-	907
Découverts bancaires	39	-	(15)	(8)	-	8	-	24
Total dette brute	**175 184**	**104 000**	**(27 885)**	**(12 236)**	**569**	**13 867**	**-**	**253 500**
TOTAL ENDETTEMENT NET (HORS DETTES DE LOCATION)	**84 683**	**97 134**	**(27 885)**	**(12 224)**	**569**	**13 855**	**1 284**	**157 417**

Les placements à court terme (comme les SICAV et les certificats de dépôt) sont des investissements de courte durée (moins de trois mois) qui sont soumis à un risque négligeable de fluctuation de valeur.

La ventilation par devise de l'endettement net hors dettes de location se détaille comme suit :

	31 décembre 2025					
(en milliers d'euros)	EUR	CHF	GBP	USD	Autres devises	Total
Ligne de crédit à long terme	50 433	-	-	-	-	50 433
Facilités de crédit renouvelables	195 820	-	-	-	-	195 820
Emprunts auprès d'établissements financiers	6 316	-	-	-	-	6 316
Dépôts et cautionnements	907	-	-	-	-	907
Découverts bancaires	24	-	-	-	-	24
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(89 468)	(3 852)	(133)	(1 133)	(1 497)	(96 083)
TOTAL ENDETTEMENT NET (HORS DETTES DE LOCATION)	**164 032**	**(3 852)**	**(133)**	**(1 133)**	**(1 497)**	**157 417**

	31 décembre 2024					
(en milliers d'euros)	**EUR**	**CHF**	**GBP**	**USD**	**Autres devises**	**Total**
Ligne de crédit à long terme	75 214	-	-	-	-	75 214
Facilités de crédit renouvelables	89 784	-	-	-	-	89 784
Emprunts auprès d'établissements financiers	8 930	-	-	-	-	8 930
Dépôts et cautionnements	1 217	-	-	-	-	1 217
Découverts bancaires	39	-	-	-	-	39
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(82 940)	(4 406)	(230)	(1 407)	(1 518)	(90 501)
TOTAL ENDETTEMENT NET (HORS DETTES DE LOCATION)	**92 244**	**(4 406)**	**(230)**	**(1 407)**	**(1 518)**	**84 683**

L'endettement net hors dettes de location se compose des différentes lignes de crédit suivantes :

a) Facilités de crédit senior (« ligne de crédit à long terme » et « RCF ») et facilité de crédit renouvelable additionnelle (« RCF additionnel »)

En avril 2022, le Groupe a souscrit :

- une ligne de crédit (RCF) de 150 millions d'euros pour cinq ans avec deux options d'extension de un an ;
- une ligne de crédit long terme de 100 millions d'euros remboursable sur cinq ans. La marge applicable à ce crédit est fonction d'un levier d'endettement.

Les frais d'émissions se sont élevés à 2 millions d'euros dont 1,4 million d'euros pour les RCF et 0,6 million d'euros pour le crédit long terme.

RCF

Au cours du 1er semestre 2023, et comme prévu dans le contrat d'origine, le Groupe a étendu la maturité de sa ligne de crédit RCF d'avril 2027 à avril 2028 et a augmenté le montant de 44 millions d'euros, passant de 150 millions d'euros à 194 millions d'euros.

Au 31 décembre 2025, cette ligne de crédit est utilisée à hauteur de 194 millions d'euros (90 millions d'euros au 31 décembre 2024).

CRÉDIT LONG TERME

Au cours de l'exercice 2025, le Groupe a procédé au remboursement de 25 millions d'euros portant le solde de ce crédit à 50 millions d'euros (75 millions d'euros au 31 décembre 2024).

RATIO DE LEVIER D'ENDETTEMENT

Ces deux facilités de crédit sont conditionnées au respect d'un ratio de levier d'endettement, qui est le rapport entre l'endettement net hors dettes de location totale au dernier jour de la période considérée et l'EBITDA courant consolidé retraité de l'impact d'IFRS 16.

Après avoir bénéficié d'une première dispense au 30 juin 2025, le Groupe a obtenu l'accord en décembre 2025 l'accord unanime de ses partenaires bancaires pour reconduire l'exemption du test du ratio d'endettement au 31 décembre 2025.

Maisons du Monde a choisi d'introduire une composante ESG dans son financement bancaire, reposant sur trois indicateurs :

- l'intensité carbone ;
- la part d'offre responsable ;
- le taux de recommandation de Maisons du Monde en tant qu'employeur.

Des cibles sont définies pour chaque indicateur et pour chaque période. La réalisation ou la non-atteinte de ces cibles influe positivement ou négativement la marge des crédits. Le bonus ou malus ainsi généré bénéficie systématiquement à la Fondation Maisons du Monde au lieu de bénéficier à Maisons du Monde (bonus) ou à la banque (malus).

Au cours de l'année de 2025, ces composantes ESG sur la base des comptes 2024 ont délivré le bonus maximum, soit 35 000 euros et celui-ci a été reversé à la Fondation Maisons du Monde.

b) Emprunt Bpifrance

Au cours du second semestre 2023, le Groupe a contracté un emprunt auprès de Bpifrance pour une durée de trois ans et pour un montant maximum de 15,0 millions d'euros. A la demande du Groupe, les échéances du 30 septembre et du 31 décembre 2025 ont été reportées pour un montant de 2,5 millions d'euros ("standstill" obtenu en décembre 2025).

Au 31 décembre 2025, cet emprunt est utilisé pour sa totalité. Le solde s'élève à 6,25 millions d'euros au 31 décembre 2025 (8,5 millions d'euros au 31 décembre 2024).

23.2 Échéance des emprunts

Au 31 décembre 2025, les échéances des emprunts s'analysent comme suit :

	Échéance au 31 décembre 2025			
(en milliers d'euros)	**À moins de 1 an**	**De 1 à 5 ans**	**À plus de 5 ans**	**Total**
Ligne de crédit à long terme	25 491	24 942	-	50 433
Facilités de crédit renouvelables	196 319	(499)	-	195 820
Emprunts auprès d'établissements financiers	6 311	5	-	6 316
Dépôts et cautionnements	-	907	-	907
Découverts bancaires	23	-	-	23
TOTAL EMPRUNTS	**228 144**	**25 355**	**-**	**253 500**

23.3 Taux fixe et taux variable

(en milliers d'euros)	**31 décembre 2025**	**31 décembre 2024**
Taux variable	233 517	155 476
Taux fixe	19 983	19 708
TOTAL EMPRUNTS	**253 500**	**175 184**

Les emprunts à taux variable comprennent les facilités de crédit renouvelables.

Note 24 Avantages postérieurs à l'emploi

La provision pour avantages postérieurs à l'emploi concerne les régimes de retraite à prestations définies.

Outre les régimes instaurés par l'État, les filiales françaises du Groupe sont légalement tenues de verser une somme forfaitaire aux salariés lors de leur départ à la retraite, à savoir les « indemnités de fin de carrière » (IFC). Les montants ne sont basés que sur les dernières années de carrière qui octroient des droits au salarié au moment de son départ et sont indexés sur le salaire de base conformément à la convention collective en vigueur. Ce régime couvre tous les salariés sous contrat à durée indéterminée au sein de la Société.

La filiale italienne est tenue de verser le « *trattamento di fine rapporto* » (TFR), un avantage social payable à l'issue de la période de travail ou dès que le salarié quitte la Société. Au regard d'IAS 19, le TFR relève de la catégorie « Avantages postérieurs à l'emploi ».

Concernant la filiale suisse, la prévoyance professionnelle est un capital constitué grâce aux cotisations de l'employeur et des employés qui sont versées au cours de la vie active du salarié. Ce capital est transformé en rente sur la base du « taux de conversion » défini par la loi, actuellement fixé à 6,8 %.

Les obligations au titre des prestations définies sont ventilées comme suit par pays :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
France	1 845	1 744
Suisse	639	1 908
Italie	6 590	7 145
ENGAGEMENTS AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES	**9 074**	**10 797**

La variation des obligations au titre des prestations définies sur les exercices présentés est la suivante :

(en milliers d'euros)	Engagements au titre des prestations définies
Solde au 31 décembre 2023	**9 227**
Coût des services rendus	1 125
Charges/(produits) d'intérêts	104
TOTAL CHARGES/(PRODUITS) D'INTÉRÊTS	**1 230**
Écarts actuariels – hypothèses financières	1 022
Écarts d'expérience	942
TOTAL DES ÉCARTS ACTUARIELS GÉNÉRÉS SUR L'ENGAGEMENT	**1 964**
Prestations versées	(1 614)
Effet de change	(10)
TOTAL DES VERSEMENTS	**(1 624)**
Solde au 31 décembre 2024	**10 797**
Coût des services rendus	1 063
Charges/(produits) d'intérêts	296
TOTAL CHARGES/(PRODUITS) D'INTÉRÊTS	**1 360**
Écarts actuariels – hypothèses financières	(1 826)
Écarts d'expérience	319
TOTAL DES ÉCARTS ACTUARIELS GÉNÉRÉS SUR L'ENGAGEMENT	**(1 507)**
Prestations versées	(1 588)
Effet de change	12
TOTAL DES VERSEMENTS	**(1 576)**
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2025	**9 074**

Le tableau ci-dessous présente les principales hypothèses actuarielles :

	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
	France	Italie	Suisse	France	Italie	Suisse
Taux d'actualisation	4,09 %	3,78 %	1,40 %	3,42 %	3,40 %	0,99 %
Taux de sortie	0,00 % à 18,60 %	9 %	10 %	0,00 % à 18,60 %	9 %	10 %
Table de mortalité	INSEE 2019	IPS55	BVG 2020 GT	INSEE 2019	IPS55	BVG 2020 GT
Taux de croissance des salaires	Courbe décroissante avec un taux moyen de 2,7 % pour les cadres et 3,6 % pour les non-cadres	3,4 %	1,0 %	Courbe décroissante avec un taux moyen de 2,7 % pour les cadres et 3,6 % pour les non-cadres	3,4 %	1,0 %
Âge de départ à la retraite	62-64	variable – légal	65	62-64	variable – légal	64-65

Les taux de sortie pour la France pour les exercices clos les 31 décembre 2025 et 2024 se basent sur des statistiques internes portant sur les trois dernières années par entité, classe d'âge et catégorie de personnel.

La sensibilité de l'engagement sur une variation de 0,5 % de certaines hypothèses, toutes choses égales par ailleurs, se détaille comme suit au 31 décembre 2025 :

		Impact sur les engagements au titre des prestations définies	
(en milliers d'euros)	Variation des hypothèses	Hausse des hypothèses	Baisse des hypothèses
Taux d'actualisation	0,50 %	(626)	701
Taux d'augmentation des salaires	0,50 %	250	(226)

L'estimation du montant des prestations à verser en 2026 s'élève à 0,8 million d'euros.

Au 31 décembre 2025, la duration moyenne des obligations du Groupe au titre des prestations définies est de 18 ans et n'a pas varié depuis le 31 décembre 2024.

Note 25 Provisions

(en milliers d'euros)	Provisions pour litiges commerciaux	Provisions pour litiges avec des salariés	Provisions relatives aux magasins (fermeture et litiges sur baux commerciaux)	Autres	Total
Solde au 1er janvier 2024	**7 361**	**7 119**	**3 576**	**6 815**	**24 871**
Provisions supplémentaires	415	4 805	2 019	3 320	10 559
Reprises de montants non utilisés	(1 641)	(3 992)	(252)	(3 636)	(9 520)
Reprises de montants utilisés	(1 041)	(1 825)	(419)	(662)	(3 947)
Solde au 31 décembre 2024	**5 094**	**6 107**	**4 924**	**5 838**	**21 963**
Provisions supplémentaires	15	2 599	4 814	2 247	9 675
Reprises de montants non utilisés	(280)	(1 700)	(3 349)	(325)	(5 654)
Reprises de montants utilisés	(80)	(3 142)	(966)	(1 201)	(5 390)
Effets de change	-	2	7	1	10
Solde au 31 décembre 2025	**4 749**	**3 865**	**5 431**	**6 561**	**20 606**
Dont non courant	*4 749*	*3 865*	*2 459*	*4 210*	*15 284*
Dont courant	-	-	*2 972*	*2 350*	*5 322*

Au 31 décembre 2025, la variation des provisions est de - 1,4 million d'euros dont - 11,0 millions d'euros de reprises après l'extinction de plusieurs litiges (incluant - 4,3 millions d'euros comptabilisés en autres produits et charges opérationnels) et de nouvelles provisions pour 9,7 millions (incluant 6,8 millions d'euros comptabilisés en autres produits et charges opérationnels).

Note 26 Instruments financiers

26.1 Instruments financiers par catégorie

(en milliers d'euros)	Prêts et créances	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
Actif – 31 décembre 2025				
Autres actifs financiers non courants	18 046	-	18 046	18 046
Créances clients	10 135	-	10 135	10 135
Autres créances (hors charges constatées d'avance et actifs d'impôts exigibles)	18 906	-	18 906	18 906
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-
Trésorerie et équivalent de trésorerie	96 083	-	96 083	96 083
TOTAL	**143 170**	**-**	**143 170**	**143 170**

(en milliers d'euros)	Autres passifs financiers	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
Passif – 31 décembre 2025				
Emprunts auprès des établissements de crédit non courant	25 376	-	25 376	25 376
Instruments financiers dérivés	-	9 841	9 841	9 841
Emprunts auprès des établissements de crédit courant	228 124		228 124	228 124
Dettes fournisseurs et autres dettes (hors produits constatés d'avance)	217 830	-	217 830	217 830
TOTAL	**471 330**	**9 841**	**481 171**	**481 171**

(en milliers d'euros)	Prêts et créances	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
Actif – 31 décembre 2024				
Autres actifs financiers non courants	13 027	-	13 027	13 027
Créances clients	9 290	-	9 290	9 290
Autres créances (hors charges constatées d'avance et actifs d'impôts exigibles)	29 646	-	29 646	29 646
Instruments financiers dérivés	-	9 442	9 442	9 442
Trésorerie et équivalents de trésorerie	90 501	-	90 501	90 501
TOTAL	**142 464**	**9 442**	**151 906**	**151 906**

(en milliers d'euros)	Autres passifs financiers	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
Passif – 31 décembre 2024				
Emprunts auprès des établissements de crédit non courants	53 868	-	53 868	53 868
Instruments financiers dérivés	-	282	282	282
Emprunts auprès des établissements de crédit courant	121 316		121 316	121 316
Dettes fournisseurs et autres dettes (hors produits constatés d'avance)	252 806	-	252 806	252 806
TOTAL	**427 990**	**282**	**428 272**	**428 272**

26.2 Estimation de la juste valeur

Au 31 décembre 2025, la valeur nette comptable des actifs et des passifs financiers est égale à leur juste valeur, à l'exception des facilités de crédit renouvelables qui sont comptabilisées au coût amorti.

Les instruments financiers dérivés (*cf.* note 21) sont évalués à la juste valeur sur la base d'une méthode d'évaluation fondée sur les données de marché observables.

La notion de juste valeur s'entend comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. En accord avec la norme IFRS 13, il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des données autres que des prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

Le tableau ci-dessous analyse les instruments financiers par niveau :

(en milliers d'euros)	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**
Solde au 31 décembre 2025			
Instruments financiers dérivés	-	(9 841)	-
Solde au 31 décembre 2024			
Instruments financiers dérivés	-	9 160	-

Le tableau ci-dessous présente les actifs et passifs financiers du Groupe, tels que mesurés à leur juste valeur au 31 décembre 2025 :

	Notes	**Principes d'évaluation IAS 39**	**Hiérarchie de la juste valeur IFRS 7**
Immobilisations financières :			
Instruments dérivés	21	Juste valeur	2
Créances clients et autres créances	20	Coût amorti	N/A
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	Juste valeur	1
Autres actifs financiers courants/non courants	18	Coût amorti	N/A
Dettes financières :			
Emprunts et dettes (hors découverts bancaires)	23	Coût amorti	N/A
Instruments dérivés	21	Juste valeur	2
Découverts bancaires	23	Juste valeur	1
Dettes fournisseurs et autres dettes	20	Coût amorti	N/A

NOTES SUR LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Note 27 Instruments financiers

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est principalement exposé au risque de taux de change, au risque de taux d'intérêt, au risque de liquidité et au risque de crédit. Les politiques générales du Groupe en matière de gestion des risques se concentrent sur le caractère non prévisible des marchés financiers et s'efforcent de minimiser les effets potentiellement négatifs sur la performance financière du Groupe.

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition au risque de taux d'intérêt et de change. Au cas particulier, le Groupe ne conclut que des transactions portant sur des instruments dérivés en lien avec les actifs et passifs opérationnels et/ou financiers ou les transactions futures prévues. Le Groupe ne s'engage pas dans des opérations spéculatives sans actif ou passif sous-jacent.

La gestion des risques est assurée par le service trésorerie et par le Directeur financier du Groupe, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration.

27.1 Risques liés au taux de change

Les risques liés aux taux de change se présentent lorsque les transactions commerciales futures ou les actifs ou passifs constatés sont libellés dans une devise différente de celle utilisée par les filiales du Groupe, qui est l'euro pour la majorité d'entre elles.

La plupart des achats réalisés par le Groupe auprès de ses fournisseurs ainsi que les coûts de transport maritime sont libellés en dollar américain. Par ailleurs, certaines ventes du Groupe sont libellées en franc suisse et en livre sterling, jusqu'à l'arrêt de l'activité commerciale au Royaume-Uni.

De ce fait, le Groupe est exposé aux variations dans le cadre de la conversion en euro de ses engagements en devises étrangères. Le Groupe couvre la quasi-intégralité des transactions réalisées en devises étrangères par la mise en place de contrats de couverture négociés auprès de grandes banques. La couverture fait partie du processus prévisionnel et budgétaire.

La juste valeur des instruments financiers libellés en devises s'élève à - 9,8 millions d'euros au 31 décembre 2025, comparée à un montant de 9,4 millions d'euros au 31 décembre 2024 (*cf.* note 21).

Le Groupe adopte une approche centralisée dans le cadre de la gestion des risques liés aux taux de change. L'autorisation du Directeur financier ou du Directeur de la Trésorerie du Groupe est obligatoire avant la réalisation d'une opération de change, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration.

27.2 Risques liés au taux d'intérêt

La dette brute du Groupe exposée à une variation des taux d'intérêt s'élève à 253,5 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 175,1 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Afin de sécuriser un niveau maximum de frais financiers, le Groupe a mis en place sur l'exercice divers instruments financiers dérivés disponibles sur le marché pour couvrir le risque de variation de taux d'intérêt, notamment des contrats d'échange de taux (échange de taux d'intérêt variable par un taux fixe).

Ces dérivés sont désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie. Au 31 décembre 2025, ils sont efficaces au titre de la comptabilité de couverture au vu du tirage du crédit long terme.

La juste valeur des instruments financiers de taux s'élève à - 0,019 million d'euros au 31 décembre 2025 contre - 0,3 million d'euros au 31 décembre 2024.

En supposant que la dette en cours reste stable, une augmentation des taux d'intérêt à hauteur de + 50 points de base (+ 0,5 %) sur le taux Euribor au 31 décembre 2025 aurait un impact d'environ + 1,3 million d'euros sur la charge financière annuelle. À l'inverse, une baisse des taux d'intérêt à hauteur de - 50 points de base (- 0,5 %) sur le taux Euribor 3 mois au 31 décembre 2025 aurait un impact d'environ - 1,3 million d'euros sur la charge financière annuelle.

27.3 Risques de liquidité

Compte tenu du contexte décrit en note 3.3 « Principe de continuité d'exploitation », les informations présentées ci-après doivent être appréciées en lien avec les éléments détaillés dans cette note.

Les passifs financiers se composent essentiellement des emprunts et des dettes fournisseurs et autres dettes. Ces passifs peuvent exposer le Groupe à un risque de liquidité en cas de remboursement anticipé ou s'ils sont de courte durée (*cf.* note 23.1).

Afin de gérer son risque de liquidité, le Groupe a contracté :

- Des lignes de crédit renouvelable ou des facilités bancaires avec différents établissements bancaires. Le montant total des facilités de crédit au 31 décembre 2025 s'élève à 250,3 millions d'euros. Ce montant est intégralement mobilisé à cette date (*cf.* note 23.1 b).

Les tableaux ci-dessous analysent les passifs financiers du Groupe en fonction de leurs échéances contractuelles :

	Flux de trésorerie contractuels au 31 décembre 2025				
(en milliers d'euros)	**Valeur comptable**	**Total**	**Inférieur à 1 an**	**De 1 à 5 ans**	**Supérieur à 5 ans**
Ligne de crédit à long terme	50 000	50 000	25 000	25 000	-
Intérêts sur la ligne de crédit à long terme (1)	679	3 172	2 380	792	-
Frais d'émission relatifs à la ligne de crédit à long terme	(246)	(246)	(188)	(58)	-
TOTAL LIGNE DE CRÉDIT À LONG TERME	**50 433**	**52 926**	**27 192**	**25 734**	**-**
Emprunts auprès d'établissements financiers	6 250	6 250	6 250	-	-
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements financiers	66	135	135	-	-
TOTAL EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS	**6 316**	**6 385**	**6 385**	**-**	**-**
RCF	194 000	194 000	194 000	-	-
Intérêts sur le RCF (1)	2 699	5 112	5 112	-	-
Frais d'émission relatifs au RCF	(879)	(879)	(879)	-	-
TOTAL FACILITÉS DE CRÉDIT RENOUVELABLES	**195 820**	**198 233**	**198 233**	**-**	**-**
Dépôts	907	907	-	-	907
Découverts bancaires	24	24	24	-	-
TOTAL EMPRUNTS	**253 500**	**257 544**	**231 810**	**25 734**	**907**
Dettes fournisseurs et autres dettes	228 828	228 828	228 828	-	-
TOTAL AUTRES PASSIFS	**228 828**	**228 828**	**228 828**	**-**	**-**

(1) Les flux de trésorerie contractuels pour les intérêts des facilités de crédit renouvelables et les intérêts de crédit long terme reposent sur un taux contractuel au 31 décembre 2025 et le levier d'endettement à la même date.

	Flux de trésorerie contractuels au 31 décembre 2024				
(en milliers d'euros)	**Valeur comptable**	**Total**	**Inférieur à 1 an**	**De 1 à 5 ans**	**Supérieur à 5 ans**
Ligne de crédit à long terme	75 000	75 000	25 000	50 000	-
Intérêts sur la ligne de crédit à long terme	648	6 058	3 310	2 748	-
Frais d'émission relatifs à la ligne de crédit à long terme	(434)	(434)	(188)	(246)	-
TOTAL LIGNE DE CRÉDIT À LONG TERME	**75 214**	**80 624**	**28 122**	**52 502**	**-**
Emprunts auprès d'établissements financiers	8 750	8 750	5 000	3 750	-
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements financiers	180	406	339	67	-
TOTAL EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS	**8 930**	**9 156**	**5 339**	**3 817**	**-**
RCF	90 000	90 000	90 000	-	-
Intérêts sur le RCF	1 044	15 473	6 955	8 518	-
Frais d'émission relatifs au RCF	(1 260)	(1 260)	(381)	(879)	-
TOTAL FACILITÉS DE CRÉDIT RENOUVELABLES	**89 784**	**104 213**	**96 574**	**7 639**	**-**
Dépôts	1 217	1 217	-	-	1 217
Découverts bancaires	39	39	39	-	-
TOTAL EMPRUNTS	**175 184**	**195 249**	**130 074**	**63 958**	**1 217**
Autres passifs courants	1 500	1 500	1 500	-	-
Dettes fournisseurs et autres dettes	263 482	263 482	263 482	-	-
TOTAL AUTRES PASSIFS	**264 982**	**264 982**	**264 982**	**-**	**-**

27.4 Risque de crédit

Le risque de crédit porte sur la trésorerie et équivalents de trésorerie, les instruments financiers dérivés favorables et les dépôts réalisés auprès des banques et des établissements financiers, ainsi que les crédits aux clients, y compris les créances en souffrance.

Les ventes réalisées (magasins et plateforme *e-commerce*) sont majoritairement réglées en espèces ou par carte de crédit, limitant ainsi le risque de crédit. Il n'y a pas de concentration significative du risque de crédit du fait de l'exposition à des clients particuliers.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Note 28 Transactions avec les parties liées

28.1 Relations avec les administrateurs du Groupe

Certains membres du Conseil d'administration sont rémunérés par des jetons de présence. Le montant total brut de jetons de présence dus par la Société et ses filiales au titre de l'exercice 2025 au profit de l'ensemble des membres du Conseil d'administration s'élève à 653 milliers euros, contre 697 milliers euros au titre de l'exercice 2024.

28.2 Rémunérations et avantages octroyés aux principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les membres du Conseil d'administration de la Société, le Directeur général de la Société et les membres du Comité exécutif du Groupe.

Les conditions de rémunération du mandataire social du Groupe sont arrêtées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Le tableau ci-dessous présente la rémunération brute et les avantages assimilés, en année pleine, accordés par Maisons du Monde S.A. et les sociétés qu'elle contrôle aux personnes qui sont à la clôture (ou qui ont été, au cours de l'exercice) membres des organes d'administration et du Comité exécutif du Groupe. Les montants correspondants ont été comptabilisés en charges en 2025 et 2024 selon le détail suivant :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Avantages à court terme	3 331	3 110
Avantages postérieurs à l'emploi	71	-
Indemnités de fin de contrat de travail	209	78
Paiements fondés sur des actions	60	354
TOTAL RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX	**3 671**	**3 542**

Les membres du Conseil d'administration de la Société n'ont perçu aucune rémunération du Groupe à l'exception de jetons de présence (voir note 28.1).

Les « *Paiements fondés sur des actions* » correspondent à la part des rémunérations liées aux actions, augmentée du montant net des dotations et reprises comptabilisées au titre des différents plans.

Note 29 Honoraires des commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous présente le montant des honoraires des commissaires aux comptes tels que figurant dans le compte de résultat consolidé du Groupe ; la distinction est faite entre les honoraires liés à l'audit et à la certification des états financiers statutaires et consolidés et les honoraires liés aux autres services rendus. Les honoraires présentés s'appliquent aux filiales intégralement consolidées.

	KPMG				Deloitte			
	Montant		%		Montant		%	
(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2025	Exercice clos le 31 décembre 2024	Exercice clos le 31 décembre 2025	Exercice clos le 31 décembre 2024	Exercice clos le 31 décembre 2025	Exercice clos le 31 décembre 2024	Exercice clos le 31 décembre 2025	Exercice clos le 31 décembre 2024
Audit								
Honoraires des Commissaires aux comptes titulaires, certification, vérification des comptes	**411**	**469**	**84 %**	**88 %**	**363**	**419**	**100 %**	**100 %**
• Société mère	134	159	33 %	34 %	134	175	37 %	42 %
• Filiales	277	310	67 %	66 %	229	244	63 %	58 %
Honoraires afférents à la certification des informations en matière de durabilité	**70**	**55**	**14 %**	**10 %**	**0**	**0**	**0 %**	**0 %**
Autres services rendus par les commissaires aux comptes aux filiales consolidées	**8**	**12**	**2 %**	**2 %**	**0**	**0**	**0 %**	**0 %**
• Autres [1]	8	12	100 %	100 %	0	0	0 %	0 %
TOTAL DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	**489**	**536**	**100 %**	**100 %**	**363**	**419**	**100 %**	**100 %**

(1) En 2025, attestation sur le chiffre d'affaires

Note 30 Périmètre de consolidation

Le tableau ci-dessous liste les filiales du Groupe et montre la participation détenue par Maisons du Monde S.A. dans chaque entité au 31 décembre 2025.

Au 31 décembre 2025, 16 sociétés ont été intégrées dans les comptes consolidés (17 sociétés au 31 décembre 2024).

				31 décembre 2025		31 décembre 2024	
Filiale	**Activité**	**Pays d'origine**	**Méthode de consolidation**	**Contr.** *(en %)*	**Part.** *(en %)*	**Contr.** *(en %)*	**Part.** *(en %)*
Maisons du Monde S.A.	*Holding* – Entité mère	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde France	Magasins de meubles et de décoration/Principal acheteur	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Allemagne	Magasins de meubles et de décoration	Allemagne	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Autriche	Magasins de meubles et de décoration	Autriche	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Belgique	Magasins de meubles et de décoration	Belgique	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Espagne	Magasins de meubles et de décoration	Espagne	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Italie	Magasins de meubles et de décoration	Italie	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Luxemburg	Magasins de meubles et de décoration	Luxembourg	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Portugal	Magasins de meubles et de décoration	Portugal	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Suisse	Magasins de meubles et de décoration	Suisse	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Distrimag	Logistique entrepôts et préparation des commandes	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Distri-Traction	Traction des conteneurs du port vers les entrepôts	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Mekong Furniture	Usine de fabrication de meubles	Vietnam	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Savane Vision (Rhinov)	Activité spécialisée de *design*	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	85 %
Léolog	Logistique entrepôts et préparation des commandes	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
International MGL	Entité inactive	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
MDM Furniture & Decoration	Magasins de meubles et de décoration	Royaume -Uni	Non consolidée	0 %	0 %	100 %	100 %

Note 31 Événements postérieurs à la clôture

31.1 Conflit au Moyen-Orient

A la date d'arrêté des comptes, le Groupe a analysé les conséquences potentielles des tensions géopolitiques et des évènements récents affectant la régions du Moyen-Orient sur son activité, ses approvisionnements, ses relations commerciales ainsi que sur sa situation financières.

Dans la mesure où son chiffre d'affaires dans cette zone est limité, et qu'il ne s'approvisionne dans aucun des pays concernés, ces évènements n'ont pas d'impact direct sur l'activité du Groupe à ce jour.

Néanmoins, le Groupe reste vigilant sur l'évolutuion du contexte international et ses éventuelles répercussions à venir sur son activités.

31.2 Capitalisation boursière de Maisons du Monde

En évolution par rapport au 31 décembre 2025, la capitalisation boursière du Groupe s'établit à environ 17 millions d'euros à la date d'arrêté des comptes.

31.3 Emprunt Term loan

Dans ce contexte, le Groupe a obtenu en avril une dérogation ("standstill") relative à l'échéance de 25,0 millions d'euros due en avril 2026 au titre du Term loan.

31.4 Accord de principe relatif au refinancement du Groupe (procédure de conciliation)

En juin 2026, dans le cadre de la procédure de conciliation engagée début 2026, le Groupe a conclu un accord de principe avec l'Etat français (via le CIRI), le pool bancaire et un consortium d'investisseurs, en vue de la mise en oeuvre du refinancement du Groupe.

Se référer à la note 3.3 « Principe de continuité d'exploitation » pour plus d'information sur les modalités de l'accord, les conditions suspensives et le calendrier d'exécution.

L'aboutissement du refinancement est envisagé au cours de l'été 2026. Dans ce contexte, le Groupe a annoncé le report de son Assemblée Générale annuelle afin de permettre la finalisation des démarches requises.

6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'assemblée générale de la société Maisons du Monde

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 Maisons du Monde relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 1er janvier 2025 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.

Incertitude significative liée à la continuité d'exploitation

- Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur l'incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la continuité d'exploitation décrite dans la note 3.3 « Principe de continuité d'exploitation » de l'annexe des comptes consolidés.

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, outre le point décrit dans la partie « Incertitude significative liée à la continuité d'exploitation », 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 actifs incorporels y compris ceux à durée de vie indéfinie (goodwill et marques) et actifs sous-jacents

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2025, la valeur nette des goodwill, immobilisations incorporelles et actifs sous-jacents du Groupe s'élève à 277,6 millions d'euros (hors droits d'utilisation nets relatifs aux contrats de location de 451,5 millions d'euros) sur un total bilan de 1 086,7 millions d'euros. Comme indiqué dans les notes 2.2, 3.12 a) et b), les goodwill et marques acquis par le Groupe, ayant une durée de vie indéfinie font l'objet chaque année de tests de perte de valeur dès l'apparition d'indices de pertes de valeurs et au minimum une fois par an. Lorsque la valeur recouvrable (valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur déduction faite des coûts de la vente) de chaque UGT ou chaque groupe d'UGT est inférieure à la valeur nette comptable des actifs testés, alors ces actifs sont dépréciés à hauteur de la différence. Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau le plus fin auquel le goodwill est suivi au niveau du Groupe, à savoir les zones géographiques « France » et « International ». Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par la Direction sont décrites dans les notes 14.1 à 14.4 de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur : • Les prévisions de flux de trésorerie futurs (en particulier la croissance des ventes et l'évolution de la marge brute), • Le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés, • Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés. Une variation de ces hypothèses est de nature à affecter la valeur recouvrable de ces actifs. Nous considérons l'évaluation des actifs incorporels y compris ceux à durée de vie indéfinie (goodwill et marques) et actifs sous-jacents comme un point clé de l'audit en raison : • De leur importance significative dans les comptes du groupe ; • Des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.	Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur pour la réalisation des tests de dépréciation. Nous avons pris connaissance des hypothèses-clés retenues et avons : • Réconcilié les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction, incluant le budget 2026 approuvé par le Conseil d'administration et les prévisions pour les années 2027 à 2030, • Apprécié la cohérence des estimations retenues avec l'historique de performance du Groupe afin d'évaluer la qualité du processus d'établissement des prévisions, • Apprécié le caractère raisonnable des projections des flux de trésorerie par rapport au contexte économique dans lequel opère le Groupe, • Comparé le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés, • Corroboré le taux d'actualisation en comparant les paramètres le composant avec des références externes, avec l'aide de nos experts en évaluation financière, • Examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs, • Comparé la valeur des capitaux propres consolidés à l'issue des tests de dépréciation avec la capitalisation boursière du Groupe à la clôture, afin d'apprécier la cohérence globale des conclusions des tests de dépréciation. Enfin, nous avons apprécié si les notes 2.2, 3.12 a) & b), 14, 15 et 16 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

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 relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

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 directeur général. 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.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Maisons du Monde par l'assemblée générale du 29 avril 2016 pour Deloitte & Associés et par les statuts du 24 juin 2013 pour KPMG SA.

Au 31 décembre 2025, Deloitte & Associés était dans la 10ème année de sa mission sans interruption et KPMG SA dans la 12ème année, dont 10 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

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 conseil d'administration.

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.

Nantes, le 1er juillet 2026

Les commissaires aux comptes

KPMG SA
Vincent BROYE

Deloitte & Associés
Jérôme QUERO

6.3 Comptes sociaux

(Exercice du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025)

6.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2025	31 décembre 2024
PRODUITS D'EXPLOITATION		**4 063**	**3 777**
Chiffre d'affaires	15	3 515	3 429
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions		548	342
Autres produits		0	6
CHARGES D'EXPLOITATION		**(8 001)**	**(8 054)**
Achats de marchandises		-	-
Variations de stocks		-	-
Achats de matières premières, autres approvisionnements		-	-
Variations de stocks		-	-
Autres achats et charges externes	17	(2 147)	(1 338)
Impôts, taxes et versements assimilés		(124)	(145)
Salaires	16	(2 611)	(2 796)
Cotisations sociales	16	(1 704)	(1 892)
Dotations aux amortissements et aux dépréciations :			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements		-	-
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations		-	-
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations		-	-
Dotations aux provisions		(816)	(1 273)
Autres charges		(598)	(610)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**(3 938)**	**(4 277)**
PRODUITS FINANCIERS		**5 434**	**39 721**
De participation		-	35 000
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		-	-
Autres intérêts et produits assimilés		138	194
Reprises sur provisions et dépréciations		3 215	4 486
Différences positives de change		6	15
Produits des cessions d'immobilisations financières		-	-
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		2 074	27
CHARGES FINANCIÈRES		**(330 746)**	**(24 451)**
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		(406 192)	(18 542)
Intérêts et charges assimilées		(5 665)	(5 909)
Différences négatives de change		(18)	(0)
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées		-	-
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		(671)	0
RÉSULTAT FINANCIER	18	**(407 112)**	**15 271**
Produits exceptionnels		-	5 573
Charges exceptionnelles		(2 934)	(7 319)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	19	**(2 934)**	**(1 746)**
Impôt sur les bénéfices	20	254	560
BÉNÉFICE OU PERTE		**(413 731)**	**9 808**

6.3.2 BILAN

Actif

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2025 Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes	31 décembre 2024 Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles		**-**	**-**	**-**	**-**
Immobilisations corporelles		**-**	**-**	**-**	**-**
Immobilisations financières	**4**	**646 811**	**(420 853)**	**225 959**	**626 646**
Participations	4	645 881	(420 763)	225 118	625 399
Autres immobilisations financières	4-10	930	(89)	841	1 247
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ		**646 811**	**(420 853)**	**225 959**	**626 646**
Avances et acomptes versés sur commande		-	-	-	-
Stocks et encours		**-**	**-**	**-**	**-**
Créances		**15 281**		**15 281**	**12 506**
Créances clients et comptes rattachés	5	1 178	-	1 178	474
Autres créances	5	14 094	-	14 094	12 017
Charges constatées d'avance	14	9	-	9	15
Valeurs mobilières de placement	**6**	**9 135**	**0**	**9 135**	**8 212**
Actions propres		9 135	0	9 135	8 212
Autres titres		-	-	-	-
Disponibilités		443	-	443	138
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT		**24 858**	**0**	**24 858**	**20 856**
Frais d'émission des emprunts	7	1 125		1 125	1 693
Écarts de conversion actif et différences d'évaluation – Actif		-	-	-	-
TOTAL GÉNÉRAL DE L'ACTIF		**672 794**	**(420 853)**	**251 941**	**649 195**

Passif

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Capital social	8-9	126 973	126 973
Primes d'émission, de fusion, d'apport	9	241 500	241 500
Réserves	**9-10**	**170 575**	**160 766**
Réserve légale	9	12 697	12 697
Autres réserves	9	157 877	0
Report à nouveau	9	0	148 069
Résultat de l'exercice	9	(413 731)	9 808
Provisions réglementées	9-10	3 171	3 171
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**9-10**	**128 489**	**542 219**
Provisions pour risques	10	1 043	1 081
Provisions pour charges	10	7 538	5 509
TOTAL DES PROVISIONS	**10**	**8 581**	**6 590**
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	11-12	50 832	75 748
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12	2 490	380
Dettes fiscales et sociales	12	2 023	2 182
Autres dettes	12	59 526	22 077
TOTAL DES DETTES		**114 871**	**100 387**
Écarts de conversion passif et différences d'évaluation – Passif		-	-
TOTAL DU PASSIF		**251 941**	**649 195**

6.3.3 ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Sommaire

Note 1 Événements significatifs 302
Note 2 Changements de méthodes – Première application du règlement ANC 2022-06 303
Note 3 Principes, règles et méthodes comptables 303

NOTES ANNEXES AU BILAN ET AU COMPTE DE RÉSULTAT 308
Note 4 État des immobilisations financières 308
Note 5 Échéance des créances 309
Note 6 Valeurs mobilières de placement 309
Note 7 Charges réparties sur plusieurs exercices 309
Note 8 Capital social 310
Note 9 Information sur la variation des capitaux propres 310
Note 10 État des provisions 311
Note 11 Dettes financières 312
Note 12 Échéances des dettes 312
Note 13 Information sur les entreprises liées 313
Note 14 Charges à payer et produits à recevoir – Régularisations 313
Note 15 Chiffre d'affaires 314
Note 16 Rémunération des organes de direction 314
Note 17 Autres achats et charges externes 314
Note 18 Résultat financier 315
Note 19 Résultat exceptionnel 315
Note 20 Impôt sur le résultat 315

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 316
Note 21 Engagements financiers de retraite 316
Note 22 Cours de bourse 316
Note 23 Transactions avec les parties liées 316
Note 24 Plans d'attribution d'actions 317
Note 25 Liste des filiales et participations 317
Note 26 Résultats des cinq derniers exercices 318
Note 27 Honoraires des commissaires aux comptes 319
Note 28 Autres informations non inscrites au bilan 319
Note 29 Événements postérieurs à la clôture 319

Maisons du Monde S.A. est une société anonyme à Conseil d'administration, régie par le droit français. Son siège est situé au 8 rue Marie Curie – 44120, Vertou.

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros et ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 19 juin 2026.

Les actions Maisons du Monde sont cotées sur Euronext Paris depuis mai 2016.

Note 1 Événements significatifs

1.1 Plan d'actions gratuites

a) Nouveau plan d'attribution d'actions de performance

Dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 29 juin 2023, le Conseil d'administration a adopté le « Plan d'actions gratuites 2025 » en date du 10 mars 2025, qui prévoit l'attribution de 522 000 actions de performance réparties en trois sous-plans au profit de 82 salariés en France et à l'étranger.

Pour les sous-plans 1 et 2, 80 % des actions sont attribués sous conditions de performances économiques et RSE citées ci-dessous et le reste est attribué sous conditions des mêmes performances économiques et RSE et d'une condition supplémentaire de TSR (*Total Shareholder Return*).

Pour le sous-plan 3, la totalité des actions est attribuée sous conditions de performances économiques, RSE et TSR citées ci-dessous, mais avec une répartition différente par rapport aux sous-plans 1 et 2.

Conditions de performances économiques, RSE et TSR :

- une exigence d'emploi continu au sein du Groupe au cours de la période d'acquisition : les actions attribuées à un bénéficiaire ne seront finalement acquises que si ce dernier a été employé au sein de l'une des sociétés du Groupe pendant la période d'acquisition, calculée à compter de la date d'attribution, fixée à 36 mois, soit le 10 mars 2028 ;
- en cas de décès, d'invalidité ou de départ à la retraite, le bénéficiaire conserve ses droits, n'étant plus soumis à l'exigence d'emploi continu ;
- une exigence de performance basée sur l'évolution des ventes et d'un taux d'EBIT moyen sur les exercices 2025 à 2027 ;
- une exigence de performance basée sur le free cash flow cumulé sur les exercices 2025 à 2027 ;
- deux critères de performance en lien avec le plan stratégique *Inspire Everyday ;*
- une exigence de performance relative à des critères environnementaux et sociaux ;
- une exigence de performance relative au rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Maisons du Monde calculée sur la moyenne des 90 cotations avant la date d'attribution du plan et avant la date d'échéance du plan.

Les actions attribuées peuvent être des actions émises *via* une augmentation de capital réalisée par la Société au plus tard à la date d'acquisition définitive ou des actions rachetées par la Société sur le marché avant cette date.

b) Informations sur la juste valeur d'attribution des actions de performance

	Plan n° 9 22 mars 2023	Plan n° 10 11 mars 2024	Plan n° 11 10 mars 2025
Durée du plan	3 ans	3 ans	3 ans
Juste valeur des actions de performance *(en euros)*	8,33	2,35	3,04

Sur l'exercice 2025, dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, une charge de 0,8 million d'euros (hors charges sociales) a été comptabilisée au compte de résultat au sein des charges de personnel contre une charge de 0,7 million d'euros en 2024.

Les conditions de performance définies ont été calculées pour les plans 2023 à 2025. Le plan 2022 a été livré au cours du 1er trimestre 2025.

1.2 Réorganisation et simplification des sièges de Maisons du Monde à Paris et Nantes (aucun magasin du Groupe n'est concerné)

Maisons du Monde a engagé, à compter du 23 janvier 2025, un projet de réorganisation de ses sièges sociaux en France. Ce projet a fait l'objet d'une information/consultation approfondie avec les représentants du personnel.

La nouvelle organisation, centrée sur l'efficacité et la clarté des responsabilités, a conduit à une réduction de 81 postes de travail occupés, situés à Paris et Nantes. Cette transformation a été menée avec une priorité donnée d'une part, au reclassement interne et d'autre part, aux départs volontaires, dans le cadre de dispositifs d'accompagnement responsables négociés avec les partenaires sociaux.

À noter qu'aucun magasin n'est concerné par ce projet : les points de vente, véritables piliers de la proximité et de l'expérience client, restent pleinement au cœur de la stratégie de l'entreprise. Cette réorganisation vise également à renforcer les liens opérationnels entre les sièges et les magasins.

Cette réorganisation est sans impact sur les comptes annuels de Maisons du Monde S.A., elle ne concerne que Maisons du Monde France.

1.3 Gouvernance

Lors de l'Assemblée générale du 26 juin 2025, il a été approuvé :

- le renouvellement du mandat de Cécile CLOAREC en qualité d'administratrice indépendante ;
- les nominations en qualité d'administrateur des sociétés de Casa Holdings (Majorelle) et de Teleios Global Opportunities Master Fund ;
- la nomination de John BROWETT en qualité d'administrateur indépendant.

Le Conseil d'administration, qui a suivi l'Assemblée générale, a élu John BROWETT Président du Conseil d'administration. Il apporte au groupe Maisons du Monde son expérience de plus de 25 ans à la direction d'entreprises de premier plan dans le secteur de la distribution, tant au Royaume-Uni qu'à l'international.

1.4 Dépréciation des titres Maisons du Monde France

Au cours du second semestre 2025, le Groupe a engagé une revue stratégique de ses activités afin d'aligner son modèle opérationnel sur les nouvelles attentes de ses clients et l'évolution des conditions de marché. Ce processus a conduit le Groupe à réviser ses plans d'affaires et à réaliser des tests de dépréciation actualisés. En conséquence, une dotation pour dépréciation de 402,3 millions d'euros a été comptabilisée concernant les titres Maisons du Monde France.

Note 2 Changements de méthodes – Première application du règlement ANC 2022-06

Le nouveau règlement ANC n° 2022-06 vient modifier le règlement ANC n° 2014-03 relatif au plan comptable général en vue de moderniser les états financiers et la nomenclature des comptes. Il est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2025.

Ce règlement a pour effet notamment :

- l'introduction d'une nouvelle définition et présentation du résultat exceptionnel ;
- la suppression de la technique du transfert de charge ;
- la modernisation du plan de comptes et des modèles d'états financiers ;
- l'instauration d'une nouvelle présentation des informations en annexe.

Selon les règles françaises, un changement de réglementation comptable est qualifié de changement de méthode comptable.

Au 31 décembre 2025, les principaux effets observés sur notre Société suite à l'application de ce règlement concernent les opérations en lien avec les plans d'attribution gratuite d'actions ainsi que le contrat de liquidité relatif aux actions propres. Ces dernières, auparavant inscrites dans le résultat exceptionnel, sont désormais traitées au sein du résultat financier.

Il n'a pas été opéré de reclassement sur le comparatif du 31 décembre 2024.

Note 3 Principes, règles et méthodes comptables

L'exercice a une durée de douze mois, recouvrant la période du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025.

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions du règlement n° 2022-06 de l'Autorité des normes comptables homologué par arrêté ministériel du 4 novembre 2022 relatif au plan comptable général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité d'exploitation ;
- indépendance des exercices ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les principales règles et méthodes utilisées sont les suivantes :

3.1 Immobilisations financières

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Une dépréciation est constatée, lorsqu'en fin d'année, l'évaluation des titres détenus (basée sur la valeur la plus élevée entre la valeur d'inventaire et la valeur d'utilité) est inférieure à leur valeur nette comptable.

- La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette et des perspectives de rentabilité revues annuellement. Les perspectives de rentabilité sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement.
- La valeur d'utilité des titres est déterminée en fonction des flux futurs de trésorerie estimés et actualisés, diminués ou augmentés de la dette nette ou de la trésorerie nette.

Au 31 décembre 2025, la valeur d'utilité de toutes les participations du groupe Maisons du Monde a été estimée à partir des flux de trésorerie futurs nets actualisés sur un horizon de cinq ans projetés ensuite à l'infini corrigé de la dette nette de chacune des sociétés concernées. Le taux d'actualisation utilisé pour ce test de dépréciation s'élève à 14,9 % et le taux de croissance à long terme utilisé s'élève à 1,5 %.

La mise à jour des projections de flux de trésorerie du Groupe sur les cinq prochaines années (2026 à 2030) intègre notamment les hypothèses suivantes :

- prise en compte des performances 2025 dans l'élaboration des premières années du plan et des actions engagées dans le cadre du plan de transformation « Inspire Everyday » et de la revue stratégique engagée par le Groupe avec ses conseils ;
- évolution progressive de l'activité à partir des niveaux observés en 2025, incluant la contribution des différents canaux de vente du Groupe ;
- poursuite du déploiement du plan de transformation visant notamment l'adaptation du réseau (dont le développement du modèle affiliations) et l'optimisation du modèle opérationnel, en particulier sur la structure de coûts ;
- actions de gestion opérationnelle intégrées au plan, portant notamment sur l'amélioration de l'efficacité des fonctions de support (logistique, marketing et fonctions commerciales) et l'optimisation de certains leviers de performance opérationnelle tels que la refonte du merchandising et du parcours client dans nos magasins (adaptation de la typologie du magasin afin de mieux répondre aux besoins des clients).

Dans ce contexte, une dépréciation a été comptabilisée au titre de l'exercice 2025 pour 402,3 millions d'euros concernant les titres de Maisons du Monde France.

Conformément aux dispositions fiscales en vigueur, les frais d'acquisition sur les titres font l'objet d'une déduction fiscale sur une durée de cinq ans, à compter de la date d'acquisition, *via* une dotation aux amortissements dérogatoires.

Concernant les malis techniques affectés aux sous-jacents, ils sont partie intégrante des tests de dépréciation précédemment mentionnés.

Par ailleurs, les actions autodétenues, *via* un contrat de liquidité, et qui ne sont pas destinées aux plans d'attribution d'actions sont inscrites en « Autres immobilisations financières ». Ces actions sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si la valeur probable de négociation à la clôture de l'exercice (sur la base du cours coté moyen du dernier mois de la période) devient inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence.

3.2 Créances et dettes

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

Les créances sont dépréciées, le cas échéant, par voie de provision pour tenir compte des risques de recouvrement auxquels elles donnent lieu.

Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont converties et comptabilisées sur la base du cours de change officiel à la clôture. Les gains de change latents sont comptabilisés en écart de conversion passif tandis que les pertes de change latentes sont comptabilisées en écart de conversion actif et font l'objet d'une provision pour risques et charges. Les gains et pertes de change correspondant aux comptes courants sont directement constatés en compte de résultat et ne font pas l'objet d'un écart de conversion.

3.3 Valeurs mobilières de placement

Les actions autodétenues sont inscrites en « Valeurs mobilières de placement » lorsque ces titres sont destinés à couvrir des plans d'attribution d'actions de performance. Ces actions sont valorisées à leur coût d'acquisition.

Les actions autodétenues affectées à un plan déterminé sont classées dans un compte spécifique des valeurs mobilières de placement et ne sont pas dépréciées.

Les actions autodétenues non affectées à un plan déterminé sont classées dans un autre compte spécifique des valeurs mobilières de placement. Si la valeur probable de négociation à la clôture de l'exercice (sur la base du cours coté moyen du dernier mois de la période) devient inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence.

3.4 Disponibilités

Les liquidités disponibles en banque ou en caisse ont été évaluées à la valeur nominale.

3.5 Provisions pour risques et charges

Une provision est constatée dès lors qu'il existe une obligation dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

3.6 Intégration fiscale

Au 31 décembre 2025, la société Maisons du Monde S.A., société mère, bénéficie du régime d'intégration fiscale tel que défini par l'article 223 A du CGI avec les filiales suivantes :

- Maisons du Monde France ;
- Distrimag ;
- Distri-Traction ;
- International Magnolia Company ;
- Léolog.

Maisons du Monde S.A. est redevable vis-à-vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées. L'économie d'impôt résultant de l'écart entre la charge d'impôt du groupe fiscal et la charge d'impôt des sociétés bénéficiaires est comptabilisée en produits de l'exercice.

3.7 Résultat exceptionnel

Conformément au règlement ANC n° 2022-06 du 4 novembre 2022, homologué par arrêté du 26 décembre 2023, Maisons du Monde applique la nouvelle définition du résultat exceptionnel à compter du 1er janvier 2025. En application de cette réforme, sont comptabilisés en résultat exceptionnel uniquement les événements majeurs et inhabituels ainsi que les écritures comptables purement comptables telles que l'amortissement dérogatoire. Les événements ne répondant pas à cette définition sont reclassés en résultat opérationnel.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024	31 décembre 2024 (ANC 2022-06)
PRODUITS FINANCIERS	**4 117**	**-**	**5 298**
767100000 PDT CES IMMO FINANC	-	-	552
768300000 BONIS RACHAT ACT/OBL	56	-	100
768310000 BONIS ACTIONS AGA	2 006	-	1 248
786590000 REP FIN AGA PIVOT	2 055	-	3 399
CHARGES FINANCIÈRES	**(4 418)**	**-**	**(7 256)**
667100000 VNC IMMO FINANCIÈRES	-	-	(2 524)
668300000 MALI ACTIONS PROPRES	(414)	-	(279)
668310000 MALI ACTIONS AGA	(226)	-	(67)
686590000 DAP FIN AGA PIVOT	(3 778)	-	(4 384)
RÉSULTAT FINANCIER	**(301)**	**-**	**(1 958)**
PRODUITS EXCEPTIONNELS	**-**	**5 573**	**275**
775600000 PDT CES IMMO FINANC	-	552	-
778300000 BONIS RACHAT ACT/OBL	-	100	-
787250000 REP PROV RÉGLEMENTÉE	-	275	275
778890000 PDT EXC AGA PIVOT	-	43	-
787590000 REP EXC AGA PIVOT	-	3 399	-
797900000 TFR CH EXC AGA PIVOT	-	1 204	-
CHARGES EXCEPTIONNELLES	**-**	**(7 319)**	**(63)**
675600000 VNC IMMO FINANCIÈRES	-	(2 524)	-
678300000 MALI ACTIONS PROPRES	-	(279)	-
678890000 CH EXC AGA PIVOT	-	(67)	-
687250000 DAP PROV RÉGLEMENTÉE	-	(63)	(63)
687590000 DAP EXC AGA PIVOT	-	(4 384)	-
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**-**	**(1 746)**	**212**

3.8 Principe de continuité d'exploitation

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, le Groupe a évolué dans un environnement conjoncturel complexe qui s'est traduit dans les comptes de Maisons du Monde S.A. par une perte comptable de 413,7 millions d'euros. Cette perte comptable a pour effet de réduire la situation nette de 539 millions d'euros au 31 décembre 2024 à 125,3 millions au 31 décembre 2025 pour un capital social de 127 millions d'euros. La perte comptable est principalement constituée de la dépréciation complémentaire des titres Maisons du Monde France à hauteur de 402,3 millions d'euros sur l'exercice, ce qui a pour effet d'amener la dépréciation globale de ces titres à hauteur de 420,8 millions d'euros et la valeur nette comptable des titres à hauteur de 217,1 millions d'euros.

Sur la base de ces performances et des hypothèses retenues concernant l'évolution de la conjoncture économique, les projections de trésorerie du Groupe au 31 décembre 2025 font apparaître un besoin de liquidité maximal d'environ 70 millions d'euros sur un horizon de 12 mois.

Afin de sécuriser la continuité des opérations, le Groupe a sollicité début 2026 l'ouverture d'une procédure de conciliation. Des négociations ont été entamées avec les actionnaires de référence du Groupe et certains de ses créanciers, en vue de mettre en place des refinancements adaptés à la situation.

Après plusieurs mois de discussions, cette première option de refinancement reposant exclusivement sur un endettement additionnel n'a pas abouti, en l'absence d'accord entre les parties sur les modalités de mise en œuvre.

Dans le but d'assurer la pérennité du Groupe, la Direction a activement recherché une nouvelle solution d'adossement. Cette dernière permettant un refinancement du Groupe, encadré dans une procédure de conciliation, a abouti le 18 juin 2026 à la signature d'un protocole de conciliation entre un consortium d'investisseurs tiers et les banques du Groupe, sous l'égide des conciliateurs.

Autorisé par le Conseil d'administration, ce projet de refinancement repose sur les mesures principales suivantes :

- le véhicule d'investissement du Consortium (le « SPV ») consentirait 45,7 millions d'euros d'engagements répartis entre (i) un apport de nouveaux financements par le Consortium sous forme d'un financement obligataire au niveau de Maisons du Monde France d'un montant initial de 25 millions d'euros en numéraire (net des commissions), pouvant être porté à un montant maximum de 33 millions d'euros (montant en principal et incluant la décote à l'émission) par la mise en place d'une seconde tranche (la « New Senior Money ») et (ii) le rachat des créances des Banques Non-Participantes pour un montant minimum de 12,7 millions d'euros (montant en principal et intérêts courus) ;
- la réinstallation de 40,8 millions d'euros (montant en principal et intérêts courus estimés au 27 juillet 2026) de créances dues au titre de la documentation bancaire existante au bénéfice de certaines banques du Groupe (les « Banques Participantes ») en considération de la mise à disposition de nouveaux engagements de financement d'un montant de 15 millions d'euros sous la forme d'engagements par signature (les « Nouveaux Engagements des Banques Participantes »), outre l'engagement de ces dernières de maintenir et, le cas échéant, renouveler leurs garanties existantes (représentant un montant d'environ 9,1 millions d'euros) pour une période initiale de 2 ans, assortie de 3 options d'extension d'une durée d'un an, chacune sous conditions ;
- la mise en place des sûretés en garantie du remboursement de la New Senior Money apportée par le Consortium et des Nouveaux Engagements des Banques Participantes (ensemble, les « Nouveaux Financements ») suivantes :
  - une fiducie sûreté et gestion portant sur les actifs stratégiques du Groupe (dont 100 % des actions de Maisons du Monde France détenues par la Société, l'ensemble des droits de propriété intellectuelle de Maisons du Monde France (en ce compris la marque), l'ensemble des stocks de marchandises appartenant à Maisons du Monde France, les créances commerciales et les créances de prêts intra-groupe détenues par la Société et Maisons du Monde France, les comptes bancaires de la Société et de Maisons du Monde France, et le(s) fonds de commerce de Maisons du Monde France) (la « Fiducie »),
  - un cautionnement solidaire de la Société en garantie de l'ensemble des sommes dues par Maisons du Monde France au titre des Nouveaux Financements ;
- l'acquisition par le Consortium d'un montant en principal de 210,875 millions d'euros de la dette bancaire existante du Groupe auprès des Banques, majoré des intérêts échus, au prix de 7 centimes par euro de créance rachetée pour les Banques autres que les Banques Participantes (les « Banques Non-Participantes ») et d'un euro symbolique pour la portion non réinstallée des Banques Participantes. Une fois rachetée, cette dette sera intégralement convertie en capitaux propres au travers d'une augmentation de capital réservée au Consortium (avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires de la Société) qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale extraordinaire, au prix de souscription de 0,28€ par nouvelle action émise (soit une décote de 36% par rapport au cours de clôture du 15 juin 2026), étant précisé que la Société a désigné Finexsi en qualité d'expert indépendant afin de solliciter une attestation d'équité en application de l'article 261-2 du règlement général de l'AMF. Des engagements de vote en faveur des résolutions relatives aux opérations liées à la restructuration (en ce compris l'augmentation de capital réservée) ont déjà été obtenus auprès de trois des principaux actionnaires du Groupe, représentant 63,5% des droits de vote ;

- une demande de moratoire sur les échéances fiscales et sociales du Groupe ; et
- un engagement du SPV de retour à meilleure fortune au bénéfice des créanciers à hauteur d'un montant maximum égal à 5 % du montant des créances abandonnées sur une durée maximum de 10 ans suivant la date de réalisation de la restructuration.

Ces mesures ont vocation à doter le Groupe des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de son plan stratégique révisé (réduction des coûts et ajustement du modèle d'affaires dans un contexte de baisse du chiffre d'affaires anticipée en 2026) et ainsi lui permettre de poursuivre son activité sur au moins 12 mois à compter de la date d'arrêté des comptes.

En contrepartie de ces soutiens financiers, la documentation bancaire liée à ce refinancement (en cours de finalisation) prévoit que le Groupe respecte plusieurs engagements contractuels, notamment :

- le nouvel ensemble de financements serait assorti de covenants financiers à tester sur une base semestrielle à partir du 30 juin 2028 et prévoyant un ratio maximal de levier financier (dette financière nette / EBITDA). Ce test serait réalisé à titre purement informatif jusqu'au 31 décembre 2027 ;
- un test de liquidité minimum à 13 semaines, déterminé de manière prospective le dernier jour de chaque période de 13 semaines à compter de la date de réalisation du protocole. Le test de liquidité devra permettre de démontrer le maintien d'un montant minimum de 25 millions d'euros de trésorerie ;
- Maisons du Monde France SAS s'engagerait à ne pas distribuer de dividendes jusqu'au remboursement des sommes dues au titre de la dette bancaire réinstallée. Compte tenu de cette restriction au niveau de Maisons du Monde France SAS, principale entité opérationnelle du Groupe donc principale source de remontée de trésorerie, la capacité de la Société à distribuer des dividendes au cours de cette période sera fortement contrainte.

À la date d'arrêté des comptes, la mise en œuvre effective de cet accord, et donc la réalisation définitive du refinancement du Groupe, demeure conditionnée à la finalisation de plusieurs étapes juridiques et réglementaires :

- son homologation par le Tribunal de commerce de Nantes ;
- la réception par les banques de l'ensemble des informations et documents usuels requis au titre de leurs obligations réglementaires (KYC et lutte contre le blanchiment d'argent) ;
- l'approbation par l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires des résolutions nécessaires.

L'opération nécessitera également l'obtention des autorisations requises au titre du contrôle des concentrations (notamment en Allemagne et en Autriche). En revanche, l'obtention d'une dérogation de l'AMF à l'obligation de déposer une OPA ne constitue pas une condition suspensive à la réalisation de l'opération.

La Direction a évalué la capacité du Groupe à poursuivre son activité sur une période d'au moins 12 mois en tenant compte de la signature du protocole de conciliation, de l'état d'avancement du plan de refinancement et des éléments de trésorerie et de prévisions disponibles à la date d'arrêté des comptes. Sur cette base, la Direction a établi les comptes selon l'hypothèse de continuité d'exploitation pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2025.

Toutefois, cette appréciation demeure dépendante de :

- la finalisation effective du plan de refinancement d'ici le 15 septembre 2026 à 23h59, laquelle n'est pas acquise à la date d'arrêté des comptes et reste soumise à la réalisation des conditions mentionnées ci-dessus ;
- la mise en œuvre effective de son plan stratégique révisé (réduction des coûts et ajustement du modèle d'affaires dans un contexte de baisse du chiffre d'affaires anticipée en 2026).

De ce fait, il demeure une incertitude significative relative à la continuité d'exploitation du Groupe dans le cas où ces plans ne seraient pas réalisés. Le Groupe pourrait alors ne pas être en mesure de faire face à l'ensemble de ses engagements financiers dans le cours normal de ses activités.

NOTES ANNEXES AU BILAN ET AU COMPTE DE RÉSULTAT

Ces états financiers sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

Note 4 État des immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31 décembre 2024	Acquisitions, apports, augmentations	Reclassement	Cessions, sorties, diminutions	31 décembre 2025
Titres de participation [1]	643 837	2 044		0	645 881
Créances rattachées à des participations	0				0
Autres titres immobilisés	-				-
Autres immobilisations financières [2]	1 276	4 497		(4 843)	930
dont dépôts et cautions	*0*			*0*	*0*
dont actions propres contrat de liquidité	*595*	*1 622*		*(1 652)*	*565*
dont actions propres	*0*				*0*
dont autres créances immobilisées contrat de liquidité	*681*	*2 875*		*(3 191)*	*365*
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES – VALEURS BRUTES	**645 114**	**6 541**	**0**	**(4 843)**	**646 812**

(1) Au cours de l'année 2025, Maisons du Monde S.A. a acquis 15 % des titres de la société S.A.S. Savane Vision (Rhinov). Au 31 décembre 2025, Maisons du Monde S.A. détient la société S.A.S. Savane Vision (Rhinov) à hauteur de 100 %.

(2) Les autres immobilisations financières concernent le contrat de liquidité mis en œuvre le 26 octobre 2016 et modifié le 1er novembre 2017 ainsi que les actions dans le cadre du programme de rachat des actions. Elles se détaillent comme suit :

	Nombre		Montant *(en milliers d'euros)*					
Contrat de liquidité	**31 décembre 2024**	**31 décembre 2025**	**Prix moyen d'acquisition**	**Cours moyen décembre 2024**	**Cours moyen décembre 2025**	**Total**	**Provision**	**Dépréciation**
Actions propres	140 541	241 973	2,33	4,03	4,23	565	-	(89)
SICAV – autres créances immobilisées	23	14	25 251	N/A	N/A	354	-	-
Disponibilités – autres créances immobilisées	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	18	-	-

Note 5 Échéance des créances

(en milliers d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2025	Échéance au 31 décembre 2025		
			À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Créances rattachées à des participations	0	0	0		-
Autres immobilisations financières	1 276	930	930		-
Créances clients	474	1 178	1 178		-
Autres créances	12 017	14 094	14 094		-
• *dont Personnel et comptes rattachés*	*53*	*0*	*0*		-
• *dont État – impôts et taxes* [1]	*3 994*	*4 888*	*4 888*		-
• *dont Groupe et associés* [2]	*3 912*	*4 017*	*4 017*		-
• *dont Débiteurs divers* [3]	*4 058*	*5 188*	*360*	*4 828*	-
Comptes de régularisation	15	9	9		-
TOTAL DES CRÉANCES	**13 781**	**16 211**	**16 211**	**0**	**-**

(1) En 2025, dont 4 millions d'euros de crédits d'impôt mécénat et en 2024, dont 2 millions d'euros de crédits d'impôt mécénat et 1,3 million d'acompte d'IS.

(2) Dont 4,0 millions d'euros de compte courant Rhinov.

(3) Se compose de produits à recevoir envers les filiales du groupe dans le cadre de la refacturation des coûts relatifs aux plans d'actions de performance.

Note 6 Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre 2025, les valeurs mobilières de placement correspondent aux actions autodétenues qui ont été affectées à des plans d'attribution d'actions de performance déterminés et s'élèvent à 9,14 millions d'euros.

Note 7 Charges réparties sur plusieurs exercices

Les charges réparties sur plusieurs exercices correspondent aux frais d'émission d'emprunt.

Au 31 décembre 2025, elles se composent des frais d'émission relatifs :

- à la facilité de crédit renouvelable initiale ainsi que la facilité de crédit renouvelable complémentaire, réparties linéairement sur la durée du contrat (879,2 milliers d'euros au 31 décembre 2025) ;
- à l'emprunt long terme souscrit en avril 2022, réparti selon le mode linéaire jusqu'à la date de tirage de l'emprunt (245,6 milliers d'euros au 31 décembre 2025).

Note 8 Capital social

Le capital social de la Société, au 31 décembre 2025, s'élève à 126 973 293,87 euros divisés en 39 189 288 actions ordinaires de valeur nominale 3,24 euros.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2025, les actionnaires détenant plus des 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,33 %, 50 %, 60,66 %, 90 % ou 95 % du capital et/ou des droits de vote de la Société étaient les suivants :

	% en actions (environ)	% en droits de vote théoriques (environ)	% en droits de vote exerçables (environ)
Majorelle Investments S.A.R.L.	26,5 %	26,5 %	26,5 %
Holgespar Luxembourg S.A.	5,1 %	5,1 %	5,1 %
FIAM, LLC	5,1 %	5,1 %	5,1 %

Les droits de vote exerçables tiennent compte des actions autodétenues au 31 décembre 2025 : la Société possédait 699 283 actions Maisons du Monde S.A. :

- 241 973 actions classées en « Autres immobilisations financières » au titre du contrat de liquidité ;
- 457 310 actions Maisons du Monde S.A. classées en « valeurs mobilières de placement » qui ont vocation à couvrir les engagements relatifs au plan d'actions gratuites de performance. Ces dernières sont affectées à des plans existants.

Note 9 Information sur la variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Capital social	Primes	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total des capitaux propres
Situation au 31 décembre 2023	**126 974**	**241 500**	**9 282**	**47 560**	**106 237**	**3 383**	**534 936**
Affectation du résultat 2023 (1)	-	-	3 415	100 508	(106 237)		(2 315)
Diminution de capital							0
Résultat de l'exercice	-	-	-		9 808		9 808
Provisions réglementées	-	-	-			(213)	(213)
Situation au 31 décembre 2024	**126 974**	**241 500**	**12 697**	**148 068**	**9 808**	**3 171**	**542 218**
Affectation du résultat 2024 (2)	-	-	157 877	(148 068)	(9 808)		0
Diminution de capital							0
Résultat de l'exercice	-	-	-		(413 731)		(413 731)
Provisions réglementées	-	-	-				0
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2025	**126 974**	**241 500**	**170 574**	**0**	**(413 731)**	**3 171**	**128 488**

(1) Au titre de l'exercice 2023, un dividende ordinaire de 0,06 euro par action a été attribué lors de l'Assemblée générale du 21 juin 2024 et mis en paiement le 5 juillet 2024 pour un montant global de 2,315 millions d'euros. Le dividende au titre des actions que le Groupe détenait en propre lors du détachement du dividende n'a pas été versé. Ainsi, les sommes correspondantes aux dividendes non versés aux actions autodétenues, sont affectées au compte « report à nouveau ».

(2) Au titre de l'exercice 2024, il a été décidé lors de l'Assemblée générale du 26 juin 2025 d'affecter le résultat de l'exercice ainsi que le report à nouveau antérieur en « Autres réserves ».

Note 10 État des provisions

(en milliers d'euros)	31 décembre 2024	Dotations	Reclassement	Reprises utilisées	Reprises sans objet	31 décembre 2025
Amortissements dérogatoires	3 171	-	-	-	-	3 171
Provisions réglementées	**3 171**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3 171**
Provision pour risque et charges RH	0					0
Plan d'actions gratuites n° 8	205			(205)		0
Plan d'actions gratuites n° 9	727	81			(188)	620
Plan d'actions gratuites n° 10	4 576	169			(1 662)	3 083
Plan d'actions gratuites n° 11		3 835				3 835
Provision pour charges RH	1 081	509			(548)	1 043
Provisions pour risques et charges	**6 590**	**4 594**	**-**	**(205)**	**(2 398)**	**8 581**
Titres de participation	18 438	320 525				338 963
Autres immobilisations financières	29	89		(29)		89
SICAV	1 132			(1 132)		0
Dépréciations	**19 599**	**320 614**	**0**	**(1 161)**	**0**	**339 052**
TOTAL PROVISIONS	**29 360**	**325 208**	**0**	**(1 366)**	**(2 398)**	**350 804**
Dotations et reprises d'exploitation		*816*		*(1)*	*(548)*	*268*
Dotations et reprises financières		*324 392*		*(1 365)*	*(1 850)*	*321 177*
Dotations et reprises exceptionnelles		*0*		*0*	*0*	*0*

L'évolution des provisions relatives aux plans d'actions de performance s'explique par :

- la prise en compte du prix d'acquisition des actions autodétenues et affectées aux différents plans ;
- l'avancement des plans dans le temps pour les bénéficiaires salariés de Maisons du Monde S.A. ;
- un nouveau plan d'attribution (plan 11) émis en mars 2025 (voir note 1.2 b) ;
- la reprise de la provision pour dépréciation des SICAV.

Note 11 Dettes financières

Compte tenu du contexte décrit en note 3.8 « Principe de continuité d'exploitation », les informations présentées ci-après doivent être appréciées en lien avec les éléments détaillés dans cette note.

En avril 2022, le Groupe a souscrit :

- une nouvelle ligne de crédit (RCF) de 150 millions d'euros pour cinq ans avec deux options d'extension de un an ;
- une nouvelle ligne de crédit long terme de 100 millions d'euros remboursable sur cinq ans. La marge applicable à ce crédit est fonction d'un levier d'endettement.

Les frais d'émission se sont élevés à 2 millions d'euros dont 1,4 million d'euros pour les RCF et 0,6 million d'euros pour le crédit long terme.

11.1 RCF

Au cours du 1er semestre 2023, et comme prévu dans le contrat d'origine, le Groupe a étendu la maturité de sa ligne de crédit RCF d'avril 2027 à avril 2028 et a augmenté le montant de 44 millions d'euros, passant de 150 millions d'euros à 194 millions d'euros.

Au 31 décembre 2025, cette ligne de crédit, portée par Maisons du Monde France, a été utilisée à hauteur de 194 millions d'euros. Elle était utilisée à hauteur de 90 millions au 31 décembre 2024.

11.2 Crédit long terme

Au cours de l'exercice 2025, le Groupe a procédé au remboursement de 25 millions d'euros portant le solde de ce crédit à 50 millions d'euros. Cette ligne de crédit est utilisée dans sa totalité comme au 31 décembre 2024.

11.3 Ratio de levier d'endettement

Ces deux facilités de crédit sont conditionnées au respect d'un ratio de levier d'endettement, qui est le rapport entre l'endettement net hors dettes de location totale au dernier jour de la période considérée et l'EBITDA courant consolidé retraité de l'impact d'IFRS 16.

Dans la continuité de l'exemption obtenue au 30 juin 2025, le Groupe a demandé et obtenu l'accord unanime de ses partenaires bancaires pour une nouvelle exemption de test du ratio d'endettement au 31 décembre 2025.

Maisons du Monde a choisi d'introduire une composante ESG dans son financement bancaire, reposant sur trois indicateurs :

- l'intensité carbone ;
- la part d'offre responsable ;
- le taux de recommandation de Maisons du Monde en tant qu'employeur.

Des cibles sont définies pour chaque indicateur et pour chaque période. La réalisation ou la non-atteinte de ces cibles influent positivement ou négativement la marge des crédits. Le bonus ou malus ainsi généré bénéficie systématiquement à la Fondation Maisons du Monde au lieu de bénéficier à Maisons du Monde (bonus) ou à la banque (malus).

Au cours de l'année de 2025, ces composantes ESG sur la base des comptes 2024 ont délivré le bonus maximum, soit 35 000 euros et celui-ci a été reversé à la Fondation Maisons du Monde.

Note 12 Échéances des dettes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2025	Échéance au 31 décembre 2025		
			À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	75 748	50 832	25 832	25 000	-
Emprunts et dettes financiers divers	-	-			-
Fournisseurs et comptes rattachés	380	2 490	2 490		-
Dettes sociales	1 962	1 700	1 700		-
Dettes fiscales	220	323	323		-
Autres dettes	22 077	59 526	59 526		-
• *dont Groupe et associés*	*20 740*	*58 812*	*58 812*		-
• *dont divers*	*1 338*	*714*	*714*		-
TOTAL DES DETTES	**100 387**	**114 871**	**89 871**	**25 000**	**-**

Voir note 11 relative à l'exemption obtenue auprès des partenaires bancaires concernant le test du ratio d'endettement au 31 décembre 2025.

Note 13 Information sur les entreprises liées

Valeurs brutes *(en milliers d'euros)*	**31 décembre 2025**	**31 décembre 2024**
Actif		
Participations	645 881	643 837
Créances rattachées à des participations	0	0
Clients et comptes rattachés	1 178	474
Autres créances	9 205	7 848
Passif		
Fournisseurs et comptes rattachés		
Autres dettes	58 812	20 740
Produits d'exploitation		
Chiffre d'affaires	3 515	3 429
Transferts de charges		
Charges d'exploitation		
Locations		
Honoraires	-	-
Produits financiers		
Dividendes encaissés	-	35 000
Produits de participations		
Intérêts et produits assimilés	137	185
Charges financières		
Intérêts et charges assimilés	1 383	1 466
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles de gestion	-	-

La Société n'a pas identifié de transactions avec les parties liées non conclues à des conditions normales de marché.

Note 14 Charges à payer et produits à recevoir – Régularisations

(en milliers d'euros)	**31 décembre 2025**	**31 décembre 2024**
Emprunts et dettes financières	832	748
Fournisseurs et comptes rattachés	2 066	394
Dettes fiscales et sociales	950	1 103
Charges à payer	**3 849**	**2 246**
Charges constatées d'avance	**9**	**15**
Créances rattachées à des participations	0	0
Clients et comptes rattachés	1 151	474
Autres créances	5 188	4 058
Produits à recevoir	**6 339**	**4 532**
Produits constatés d'avance	**0**	**0**

Note 15 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société correspond à des prestations de services auprès de ses filiales.

Note 16 Rémunération des organes de direction

L'effectif moyen (ETP) de l'exercice 2025 s'élève à 6,08 personnes, il était de 6,88 au titre de l'exercice 2024. La Société n'a employé que des cadres sur les exercices 2025 et 2024.

Les personnes composant les effectifs de la Société sont toutes membres du Comité exécutif du groupe Maisons du Monde.

Les rémunérations allouées aux membres de la Direction ne sont pas communiquées. En effet, cette information permettrait d'identifier des éléments de rémunération individuelle.

Les rémunérations allouées aux membres d'organes d'administration se détaillent comme suit :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025, la rémunération prévisionnelle qui sera attribuée aux membres du Conseil d'administration s'élève à 653 147 euros ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024, la rémunération finale attribuée aux membres du Conseil d'administration s'élève à 697 039 euros.

Ces rémunérations des membres des organes d'administration sont comptabilisées en autres charges d'exploitation.

Note 17 Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Locations, entretiens et charges afférentes	55	59
Assurance	49	80
Personnel extérieur	15	29
Honoraires	975	994
Frais de déplacement et de réception	38	45
Services bancaires	600	437
Autres charges externes	351	(305)
TOTAL DES CHARGES EXTERNES	**2 147**	**1 338**

Les variations et charges significatives sont détaillées ci-dessous :

- une hausse des autres charges externes liée à la convention de mécénat avec la Fondation Maisons du Monde : au cours de l'exercice précédent, la Fondation avait procédé à un remboursement à hauteur de 300 milliers d'euros.

Note 18 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Dividendes encaissés [1]	0	35 000
Produits de participation		
Produits d'intérêts sur compte courant	137	185
Intérêts sur crédit à long terme [2]	(3 478)	(3 955)
Intérêts sur emprunt obligataire [3]		
Intérêts sur emprunts, y.c. facilité de crédit renouvelable [4]	(803)	(486)
Charges d'intérêts sur compte courant	(1 383)	(1 466)
Dotations sur provisions nettes de reprises [5]	(402 977)	(14 056)
Différences de change nettes	(12)	15
Autres	1 404	35
RÉSULTAT FINANCIER	**(407 112)**	**15 271**

(1) Au cours de l'exercice 2025, Maisons du Monde France S.A.S. n'a pas versé de dividendes à son actionnaire Maisons du Monde S.A. contrairement à l'exercice 2024 pour 35 millions d'euros.

(2) Correspond aux intérêts sur la ligne de crédit long terme (voir note 11).

(3) Correspond aux intérêts sur l'emprunt obligataire convertible (voir note 11).

(4) Correspond aux intérêts sur la facilité de crédit renouvelable (voir note 11).

(5) Correspond principalement à la dépréciation des titres Maisons du Monde France.

Note 19 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Actions de performances [1]		15
Dotations sur provisions réglementées nettes de reprises		212
Autres produits et charges exceptionnels [2]	(2 934)	(1 973)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(2 934)**	**(1 746)**

(1) Les coûts prévisionnels des plans d'actions de performance non refacturés aux filiales sont dorénavant inscrits en résultat financier suite à l'application du règlement ANC 2022-06.

(2) Il s'agit de coûts engagés dans le cadre des échanges avec les partenaires financiers afin de sécuriser le financement du business plan ; solde de l'exercice précédent notamment constitué de la cession de Modani.

Note 20 Impôt sur le résultat

La Société a comptabilisé un produit d'intégration fiscale de 254 milliers d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025, contre 304 milliers d'euros au titre de l'exercice précédent. Un produit de 250 milliers d'euros concernant le report en arrière des déficits avait également été comptabilisé au cours de l'exercice précédent.

20.1 Principaux accroissements et allègements de l'assiette de la dette future d'impôts

Néant.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Note 21 Engagements financiers de retraite

À leur départ en retraite, les salariés de la Société percevront une indemnité conformément à la loi et aux dispositions des conventions collectives applicables.

Les engagements de retraite ne sont pas comptabilisés, mais inscrits en engagements hors bilan. Ils sont évalués selon la méthode rétrospective des unités de crédit projetées désignée par la norme IAS 19 révisée.

Suite à la décision du Comité d'interprétation des normes IFRS (IFRIC IC) publiée au cours du premier semestre 2021, l'ANC a modifié la recommandation 2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires. La Société a retenu cet alignement. Ainsi, les droits sont désormais étalés de manière linéaire, non plus sur l'ensemble de la carrière du salarié dans l'entreprise, mais, pour chaque salarié, sur les dernières années de sa carrière qui ont donné lieu à l'acquisition de nouveaux droits.

L'estimation de ces engagements a été réalisée par un actuaire indépendant.

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

- taux d'actualisation : 4,09 % ;
- taux d'augmentation des salaires : courbe décroissante avec un taux moyen de 2,7 % pour les cadres ;
- âge de départ : 64 ans pour les cadres ;
- table de mortalité : INSEE 2019.

Au 31 décembre 2025, les engagements s'élèvent à 53 milliers d'euros.

Note 22 Cours de bourse

Au 31 décembre 2025, le cours de clôture de l'action Maisons du Monde S.A. est de 1,84 euro.

Note 23 Transactions avec les parties liées

Au titre de l'exercice 2025 :

- La Société n'a pas perçu de dividendes de sa fille Maisons du Monde France S.A.S.

Au titre de l'exercice 2024 :

- La Société a perçu un dividende de sa fille Maisons du Monde France S.A.S. pour un montant de 35 millions d'euros.

Les charges et produits financiers relatifs à ces éléments sont mentionnés en note 18.

Note 24 Plans d'attribution d'actions

	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n° 10	Plan n° 11
Date d'attribution	9 mars 2022	22 mars 2023	11 mars 2024	10 mars 2025
Statut	Clôturé	En cours	En cours	En cours
Nombre d'actions à l'ouverture du plan	286 093	434 950	727 000	522 000
Nombre de bénéficiaires	201	206	103	82
Période d'attribution (années)	3	3	3	3
Période de conservation (années)	0	0	0	0

L'attribution d'actions de performance est soumise aux conditions suivantes :

- une exigence d'emploi continu au sein du Groupe au cours de la période d'acquisition : les actions attribuées à un bénéficiaire ne seront finalement acquises que s'il a été employé(e) au sein de l'une des sociétés du Groupe pendant une période d'acquisition, calculée à compter de la date d'attribution, fixée à trois ans pour l'ensemble des plans en cours.

En cas de décès, d'incapacité ou de départ à la retraite, le bénéficiaire conserve ses droits, n'étant plus soumis à l'exigence d'emploi continu ;

- une exigence de performance basée sur le niveau des ventes, de l'EBITDA et du bénéfice par action (selon les salariés) pour l'ensemble des plans ;
- une exigence de performance relative à des critères environnementaux et sociaux basée d'une part sur la part de l'offre responsable par rapport à l'offre globale Maisons du Monde et d'autre part sur le taux d'engagement des salariés. Ce critère RSE est déterminé pour les plans 9, 10 et 11.

Pour tous les plans, il n'existe pas d'obligation de conservation pour les bénéficiaires.

Les actions attribuées peuvent être des actions émises *via* une augmentation de capital réalisée par la Société au plus tard à la date d'acquisition définitive ou des actions rachetées par la Société sur le marché avant cette date.

Le Groupe a mis en place des conventions de refacturation avec ses filiales, à l'exception de la Belgique.

Note 25 Liste des filiales et participations

Le tableau ci-après fournit la liste des filiales ainsi que le niveau de participation de Maisons du Monde S.A.

	Devise	Capitaux propres	Quote-part du capital détenu *(% de détention)*	Intégration fiscale	Valeur brute comptable des titres détenus *(en milliers d'euros)*	Valeur nette comptable des titres détenus *(en milliers d'euros)*	Montant net des prêts et avances consentis par la Société *(en milliers d'euros)*	Montant des engagements donnés par la Société *(en milliers d'euros)*	Dividendes encaissés par la Société consolidante au cours de l'exercice *(en milliers d'euros)*
Filiales de Maisons du Monde S.A.									
International Magnolia Company	K EUR	(13)	100 %	oui	1	1	14	N/A	-
Maisons du Monde France	K EUR	134 089	100 %	oui	637 871	217 107	-	N/A	-
S.A.S. Savane Vision (Rhinov)	K EUR	(1 465)	100 %	N/A	8 009	8 009	3 991	N/A	-

Le chiffre d'affaires et le résultat des filiales et participations ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité liées à la stratégie commerciale et industrielle.

Note 26 Résultats des cinq derniers exercices

(en euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2022	31 décembre 2023	31 décembre 2024	31 décembre 2025
Situation financière en fin d'exercice					
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
Capital social	146 583 737	140 253 434	126 973 293	126 973 293	126 973 293
Nombre d'actions ordinaires	45 241 894	43 288 097	39 189 288	39 189 288	39 189 288
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-	-	-
Nombre d'obligations convertibles en actions	4 100 041	4 100 041	0	0	0
Opérations et résultat de l'exercice					
Chiffre d'affaires	5 150 127	3 923 370	3 748 688	3 428 884	3 514 516
Résultat avant impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	2 607 680	16 405 036	102 821 179	(6 511 968)	(10 740 345)
Impôt sur les bénéfices	(1 723 971)	(2 205 969)	(1 726 217)	(560 328)	(254 348)
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Dotations et reprises aux amortissements et provisions	(17 994 027)	3 455 324	(1 689 749)	(15 759 911)	403 244 516
Résultat net	22 325 678	15 155 681	106 237 145	9 808 271	(413 730 513)
Résultat distribué (1)	24 883 042	12 986 429	2 351 357	0	0
Résultat par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, avant dotations aux amortissements et provisions	0,10	0,43	2,67	(0,15)	(0,27)
Résultat après impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	0,49	0,35	2,71	0,25	(10,56)
Dividende attribué (1)	0,55	0,30	0,06	0,00	0,00
Personnel					
Effectif moyen des salariés (ETP), hors DG	9	7	5	6	5
Masse salariale de l'exercice	6 102 237	4 685 116	4 501 186	4 687 283	4 315 582
Sommes versées aux titres des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales…)	2 059 517	1 374 930	1 617 573	1 891 669	1 704 196

(1) Montant incluant les actions d'autodétention. Pour 2025, sur la base de la proposition qui sera faite lors de l'Assemblée générale du 25 juin 2026.

Note 27 Honoraires des commissaires aux comptes

(en euros)	KPMG	Deloitte
Honoraires afférents à la certification des comptes	133 775	133 775
Honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes		
TOTAL	**133 775**	**133 775**

Note 28 Autres informations non inscrites au bilan

Néant.

Note 29 Événements postérieurs à la clôture

29.1 Conflit au Moyen-Orient

À la date d'arrêté des comptes, le groupe a analysé les conséquences potentielles des tensions géopolitiques et des évènements récents affectant la région du Moyen-Orient sur son activité, ses approvisionnements, ses relations commerciales ainsi que sur sa situation financière.

Dans la mesure où son chiffre d'affaires dans cette zone est limité, et qu'il ne s'approvisionne dans aucun des pays concernés, ces évènements n'ont pas d'impact direct sur l'activité du groupe à ce jour.

Néanmoins, le groupe reste vigilant sur l'évolution du contexte international et ses éventuelles répercussions à venir sur son activité.

29.2 Capitalisation boursière de Maisons du Monde

En évolution par rapport au 31 décembre 2025, la capitalisation boursière du Groupe s'établit à environ 17 millions d'euros à la date d'arrêté des comptes.

29.3 Emprunt Term loan

Dans ce contexte, Le Groupe a obtenu en avril une dérogation (« standstill ») relative à l'échéance de 25 millions d'euros due en avril 2026 au titre du Term Loan.

29.4 Accord de principe relatif à la restructuration financière du Groupe (procédure de conciliation)

En juin 2026, dans le cadre de la procédure de conciliation engagée début 2026, le Groupe a conclu un accord de principe avec l'État français (via le CIRI), le pool bancaire et un consortium d'investisseurs, en vue de la mise en œuvre d'une restructuration financière complète.

Se référer à la 3.8 « Principe de continuité d'exploitation » pour plus d'information sur les modalités de l'accord, les conditions suspensives et le calendrier d'exécution.

L'aboutissement de la restructuration financière est envisagé au cours de l'été 2026. Dans ce contexte, le Groupe a annoncé le report de son Assemblée Générale annuelle afin de permettre la finalisation des démarches requises.

6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'assemblée générale de la société MAISONS DU MONDE,

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 MAISONS DU MONDE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 1er janvier 2025 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.

Incertitude significative liée à la continuité d'exploitation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur l'incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la continuité d'exploitation décrite dans la note « 3.8. Principe de continuité d'exploitation » de l'annexe des comptes annuels.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les incidences de la première application du règlement ANC n° 2022-06 exposées dans l'annexe des comptes annuels.

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, outre le point décrit dans la partie « Incertitude significative liée à la continuité d'exploitation », 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.

Point clé de l'audit	Réponse d'audit apportée
Les titres de participation tels que décrits en notes 3.1 et 4 sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 225,1 M€ au 31 décembre 2025, pour un total du bilan de 251,9 M€. La société s'assure à la clôture qu'aucune perte de valeur n'est à comptabiliser. Comme indiqué dans la note « 3.1. Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels, une dépréciation est constatée, lorsqu'en fin d'année, l'évaluation des titres détenus (basée sur la valeur la plus élevée entre la valeur d'inventaire et la valeur d'utilité) est inférieure à leur valeur nette comptable : • La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette et des perspectives de rentabilité revues annuellement. Les perspectives de rentabilité sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement ; • La valeur d'utilité est déterminée en fonction des flux futurs de trésorerie estimés et actualisés, diminués ou augmentés de la dette nette ou de la trésorerie nette. Nous considérons l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit en raison : • de leur importance significative dans les comptes de la société ; • des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur, fondée notamment sur des perspectives de rentabilité dont la réalisation est par nature incertaine.	Pour apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation de la valeur des titres, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à : • Examiner les modalités mises en œuvre par la Direction pour estimer la valeur des titres de participation, • Vérifier que le modèle utilisé pour le calcul des valeurs des titres de participation est approprié, • Apprécier la cohérence et le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie incluant le budget 2026 approuvé par le conseil d'administration et les prévisions pour les années 2027 à 2030, au regard de notre connaissance de l'environnement économique dans lequel évolue le groupe, • Apprécier la cohérence du taux de croissance à long terme et du taux d'actualisation appliqués avec les analyses de marché, avec l'appui de nos spécialistes en valorisation. Enfin, nous avons vérifié que les notes 1.4, 3.1, 4 et 18 de l'annexe aux comptes annuels fournissent une information appropriée.

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 conseil d'administration 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.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacré au 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 attribuées 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.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives 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 Directeur Général.

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 MAISONS DU MONDE par les statuts du 24 juin 2013 pour le cabinet KPMG SA et par l'assemblée générale du 29 avril 2016 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2025, le cabinet KPMG SA était dans la 12e année de sa mission sans interruption, dont 10 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, et le cabinet Deloitte & Associés dans la 10e 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 conseil d'administration.

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.

Les commissaires aux comptes

Nantes, le 1er juillet 2026

KPMG SA	**Deloitte & Associés**
Vincent BROYE	Jérôme QUERO
Associé	Associé



Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat

7

7.1 Informations sur la Société 326
7.1.1 Renseignements juridiques 326
7.1.2 Actes constitutifs et statuts 326
7.1.3 Organigramme juridique 328

7.2 Informations sur le capital social 329
7.2.1 Capital social de la Société 329
7.2.2 Historique des variations du capital social au cours des trois derniers exercices 329
7.2.3 Capital autorisé (émis et non émis) 330
7.2.4 Informations relatives aux programmes de rachat d'actions propres 332

7.3 Informations sur l'actionnariat 334
7.3.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices 334
7.3.2 Actions propres de la Société 334
7.3.3 Actionnariat salarié 334
7.3.4 Contrôle de la Société 335
7.3.5 Accords d'actionnaires sur les titres de la Société 335
7.3.6 Personnes physiques ou morales agissant de concert 335
7.3.7 Politique de distribution de dividende 335
7.3.8 Franchissements de seuils 336
7.3.9 Opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants et personnes assimilées 336
7.3.10 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 337

7.4 Marché du titre Maisons du Monde 338
7.4.1 Places de cotation et indices 338
7.4.2 Cours de bourse de l'action Maisons du Monde et volumes de transactions 338
7.4.3 Politique d'information des actionnaires 339
7.4.4 Documents accessibles au public 339

7.1 Informations sur la Société

7.1.1 RENSEIGNEMENTS JURIDIQUES

Dénomination sociale

La Société a pour dénomination sociale Maisons du Monde.

Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nantes sous le numéro 793 906 728.

Code LEI

Le code LEI *(Legal Entity Identifier)* de la Société est le 9695009DV2698O4ZBU71.

Site web

Le site web *corporate* de la Société est accessible à l'adresse corporate.maisonsdumonde.com.

Siège social

Le siège social de la Société est établi au 8, rue Marie Curie, 44120 Vertou, France.

Numéro de téléphone du siège social : + 33 (0)2 51 71 17 17.

Forme juridique et législation applicable

La Société Maisons du Monde est une société anonyme à Conseil d'administration régie par le droit français, en particulier les dispositions du Code de commerce, ainsi que par ses statuts.

7.1.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

L'intégralité des statuts de la Société est disponible sur le site internet de la Société : corporate.maisonsdumonde.com.

Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 24 juin 2013.

Elle est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris le 27 juin 2013, puis transférée au registre du commerce de Nantes le 9 août 2013.

La Société prendra fin le 26 juin 2112, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social

Conformément à l'article 2 des statuts, la Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- l'acquisition, la souscription, la détention, la gestion et la cession, sous toute forme, de toutes parts sociales et de toutes valeurs mobilières dans toutes les sociétés ou entités juridiques, créées ou à créer, françaises ou étrangères ;
- toutes prestations de service en matière administrative, financière, comptable, commerciale, informatique ou de gestion au profit des filiales de la Société ou de toutes autres sociétés dans lesquelles elle détiendrait une participation.

Et, plus généralement :

- toutes opérations mobilières ou immobilières, industrielles, commerciales ou financières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou à tous objets similaires ou connexes, ou pouvant être utiles à cet objet ou de nature à en faciliter la réalisation.

Exercice

La Société a un exercice de douze mois, qui commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

Consultation des documents sociaux

Les documents sociaux et renseignements relatifs à la Société peuvent être consultés au siège social, établi au 8, rue Marie Curie, 44120 Vertou, France.

Assemblées générales

Convocations aux Assemblées générales

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la réglementation applicable. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Les décisions des actionnaires sont prises en Assemblées générales ordinaires, extraordinaires ou mixtes selon leur nature.

Participation aux Assemblées

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, sur justification de son identité ainsi que de la propriété de ses titres.

Sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du Conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les personnes physiques représentant des personnes morales actionnaires prennent part aux Assemblées, qu'ils soient ou non personnellement actionnaires.

Droits de communication des actionnaires

Tout actionnaire a le droit d'obtenir communication des documents dont la nature et les conditions de mise à disposition sont déterminées par la réglementation applicable.

Droits de vote

Chaque action donne droit à une voix dans les Assemblées générales, le droit de vote double prévu par l'article L. 225-123 du Code de commerce étant expressément exclu.

Les actions d'autodétention sont privées du droit de vote.

Forme et cession des actions

Conformément aux articles 9 et 12 des statuts, les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les actions sont librement négociables. La transmission des actions s'opère par virement de compte à compte, selon les modalités définies par la loi et les règlements.

Identification des actionnaires

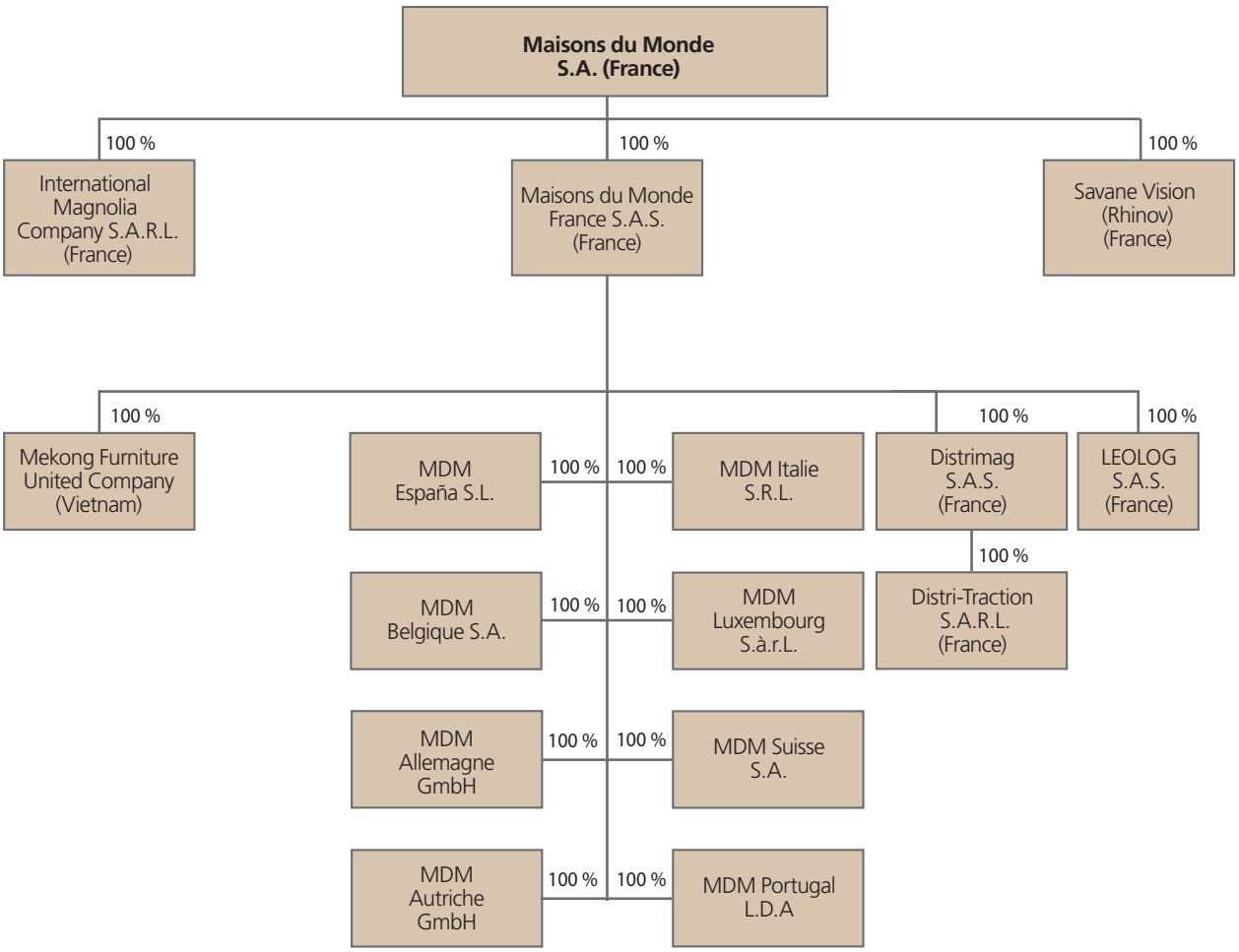
Conformément aux dispositions légales, la Société peut demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte d'émission de ses titres, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, l'adresse postale et, le cas échéant, l'adresse électronique des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres.

7.1.3 ORGANIGRAMME JURIDIQUE

L'organigramme ci-dessous présente l'organisation juridique simplifiée du Groupe au 31 décembre 2025.

Les pourcentages indiqués correspondent aux pourcentages de détention du capital social.

La liste complète des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe figure en note 31 de la Section 6.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du Chapitre 6 « États financiers » du présent Document d'enregistrement universel.



7.2 Informations sur le capital social

7.2.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2025, le capital social de la Société s'élevait à 126 973 293,12 euros, divisé en 39 189 288 actions de 3,24 euros de valeur nominale, entièrement libérées et de même catégorie.

7.2.2 HISTORIQUE DES VARIATIONS DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Depuis le 31 décembre 2022, le capital social de Maisons du Monde a évolué comme suit :

Date	Nature de l'opération	Capital social après opération	Nombre d'actions après opération
Exercice 2023 Mars 2023 Octobre 2023	Réduction de capital : annulation de 2 300 000 titres 1 798 809 titres	 132 801 434,28 EUR 126 973 293,12 EUR	 40 988 097 39 189 288
Exercice 2024	Néant		
Exercice 2025	Néant		

7.2.3 CAPITAL AUTORISÉ (ÉMIS ET NON ÉMIS)

7.2.3.1 Délégations et autorisations financières en cours de validité

En application des dispositions des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce, nous vous indiquons ci-dessous les délégations de compétences et de pouvoirs en cours de validité accordées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital, ainsi que leur utilisation au cours de l'exercice écoulé.

Nature de la délégation et/ou de l'autorisation consentie au Conseil d'administration	Montant maximum autorisé	Durée de l'autorisation	Échéance	Utilisation 2025
Augmentation de capital par émission de titres				
Augmentation de capital social par émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 21/06/2024 – 20e résolution)	12 600 000	26 mois	21/08/2027	N/A
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec maintien du droit préférentiel de souscription (AGM du 21/06/2024 – 21e résolution)	63 millions	26 mois	21/08/2027	N/A
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 21/06/2024 – 22e résolution)	12 600 000	26 mois	21/08/2027	N/A
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors offre publique d'échange (AGM du 21/06/2024 – 25e résolution)	10 % du capital social	26 mois	21/08/2027	N/A
Augmentation de capital social par incorporations de réserves, bénéfices, primes ou autres (AGM du 21/06/2024 – 26e résolution)	10 % du capital social	26 mois	21/08/2027	N/A
Augmentation de capital social par émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 21/06/2024 – 27e résolution)	2 % du capital social	26 mois	21/08/2027	N/A
Programme de rachat d'actions				
Programme de rachat d'actions propres (AGM du 21/06/2024 – 19e résolution)	10 % du montant du capital social et prix d'achat maximum fixé à 20 euros par action, soit 79 millions d'euros maximum	18 mois	21/12/2025	Oui (1)
(AGM du 26/06/2025 – 15e résolution)	10 % du montant du capital social et prix d'achat maximum fixé à 15 euros par action, soit 59 millions d'euros maximum	18 mois	26/12/2026	Oui (1)
Réduction de capital social par annulation des actions autodétenues (AGM du 21/06/2024 – 29e résolution)	10 % du capital social maximum par période de 24 mois	18 mois	21/12/2025	N/A
Opérations réservées aux salariés et dirigeants mandataires sociaux				
Attribution gratuite d'actions sous conditions de performance (AGA) existantes ou à émettre au profit de salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés qui lui sont liées				
(AGM du 29/06/2023 – 24e résolution)	2 % du capital social	38 mois	28/02/2027	Oui (2)
(AGM du 26/06/2025 – 16e résolution)	3,5 % du capital social	38 mois	26/08/2028	N/A

(1) Voir Section 7.2.4 ci-dessous
(2) Voir Section 8.4.3 ci-dessous

Au cours de l'exercice 2025, le Conseil d'administration n'a pas utilisé ces autorisations et délégations, à l'exception de l'exécution du contrat de liquidité (voir Section 7.2.4) et l'attribution gratuite d'actions (voir Section 8.4.3).

7.2.3.2 Délégations et autorisations financières à l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2026

Il est proposé aux actionnaires réunis en Assemblée générale le 27 juillet 2026 de renouveler les autorisations et délégations financières suivantes (voir Chapitre 8 pour une présentation complète des résolutions proposées à l'Assemblée générale) :

Nature de la délégation et/ou de l'autorisation consentie au Conseil d'administration	Montant maximum autorisé	Durée de l'autorisation	Échéance
Augmentation de capital par émission de titres			
Augmentation de capital social par émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription	750 000 €	26 mois	27/09/2028
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec maintien du droit préférentiel de souscription	50 % du capital social (apprécié au jour de la décision du Conseil d'administration décidant l'émission)	26 mois	27/09/2028
Augmentation de capital social par incorporations de réserves, bénéfices, primes ou autres	10 % du capital social	26 mois	27/09/2028
Augmentation de capital social par émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription	2 % du capital social	26 mois	27/09/2028
Programme de rachat d'actions			
Programme de rachat d'actions propres	10 % du montant du capital social et prix d'achat maximum fixé à 1 euro par action	18 mois	27/01/2028
Réduction de capital social par annulation des actions autodétenues	10 % du capital social maximum par période de 24 mois	18 mois	27/01/2028
Opérations réservées aux salariés et dirigeants mandataires sociaux			
Attribution gratuite d'actions sous conditions de performance (AGA) existantes ou à émettre au profit de salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés qui lui sont liées	3,5 % du capital social	38 mois	27/09/2028

7.2.3.3 Titres non représentatifs du capital

Il n'existe pas de titres représentatifs du capital.

7.2.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS PROPRES

Au 31 décembre 2025, Maisons du Monde détenait directement un nombre total de 699 283 actions propres, soit 1,78 % de son capital social, d'une valeur nominale de 3,24 euros.

Affectation par objectif [1]	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Cours d'achat moyen *(en euros)*
Contrat de liquidité	241 973	0,62 %	2,33
Couverture de plans d'actions de performance et d'autres allocations destinées aux salariés	457 310	1,17 %	19,97
Actions propres destinées à être annulées	-	-	-
TOTAL	**699 283**	**1,78 %**	

(1) Article L. 225-209 du Code de commerce.

7.2.4.1 Bilan 2025 du programme de rachat d'actions propres

Programme de rachat d'actions

Au cours de l'exercice 2025, la Société n'a pas procédé au rachat de ses actions propres.

Contrat de liquidité

Au titre du contrat de liquidité confié à BNP Paribas portant sur les actions Maisons du Monde, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité en date de négociation du 31 décembre 2025 :

- 241 973 titres Maisons du Monde ;
- 369 304 euros.

Au cours de l'année 2025, il a été négocié un total de :

- à l'achat, 573 007 titres, pour un montant de 1 621 967 euros (1 827 transactions) ;
- à la vente, 471 575 titres, pour un montant de 1 294 080 euros (1 388 transactions).

Pour mémoire, le contrat de liquidité a été mis en place en date du 18 décembre 2018 avec Exane BNP Paribas, conformément à la décision AMF 2018-1 du 2 juillet 2018, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité au 31 décembre 2018 :

- 73 022 titres Maisons du Monde ;
- 825 100 euros.

La Société effectue auprès de l'AMF les déclarations mensuelles relatives aux achats et ventes de titres dans le cadre du contrat de liquidité, diffuse des bilans semestriels du contrat de liquidité et les publie sur son site internet.

7.2.4.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale 2026

En application des dispositions de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF, le présent point constitue le descriptif du programme de rachat d'actions propres, qui sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du 27 juillet 2026.

Objectif du programme de rachat

Dans le cadre du programme de rachat d'actions, les achats seront effectués en vue de :

- leur annulation ; ou
- leur conservation pour la remise ultérieure d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, conformément aux pratiques de marché reconnues par la réglementation applicable et dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société ; ou
- leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ; ou
- la mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions, de plans d'attribution gratuite d'actions ou d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, réalisée dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail par cession des actions acquises préalablement par la Société ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ou d'allocations d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrat de liquidité, conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ; ou
- plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou l'AMF.

Les actions pourraient, en tout ou partie, selon le cas, être acquises, cédées, échangées ou transférées, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur ou qui viendraient à l'être, sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou *via* un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais) ; ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier ou instrument financier à terme (tel que notamment tout contrat à terme ou option) à l'exclusion de la vente d'options de vente, dans le respect de la réglementation en vigueur.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat

En application de la loi, la part maximale que Maisons du Monde serait susceptible de détenir dans le cadre du présent programme, autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 juillet 2026, serait de 10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date d'opération.

Le prix maximal d'achat autorisé serait fixé à 1 euro par action.

Durée du programme de rachat

La durée du programme serait de 18 mois à compter de l'approbation de l'Assemblée générale du 27 juillet 2026, soit jusqu'au 27 décembre 2027, elle se substituerait à celle accordée par la 18e résolution de l'Assemblée générale du 26 juin 2025.

7.3 Informations sur l'actionnariat

7.3.1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025, le capital social de la Société s'élevait à 126 973 293,12 euros, divisé en 39 189 288 actions.

À cette date et à la connaissance de la Société, la structure du capital social était la suivante :

	31 décembre 2025			31 décembre 2024			31 décembre 2023		
Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables [1]	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables [1]	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables [1]
Teleios Capital Partners	11 290 400	28,81 %	29,33 %	11 290 397	28,81 %	29,30 %	11 190 400	28,55 %	29,01 %
Majorelle Investments	10 383 129	26,49 %	26,98 %	10 383 129	26,49 %	26,91 %	10 383 129	26,49 %	26,91 %
FMR [2]	3 878 300	9,90 %	10,07 %	3 838 700	9,80 %	10,00 %	3 560 393	9,09 %	9,23 %
Holgespar Luxembourg	2 743 300	7,00 %	7,13 %	2 000 000	5,10 %	5,20 %			
Autodétention [3]	699 283	1,78 %	-	614 707	1,57 %	-	611 109	1,56 %	-
Public	10 194 876	26,02 %	26,49 %	11 062 355	28,23 %	28,59 %	13 444 257	34,31 %	34,85 %
TOTAL	39 189 288	100 %	100 %	39 189 288	100 %	100 %	39 189 288	100 %	100 %

(1) Les actions autodétenues sont privées de droits de vote. Nombre de droits de vote exerçables au 31 décembre 2025 : 38 490 005.
(2) Comprenant FIAM LLC et FMR LLC détenant respectivement 5,1 % et 4,8 % du capital.
(3) Voir Section 7.3.2.2 ci-dessous et note 7 des notes annexes aux comptes sociaux.

À la connaissance de Maisons du Monde, Teleios Capital Partners, Majorelle Investments, FMR et Holgespar Luxembourg sont les seuls actionnaires détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital et des droits de vote du Groupe.

7.3.2 ACTIONS PROPRES DE LA SOCIÉTÉ

7.3.2.1 Autocontrôle

Aucune action d'autocontrôle n'est détenue par aucune des filiales de la Société.

7.3.2.2 Autodétention

Au 31 décembre 2025, Maisons du Monde détenait 699 283 actions en autodétention, représentant 1,78 % du capital social, réparties comme suit :

- 241 973 actions au titre du contrat de liquidité ;
- 457 310 actions destinées à la couverture de plans d'actions de performance et d'autres allocations au bénéfice de salariés.

7.3.3 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, il est précisé que la proportion du capital que représentent les actions détenues par les salariés au 31 décembre 2025 est inférieure à 3 %.

Le Conseil d'administration, usant des autorisations conférées par l'Assemblée générale le 29 juin 2023, a procédé à l'attribution gratuite d'actions au profit de certains salariés de Maisons du Monde en vue de les associer directement à l'avenir du Groupe et à ses performances à travers l'évolution du cours de bourse.

Les informations relatives aux attributions gratuites d'actions figurent à la Section 8.4 « Rapport spécial du Conseil d'administration sur les opérations d'attributions gratuites d'actions », du Chapitre 8 « Assemblée générale du présent Document d'enregistrement universel ».

7.3.4 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2025, aucun actionnaire ne contrôle la Société.

La préservation des droits de l'ensemble des actionnaires est assurée notamment par les réunions régulières du Conseil d'administration et la présence de cinq administrateurs indépendants, par ailleurs majoritaires dans les comités (Comité d'audit, Comité des nominations, rémunérations et de responsabilité societale et Comité ad hoc).

Conformément au Protocole de conciliation en date du 18 juin 2026 et sous réserve de la réalisation des opérations sur le capital de la Société proposées à l'Assemblée générale de la Société du 27 juillet 2026 (voir Chapitre 8 pour une présentation des résolutions proposées à l'Assemblée générale), et notamment l'augmentation de capital en numéraire avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de Tirox S.A.R.L, une société *ad hoc* de droit luxembourgeois constituée entre les membres du Consortium (mené par Alteri Investors et Eicos Investment Group), Tirox S.A.R.L. viendrait à détenir à l'issue de ces opérations environ 95,2 % du capital social et 95,3 % des droits de vote de la Société.

Il est précisé que le Consortium a sollicité auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique d'achat sur la Société sur le fondement de l'article 234-9 2°du règlement général de l'AMF.

7.3.5 ACCORDS D'ACTIONNAIRES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord ou pacte d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société.

Voir Chapitre 8 pour une présentation des opérations sur le capital social proposées à l'Assemblée générale de la Société du 27 juillet 2026, en application du Protocole de conciliation en date du 18 juin 2026.

7.3.6 PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES AGISSANT DE CONCERT

À la connaissance de la Société, il n'existe aucune personne physique ou morale agissant de concert.

7.3.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDE

Le tableau du Chapitre 5 (Section 5.4.1) du présent Document d'enregistrement universel récapitule la distribution des dividendes sur les trois derniers exercices ainsi que les taux de distribution associés.

Compte tenu du résultat négatif de l'exercice 2025, le Conseil d'administration de Maisons du Monde, réuni le 19 juin 2026, a décidé de ne pas proposer aux actionnaires de versement de dividende au titre de cet exercice à l'Assemblée générale du 27 juillet 2026.

La distribution d'un dividende est fonction des résultats financiers du Groupe, notamment de son résultat net, de sa politique d'investissement et de la solidité de son bilan.

Toutefois, la politique de distribution de dividendes aux actionnaires de la Société devra également prendre en compte dans les prochaines années les dispositions du Protocole de conciliation conclu le 18 juin 2026 avec notamment certains créanciers du Groupe.

En particulier, la société Maisons du Monde France, filiale de la Société, qui est à la fois la principale société opérationnelle du Groupe ainsi que la holding des autres filiales opérationnelles, s'est engagée à ne pas distribuer de dividende avant le remboursement de la dette bancaire réinstallée mise à sa charge (voir Section 1.5 décrivant cette dette bancaire d'un montant de 40,8 millions d'euros, et dont la maturité est de 5 ans).

Compte tenu de cette restriction au niveau de Maisons du Monde France, principale entité opérationnelle du Groupe donc principale source de remontée de trésorerie, la capacité de la Société à distribuer des dividendes au cours de cette période sera fortement contrainte.

7.3.8 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

7.3.8.1 Franchissements de seuils statutaires

Conformément à l'article 14 des statuts, outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote doit, avant la clôture du quatrième jour de négociation suivant le franchissement de ce seuil de participation, en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai de quatre (4) jours et selon les mêmes modalités.

Au cours de l'exercice 2025, Maisons du Monde n'a reçu aucune déclaration de franchissement de seuil statutaire.

Depuis le 1er janvier 2026 et au 30 juin 2026, Maisons du Monde a reçu les déclarations de franchissement de seuil statutaire suivantes :

Actionnaire	Date du franchissement	Nature du franchissement	Seuil franchi	Actions de capital	% du capital et des droits de vote
Dimensional Fund Advisors	26/01/2026	Baisse	1 %	379 010	0,97 %
Holgespar Luxembourg	30/01/2026	Hausse	7 %	2 750 000	7,03 %

7.3.8.2 Franchissements de seuils légaux

Toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à posséder le nombre d'actions ou de droits de vote dépassant les seuils prévus par la réglementation en vigueur (article L. 233-7 du Code de commerce) doit respecter les obligations d'information prévues par celle-ci. La même information est due lorsque la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils prévus par la réglementation en vigueur.

Les déclarations de franchissements de seuils faites par les actionnaires de la Société et les déclarations faites par les dirigeants à l'occasion des opérations qu'ils effectuent sur les actions de la Société sont disponibles sur le site internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Au cours de l'exercice 2025, Maisons du Monde n'a reçu aucune déclaration de franchissement de seuil légal.

Depuis le 1er janvier 2026 et au 30 juin 2026, Maisons du Monde a reçu la déclaration de franchissement de seuil légal suivante :

Actionnaire	Date du franchissement	Nature du franchissement	Seuil franchi	Actions de capital	% du capital et des droits de vote
FIAM LLC	03/06/2026	Baisse	5 %	1 957 060	4,99 %

7.3.9 OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES DIRIGEANTS ET PERSONNES ASSIMILÉES

En application des dispositions des articles 223-22-A et suivants du Règlement général de l'AMF, le tableau ci-dessous présente les opérations réalisées par les dirigeants et personnes assimilées ayant fait l'objet d'une déclaration auprès de l'AMF sur l'année 2025 :

Date de l'opération	Déclarant	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire *(en euros)*	Montant de l'opération *(en euros)*
28/07/2025	John BROWETT	Acquisition	17 952	2,1131	37 934,3712
29/07/2025	John BROWETT	Acquisition	42 048	2,0597	86 606,2656
30/07/2025	François-Melchior de POLIGNAC	Acquisition	3 478	2,35	8 173,30
04/08/2025	François-Melchior de POLIGNAC	Acquisition	2 525	1,99	5 024,75

Depuis le 1er janvier 2026, les dirigeants et personnes assimilées n'ont réalisé aucune opération qui a fait l'objet d'une déclaration AMF.

7.3.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application des dispositions des articles L. 233-13 et L. 22-10-11 du Code de commerce, la Société porte à la connaissance du public les éléments suivants, susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA :

Pacte d'actionnaires

À ce jour, Maisons du Monde n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition d'actions Maisons du Monde, ni d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle (à l'exception du Protocole de conciliation en date du 18 juin 2026 dont une déscription figure au Chapitre 8).

Participations nominatives significatives

À la connaissance de la Société, il n'existe pas à la date du présent Document d'enregistrement universel de participations nominatives significatives au sein du capital social, en dehors de celles mentionnées au point 7.3.1 du présent chapitre.

Mécanismes de contrôle

La Société n'a pas institué de droit de vote double. Il n'existe pas non plus de titres comportant des prérogatives particulières.

7.4 Marché du titre Maisons du Monde

7.4.1 PLACE DE COTATION ET INDICES

L'action Maisons du Monde est cotée sur Euronext – compartiment B de la Bourse Euronext Paris et est éligible au service de règlement différé (SRD).

Code ISIN	FR0013153541
Place de cotation	Euronext Paris – Compartiment B
Présence dans les principaux indices	CAC SMALL, CAC MID&SMALL
Éligibilité de l'action	Service de Réglement Différé (SRD *Long Only*), éligible au PEA PME
Valeur nominale	3,24 euros
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2025	39 189 288
Cours de clôture au 31 décembre 2025	1,88 euro
Capitalisation boursière au 31 décembre 2025	73 675 861,4 euros

7.4.2 COURS DE BOURSE DE L'ACTION MAISONS DU MONDE ET VOLUMES DE TRANSACTIONS

	Cours *(en euros)*			Nombre de titres échangés	Capitaux *(en millions d'euros)*
Mois	**Clôture**	**Le plus haut**	**Le plus bas**	**Volumes mensuels**	**Total mensuel**
Janvier 2025	4,1	4,6	3,87	563 619	2 365 290,87
Février 2025	3,52	4,14	3,49	373 553	1 448 388,57
Mars 2025	2,82	3,52	2,82	433 430	1 374 896,50
Avril 2025	2,75	3,36	2,27	871 838	2 375 978,40
Mai 2025	2,5	2,84	2,5	269 753	712 146,74
Juin 2025	2,26	2,69	2,22	289 171	705 161,18
Juillet 2025	2,22	2,82	2,2	584 650	1 438 322,21
Août 2025	1,96	2,3	1,93	602 198	1 255 411,63
Septembre 2025	1,86	2	1,66	939 260	1 678 859,01
Octobre 2025	2,05	2,39	1,85	1 126 180	2 407 283,95
Novembre 2025	2,06	2,1	1,76	480 368	939 864,84
Décembre 2025	1,88	2,06	1,81	405 854	790 527,52

Source : Euronext

7.4.3 POLITIQUE D'INFORMATION DES ACTIONNAIRES

7.4.3.1 Relations avec les investisseurs

La Direction financière a en charge la communication financière de Maisons du Monde, ainsi que la gestion des relations avec les analystes financiers, les investisseurs institutionnels et les actionnaires de la Société, y compris les actionnaires individuels. Tout au long de l'année, la Direction financière entretient des contacts réguliers avec la communauté financière et s'assure que le marché dispose de l'information la plus récente et la plus complète possible afin d'appréhender le modèle économique, la stratégie et les perspectives financières de la Société. Ces échanges et la diffusion de l'information financière s'opèrent dans le strict respect de la réglementation de marché et du principe d'égalité de traitement et d'information des investisseurs.

Maisons du Monde organise des conférences téléphoniques à destination des analystes financiers et des investisseurs institutionnels à l'occasion de la publication de ses ventes trimestrielles, ainsi que de ses résultats annuels et semestriels. Des rencontres entre les dirigeants de la Société et des investisseurs institutionnels ont également lieu plusieurs fois par an dans le cadre de *roadshows* et de conférences organisés par des intermédiaires financiers en France et à l'étranger.

CONTACT RELATIONS INVESTISSEURS

MAISONS DU MONDE

8, rue Marie Curie, 44120 Vertou, France

Tél. : + 33 (0)2 51 71 17 17
E-mail : investor.relations@maisonsdumonde.com
Site internet : https://corporate.maisonsdumonde.com

7.4.3.2 Calendrier indicatif de la communication financière

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, et compte tenu du report de la publication des résultats annuels 2025, le calendrier prévisionnel de communication financière est le suivant :

Date	Événement
27/07/2026	Assemblée générale annuelle
26/09/2026	Ventes du deuxième trimestre et résultats du premier semestre 2026
23/10/2026	Ventes du troisième trimestre et des neufs premiers mois 2026

Ces dates sont données à titre indicatif et sont susceptibles d'être modifiées. Le Groupe invite les investisseurs et, plus largement l'ensemble des parties prenantes, à consulter régulièrement la section Finance du site internet https://corporate.maisonsdumonde.com/fr.

7.4.3.3 Intermédiaire financier pour les actionnaires au nominatif

Maisons du Monde a confié la gestion des comptes d'actionnaires au nominatif à Société Générale Securities Services.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES
32, rue du Champ de Tir
BP 81236
44312 Nantes Cedex 3

France Tél. : + 33 (0)2 51 85 50 00

Site internet : www.securities-services.societegenerale.com

7.4.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les documents relatifs à la Société devant être mis à disposition du public, et en particulier les statuts, procès-verbaux des Assemblées générales, Rapports des commissaires aux comptes et autres documents sociaux, ainsi que les informations financières historiques, peuvent être consultés, conformément à la législation applicable, au siège social de Maisons du Monde (8, rue Marie Curie, 44120 Vertou, France). L'information financière, de même que l'information réglementée, au sens des dispositions du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, sont également disponibles sur le site internet de la Société (https://corporate.maisonsdumonde.com/fr/finance).



Assemblée générale

8

8.1 Ordre du jour 343

8.1.1 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire 343

8.1.2 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire 344

8.1.3 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire 344

8.1.4 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire 344

8.1.5 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire 344

8.2 Présentation des résolutions proposées par le Conseil d'administration 345

8.2.1 Assemblée générale ordinaire annuelle 345

8.2.2 Assemblée générale extraordinaire 347

8.2.3 Assemblée générale ordinaire 349

8.2.4 Assemblée générale extraordinaire 349

8.2.5 Assemblée générale ordinaire 351

8.3 Texte du projet des résolutions 352

8.3.1 Résolutions de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire 352

8.3.2 Résolutions de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire 356

8.3.3 Résolutions de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire 359

8.3.4 Résolutions de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire 359

8.3.5 Résolutions de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire 369

8.4 Rapport spécial du Conseil d'administration sur les opérations d'attributions gratuites d'actions 370

8.4.1 Attributions gratuites d'actions de performance réalisées au cours de l'exercice 2025 370

8.4.2 Acquisitions d'actions gratuites de performance réalisées au cours de l'exercice 2025 370

8.4.3 Historique des attributions gratuites d'actions 371

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 19 juin 2026 a convoqué les actionnaires en Assemblée générale mixte (ordinaire annuelle et extraordinaire), **le 27 juillet 2026 à 10 heures au 55, rue d'Amsterdam – 75008 Paris,** à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour ci-dessous.

Le présent chapitre a pour objet de vous présenter les résolutions soumises à votre approbation et de vous exposer les motifs qui les justifient. Il convient de le lire conjointement avec le communiqué de presse du 19 juin 2026 concernant la signature d'un protocole de conciliation relatif à la restructuration du Groupe Maisons du Monde (le « Protocole de Conciliation »).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le Président du Tribunal de commerce spécialisé de Nantes a, par ordonnance du 18 juin 2026, accordé à la Société une prorogation du délai de réunion de l'assemblée générale annuelle chargée de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Cette prorogation a été sollicitée par le Conseil d'administration afin de permettre la finalisation des négociations relatives à la restructuration financière du Groupe, présentée dans le communiqué de presse publié le 19 juin 2026, faisant suite au Protocole de Conciliation conclu avec un consortium de nouveaux investisseurs composé d'Alteri Investors et d'Eicos Investment Group (le « Consortium ») par le biais de leur véhicule d'investissement luxembourgeois (le « TIROX S.A.R.L »), et les banques du Groupe Maisons du Monde, sous l'égide de l'État (par l'intermédiaire du CIRI) et des conciliateurs (l'« Opération »).

L'Opération, autorisée par le Conseil d'administration, vise à répondre aux besoins de liquidités du Groupe, à reconstituer ses fonds propres et à permettre un désendettement significatif du Groupe, tout en assurant la continuité d'exploitation du Groupe par un apport de liquidités permis notamment par l'émission d'un financement obligataire au niveau de Maisons du Monde France au profit du Consortium et la mise à disposition de nouveaux engagements de financement par certaines banques du Groupe, et en offrant une structure actionnariale stable et sécurisant ainsi la pérennité du Groupe.

Cette Opération est l'aboutissement d'un processus de recherche d'adossement auprès de tiers (industriels comme financiers) entamée par le Groupe depuis plusieurs mois et qui avait, jusqu'à l'offre formulée par le Consortium, échoué, conduisant la Société à se préparer activement à l'ouverture d'une procédure collective.

Le Conseil d'administration s'est ainsi prononcé en faveur de cette Opération, considérant qu'elle était la seule à même de constituer une solution *in bonis* pour le Groupe.

L'Opération, décrite de manière détaillée dans la Section 1.5 du présent Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, implique la réalisation d'un certain nombre d'opérations sur le capital social de la Société sur lesquelles l'assemblée générale est amenée à se prononcer, à savoir :

- une réduction du capital de la Société motivée par des pertes de la Société, par voie de diminution de la valeur nominale des actions (laquelle serait ainsi réduite de 3,24 € à 0,001 €), permettant ainsi de sécuriser la réalisation de l'augmentation de capital réservée détaillée ci-dessous, en permettant de s'assurer que le prix d'émission proposé des actions nouvelles sera supérieur à la valeur nominale des actions de la Société, suivie de
- une augmentation de capital réservée au profit du TIROX S.A.R.L (l'« Augmentation de Capital Réservée »). Cette Augmentation de Capital Réservée a vocation à être souscrite intégralement par TIROX S.A.R.L par voie de compensation avec les créances rachetées par ce dernier auprès de certains créanciers bancaires du Groupe. Le montant nominal maximal de ces créances rachetées s'élève à 786 873,30 euros, et donnerait lieu à l'émission d'au maximum 786 873 300 actions ordinaires nouvelles à un prix de souscription de 0,28 euro par action (soit 0,001 euro de valeur nominale et 0,279 euro de prime d'émission) représentant une décote de 36 % par rapport au cours de clôture de l'action de la Société à la date du 15 juin 2026 (soit le dernier jour de cotation avant la suspension du cours intervenue le 16 juin 2026 et précédant l'annonce de l'Opération), correspondant à une souscription totale maximale de 220 324 524 euros (prime d'émission comprise).

Le Conseil d'administration a désigné Finexsi en qualité d'expert indépendant pour établir un rapport sur les conditions financières de l'Opération. Son rapport sera mise en ligne sur le site internet de la Société dans les délais prévus aux dispositions de l'article R. 22-10-23 du Code de commerce.

Une présentation détaillée de l'Opération soumise à l'approbation de l'Assemblée générale est disponible dans le communiqué de presse publié le 19 juin 2026, lequel renvoie vers une présentation disponible sur le site internet de la Société.

Des engagements de vote en faveur des résolutions relatives aux opérations liées à la restructuration (en ce compris l'augmentation de capital réservée) ont déjà été obtenus auprès de trois des principaux actionnaires actuels du Groupe, représentant 63,5% des droits de vote.

L'entrée en vigueur du Protocole de Conciliation est conditionnée à son homologation par le Tribunal de commerce spécialisé de Nantes et à la réception par les banques créancières de l'ensemble des informations et documents requis au titre de leurs obligations réglementaires en matière d'identification et de connaissance du client (« *know your customer* ») concernant TIROX S.A.R.L, la société détenant TIROX S.A.R.L et le Consortium, au plus tard la veille de l'audience d'homologation du Protocole de Conciliation par le Tribunal de commerce spécialisé de Nantes.

En cas de non-réalisation de l'une des conditions suspensives du protocole de conciliation ou de rejet par l'Assemblée générale de la Société des résolutions relatives au projet de refinancement, la restructuration financière ne pourrait pas avoir lieu et la Société serait dans l'obligation de solliciter l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire qui aboutira très certainement à la perte totale de leur investissement par les actionnaires, compte tenu de la valeur liquidative du Groupe, actuellement estimée proche de zéro. Des engagements de vote en faveur des résolutions relatives aux opérations liées à la restructuration (en ce compris l'augmentation de capital réservée) ont déjà été obtenus auprès de trois des principaux actionnaires du Groupe, représentant 63,5 % des droits de vote.

L'Opération entraînera une dilution massive pour les actionnaires actuels de Maisons du Monde, qui ne détiendront qu'au plus 4,78% du capital social de la Société :

- à titre indicatif, un actionnaire détenant 1 % du capital social de la Société préalablement à l'Opération ne détiendrait plus, à l'issue de celle-ci, qu'environ 0,048 % du capital social de la Société (calculs effectués sur la base du nombre d'actions composant le capital social de la Société à la date du 15 juin 2026, après prise en compte de la réalisation de l'Augmentation de Capital Réservée au 27 ou 29 juillet 2026) ;
- à la suite de la réalisation de l'Augmentation de Capital Réservée, qui demeure soumise à l'approbation par votre Assemblée des projets de résolutions n°16 à 18 qui vous sont soumises, TIROX S.A.R.L détiendrait au moins 95,2 % du capital de la Société.

Le Consortium a sollicité auprès de l'AMF une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique d'achat sur la Société sur le fondement de l'article 234-9 2° du règlement général de l'AMF. Le Consortium a par ailleurs indiqué qu'il n'envisageait pas de solliciter le retrait de la cote de la Société dans les douze mois suivant la réalisation des opérations de restructuration.

L'Opération assainirait le bilan de l'entreprise et conduirait à un changement de contrôle effectif au profit du Consortium.

Le Conseil d'administration a ainsi convoqué la présente assemblée générale mixte de la Société afin qu'elle se prononce :

- d'une part, sur les projets de résolutions soumises dans le cadre de l'assemblée générale annuelle d'approbation des comptes, à savoir l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025, l'affectation du résultat, la rémunération des mandataires sociaux, le renouvellement des mandats des commissaires aux comptes, le programme de rachat d'actions, les autorisations financières et la modification des statuts concernant des éléments purement techniques ;
- d'autre part, sur les projets de résolutions permettant la réalisation de l'Opération.

L'objectif de la Société est une réalisation complète de l'Opération de restructuration rapidement à l'issue de la présente Assemblée générale et au plus tard d'ici le 15 septembre 2026, date limite convenue au Protocole.

Les conditions définitives de l'Augmentation de Capital Réservée réalisée dans le cadre de l'Opération et son incidence sur la Société feront l'objet d'une description détaillée dans le rapport complémentaire du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-5 du Code de commerce, qui sera mis à la disposition des actionnaires puis présenté à l'assemblée générale suivant la réalisation définitive de l'Augmentation de Capital Réservée.

8.1 Ordre du jour

8.1.1 ORDRE DU JOUR DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025
4. Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce
5. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre de ce même exercice à François-Melchior de POLIGNAC, en sa qualité de Directeur général
6. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre de ce même exercice à Françoise GRI, en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration pour la période du 1er janvier 2025 au 26 juin 2025
7. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre de ce même exercice à John BROWETT, en sa qualité de Président du Conseil d'administration à compter du 26 juin 2025
8. Approbation de la politique de rémunération du Directeur général
9. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration
10. Approbation du montant annuel maximal de rémunération à allouer aux membres du Conseil d'administration
11. Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration
12. Renouvellement du mandat de KPMG SA en qualité de co-Commissaire aux comptes chargé d'une mission de certification des comptes

13. Renouvellement du mandat de KPMG SA en qualité de Commissaire aux comptes chargé d'une mission de certification des informations en matière de durabilité

14. Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'achat d'actions de la Société

8.1.2 ORDRE DU JOUR DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

15. Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres

16. Délégation de pouvoirs à conférer au Conseil d'administration à l'effet de décider d'une réduction du capital social motivée par des pertes, par voie de réduction de la valeur nominale des actions

17. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social en numéraire par émission d'actions ordinaires nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de Tirox S.A.R.L, pour un montant maximal nominal total de 786 873,30 euros

18. Suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de Tirox S.A.R.L

8.1.3 ORDRE DU JOUR DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

19. Affectation d'une fraction de la réserve légale disponible sur le compte « Autres réserves »

8.1.4 ORDRE DU JOUR DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

20. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public, à l'exception de celle visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription et faculté d'ouvrir un droit de priorité aux actionnaires

21. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance avec maintien du droit préférentiel de souscription

22. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce

23. Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

24. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription

25. Limite globale des autorisations d'émissions avec maintien et suppression du droit préférentiel de souscription

26. Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions, sous conditions de performance, au profit des salariés et des mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés qui lui sont liées

27. Modifications de l'article 15 « Conseil d'administration » des statuts

8.1.5 ORDRE DU JOUR DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

28. Nomination de Alteri Investors LLP en qualité de nouvel administrateur

29. Nomination de Eicos Investment Group en qualité de nouvel administrateur

30. Pouvoirs pour effectuer les formalités

8.2 Présentation des résolutions proposées par le Conseil d'administration

8.2.1 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ANNUELLE

8.2.1.1 Approbation des comptes annuels et consolidés

1re et 2e résolutions ordinaires

Les 1re et 2e résolutions ont pour objet l'approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Les comptes annuels de l'exercice écoulé font ressortir une perte nette de 413 730 512,82 euros. Le résultat net de l'exercice 2025 résulte principalement de dépréciations passées sur certains actifs de la Société (notamment sur sa marque) et reflète un environnement de marché exigeant, marqué par un manque persistant de visibilité macroéconomique, en particulier en France, et par un recul des ventes par rapport à l'exercice précédent. Ce recul a principalement résulté de la baisse des ventes en ligne et de l'impact d'un environnement de consommation dégradé en France. Il est toutefois relevé que le Groupe a enregistré une stabilisation de ses ventes à périmètre comparable au cours du second semestre 2025, avec des signaux de reprise en Europe du Sud et dans le réseau de magasins.

Les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes, figurent dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société.

L'approbation des comptes constitue le préalable nécessaire aux décisions relatives à l'affectation du résultat, laquelle est elle-même nécessaire aux opérations de restructuration du capital social soumises au vote de la présente Assemblée générale.

8.2.1.2 Proposition d'affectation du résultat

3e résolution ordinaire

Par la 3e résolution, il vous est proposé de décider de l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 qui est déficitaire à hauteur de 413 730 512,82 euros.

Il est proposé d'affecter l'intégralité de cette perte au poste « Report à nouveau », dont le montant sera alors débiteur de 413 730 512,82 euros compte tenu du fait qu'à la suite de la réaffectation décidée par la troisième résolution de l'assemblée générale du 26 juin 2025, son solde est nul.

Il est ensuite proposé d'imputer une partie de ce montant débiteur comme suit : 157 877 392,74 euros sur le compte « Autres réserves » dont le solde sera en conséquence nul, et 128 919 016,25 euros sur le compte « Prime de fusion » dont le montant est en conséquence porté à 32 478 990,39 euros.

À l'issue de ces imputations, le montant du poste « Report à nouveau » sera débiteur à hauteur de 126 934 103,83 euros.

Il est précisé que la réserve légale est provisionnée au-delà du montant de 10 % du capital social prévu par l'article L. 232-10 du Code de commerce.

8.2.1.3 Rémunération des mandataires sociaux

4e à 7e résolutions ordinaires - Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2025 (Say on Pay ex post)

Par les 4e à 7e résolutions, il vous est proposé de vous prononcer sur la rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2025, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-34 I et II du Code de commerce.

Les différents éléments de ces rémunérations, qui ont été arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation de son comité des nominations et rémunérations, sont présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société. Ces éléments sont conformes aux politiques de rémunération approuvées par l'assemblée générale 2025.

Ce vote *Say on Pay* ex post porte sur quatre résolutions :

- **La 4e résolution** concerne les informations visées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce, relatives à l'ensemble des mandataires sociaux de la Société (*Say on Pay* ex post global), telles que présentées au paragraphe 4.2.1 du Document d'enregistrement universel 2025.
- **La 5e résolution** concerne les éléments de rémunération de François-Melchior de Polignac, Directeur général (*Say on Pay* ex post individuel), tels que présentés au paragraphe 4.2.2.1 du Document d'enregistrement universel 2025.
- **La 6e résolution** concerne les éléments de rémunération de Françoise Gri, Présidente du Conseil d'Administration pour la période du 1er janvier 2025 au 26 juin 2025 (*Say on Pay* ex post individuel), tels que présentés au paragraphe 4.2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2025.
- **La 7e résolution** concerne les éléments de rémunération de John Browett, Président du Conseil d'Administration à compter du 26 juin 2025 (*Say on Pay* ex post individuel), tels que présentés au paragraphe 4.2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2025.

Il est rappelé que, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, si l'Assemblée générale n'approuvait pas la 4e résolution (*Say on Pay* ex post global), le versement de la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice en cours serait suspendu jusqu'à l'approbation d'une politique de rémunération tenant compte du vote des actionnaires.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable ou exceptionnelle attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 aux dirigeants mandataires sociaux est conditionné à l'approbation par la présente Assemblée des éléments de rémunération les concernant, étant précisé que seul le Directeur général dispose d'une rémunération variable (5e résolution).

8e à 11e résolutions ordinaires - Politiques de rémunération applicables aux mandataires sociaux (*Say on Pay* ex ante)

Par les 8e à 11e résolutions, le Conseil d'administration propose d'approuver, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, les politiques de rémunération des mandataires sociaux de la Société.

Sur recommandation de son comité des nominations et des rémunération, le Conseil d'administration a décidé de maintenir inchangées les politiques de rémunération applicables aux mandataires sociaux, à l'exception des critères de performance des éléments de rémunération variable annuelle du Directeur général, qui ont été ajustés.

En cas de rejet de ces politiques par l'Assemblée générale, celles approuvées par l'assemblée générale du 26 juin 2025 continueraient à s'appliquer.

Ce vote *Say on Pay* ex ante porte sur quatre résolutions :

- **La 8e résolution** concerne la politique de rémunération du Directeur général, telle que présentée au paragraphe 4.2.2.1 du Document d'enregistrement universel 2025.
- **La 9e résolution** concerne la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, telle que présentée au paragraphe 4.2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2025.
- **Les 10e et 11e résolutions** concernent respectivement le maintien du montant maximum de la somme annuelle à répartir entre les membres du Conseil d'administration à 450 000 euros pour l'exercice en cours et jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement, et la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration, telle que présentée au paragraphe 4.2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2025.

8.2.1.4 Mandats de KPMG SA en qualité de commissaire aux comptes

12e et 13e résolutions ordinaire

Le mandat de KPMG SA en qualité de co-commissaire aux comptes chargé de la certification des comptes arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale.

Par les 12e et 13e résolutions, il est donc proposé à l'Assemblée générale de renouveler les mandats de KPMG SA, conformément à l'article L. 821-44 du Code de commerce, pour une période de six (6) exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2032 sur les comptes du dernier exercice clos, respectivement dans ses fonctions de commissaire aux comptes chargé de la certification des comptes (12e résolution) et de commissaire aux comptes chargé de la certification des informations en matière de durabilité (13e résolution).

Le Conseil d'administration, sur recommandation de son comité d'audit, a estimé pertinent de proposer le renouvellement de KPMG SA, compte tenu notamment de sa bonne compréhension des enjeux et du fonctionnement de la Société, de sa couverture géographique adaptée aux implantations du Groupe et de la qualité de ses travaux, pour ces deux missions.

Ce choix repose sur la volonté de créer une synergie entre les travaux de certification des comptes et ceux relatifs à la certification des informations de durabilité, KPMG SA disposant, en sa qualité de commissaire aux comptes chargé de la certification des comptes de la Société, d'une connaissance approfondie des procédures et de l'organisation du Groupe, laquelle est directement exploitable pour l'exercice de la mission de certification des informations en matière de durabilité. La désignation d'un même cabinet permet en outre de limiter la multiplicité des intervenants extérieurs, de réduire les coûts liés à la phase d'appropriation inhérente à tout nouveau mandat et de garantir la cohérence des méthodologies.

8.2.1.5 Programme de rachat d'actions

14e résolution ordinaire

La **14e résolution** a pour objet d'autoriser le Conseil d'administration à faire acquérir par la Société ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital social et à un prix d'achat maximal de 1 euro par action.

Les actions ainsi rachetées pourront en principe être utilisées aux fins d'annulation, de couverture de plans d'actionnariat salarié ou d'attribution gratuite d'actions, de remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières, ou encore d'animation du marché du titre. En pratique et compte tenu du contexte de la Société, cette résolution sera avant tout utilisée aux fins du contrat de liquidité. Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois et se substituerait à l'autorisation de même nature conférée par l'Assemblée générale du 26 juin 2025.

8.2.2 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

8.2.2.1 Annulation des actions rachetées

15e résolution extraordinaire

La **15e résolution** vise à autoriser le Conseil d'administration à réduire le capital social par annulation de tout ou partie des actions acquises par la Société dans le cadre du programme de rachat d'actions, dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois. Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois et se substituerait à la délégation donnée à la 29e résolution de l'Assemblée générale du 21 juin 2024.

8.2.2.2 Opérations de restructuration du capital

Les **16e, 17e et 18e résolutions** s'inscrivent dans le cadre de la restructuration financière du Groupe et matérialisent l'Opération présentée dans le communiqué de presse du 19 juin 2026. Elles font suite au Protocole de Conciliation conclu avec le Consortium et les banques créancières du Groupe, sous l'égide des conciliateurs, lequel est en voie d'homologation auprès du Tribunal de Commerce spécialisé de Nantes.

Ces trois résolutions forment un tout indivisible et indissociable et sont interdépendantes. L'adoption de chacune est conditionnée à l'adoption des deux autres résolutions. Ainsi, pour que la Société soit en mesure de mettre en œuvre l'Opération, il sera nécessaire que l'ensemble des résolutions soit approuvé. A défaut d'approbation d'une seule de ces résolutions, aucune d'elles ne prendra effet.

En outre, l'adoption des **28e et 29e résolutions**, relatives respectivement à la nomination de Alteri Investors LLP et de Eicos Investment Group comme administrateurs de la Société, font partie intégrante des opérations de restructuration de capital et sont ainsi conditionnées à la réalisation de l'opération autorisée par la **17e résolution** soumise à la présente Assemblée générale.

Les **résolutions 16 à 18** qui vous sont proposées visent à :

- apurer les pertes comptables constatées dans les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025, par voie de réduction de la valeur nominale des actions, afin de permettre la réalisation de l'Augmentation de Capital Réservée envisagée ; et
- procéder à l'Augmentation de Capital Réservée au profit du TIROX S.A.R.L, par voie de compensation des créances rachetées par ce dernier auprès de certains créanciers bancaires du Groupe.

L'Opération vise ainsi à répondre aux besoins de liquidités du Groupe, à reconstituer ses fonds propres et à permettre un désendettement significatif du Groupe, tout en assurant la continuité d'exploitation du Groupe et en offrant une structure actionnariale pérenne. La dette financière passerait ainsi de 250 millions d'euros environ à 40 millions d'euros environ.

Le Conseil d'administration invite ainsi les actionnaires à adopter les **16e, 17e et 18e résolutions**, dont l'approbation est essentielle à la mise en œuvre de l'Opération et donc à la pérennité de la Société. À défaut d'approbation d'une seule de ces résolutions, aucune d'elles ne prendra effet, et la Société serait alors dans l'obligation de solliciter l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire qui aboutira très certainement à la perte totale de leur investissement par les actionnaires, compte tenu de la valeur liquidative du Groupe, actuellement estimée proche de zéro.

Ces délégations seraient consenties pour une durée de dix-huit (18) mois, étant précisé que le calendrier convenu impliquerait une réalisation de l'Opération rapide à l'issue de la présente Assemblée générale et au plus tard le 15 septembre 2026.

Plus précisément, la **16e résolution** propose de procéder à une réduction du capital motivée par les pertes, par voie de diminution de la valeur nominale des actions, afin de sécuriser l'Opération. L'article L. 225-128 du Code de commerce impose en effet que le prix d'émission soit supérieur à la valeur nominale. Il vous est donc proposé de ramener la valeur nominale par action de trois euros et vingt-quatre centimes (3,24 €) à un dixième de centime d'euro (0,001 €), garantissant ainsi que le prix d'émission des actions nouvelles sera supérieur à leur valeur nominale et permettant l'Augmentation de Capital Réservée proposée aux 17e et 18e résolutions.

Sous réserve que la 3e résolution ait été adoptée, la perte de l'exercice 2025 sera imputée partiellement sur les postes « Autres réserves » et « Primes de fusion » de telle sorte que le solde du poste « Report à nouveau » subsistant s'élèverait à un montant débiteur de 126 934 103,83 euros. Le montant de la réduction de capital motivée par des pertes s'élevant à 126 934 103,83 euros sera ainsi réalisée en apurant intégralement le poste « Report à nouveau » dont le solde sera nul à l'issue de cette réduction de capital.

Cette réduction de capital serait, par elle-même, neutre pour les créanciers et les actionnaires : elle ne modifierait ni le nombre d'actions, ni les capitaux propres, et n'entraînerait aucune distribution. En revanche, elle permettrait d'apurer les pertes de la Société.

La **17e résolution** vise à déléguer au Conseil d'administration la compétence pour décider d'une augmentation de capital, conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce. La **18e résolution** vise à autoriser la suppression corrélative du droit préférentiel de souscription au profit du TIROX S.A.R.L, conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce.

L'augmentation de capital est réservée à TIROX S.A.R.L et serait souscrite par elle et libérée par compensation avec les créances rachetées dont le principal s'élève à 210 875 000 euros et dont les intérêts seront capitalisés. À titre d'illustration :

- si la capitalisation des créances intervenait le 27 juillet 2026, le montant total des créances s'élèverait à 218 369 523,30 euros (principal de 210 875 000 euros et intérêts estimés à 7 494 523,30 euros), soit une souscription de 779 891 152 actions ordinaires pour un montant de 218 369 522,56 euros, prime d'émission comprise, et TIROX S.A.R.L renoncerait à se voir rembourser le reliquat des créances rachetées, soit 0,74 € ;
- si la capitalisation des créances intervenait le 29 juillet 2026, le montant total des créances s'élèverait à 218 447 717,64 euros (principal de 210 875 000 euros et intérêts estimés à 7 572 717,64 euros), soit une souscription de 780 170 412 actions ordinaires pour un montant de 218 447 715,36 euros, prime d'émission comprise, et TIROX S.A.R.L renoncerait à se voir rembourser le reliquat des créances rachetées, soit 2,28 € ;
- si la capitalisation des créances intervenait le 15 septembre 2026, le montant total des créances s'élèverait à 220 324 523,95 euros (principal de 210 875 000 euros et intérêts estimés à 9 449 523,95 euros), soit une souscription de 786 873 292 actions ordinaires pour un montant maximal de 220 324 521,76 euros, prime d'émission comprise, et TIROX S.A.R.L renoncerait à se voir rembourser le reliquat des créances rachetées, soit 2,19 €.

Le recours à une augmentation de capital réservée, emportant nécessairement suppression du droit préférentiel de souscription, est nécessaire pour permettre la capitalisation des créances et garantir au Consortium, ayant porté un projet de recapitalisation cohérent et compatible avec les besoins de la Société lequel a été déterminant pour parvenir à la conclusion d'un Protocole de Conciliation, sa participation au capital de la Société (via son TIROX S.A.R.L) à l'issue de l'Opération.

Le prix d'émission serait fixé à 0,28 euro par action (0,001 euro de valeur nominale et 0,279 euro de prime d'émission), représentant une décote de 36 % par rapport au cours de clôture de l'action de la Société à la date du 15 juin 2026 (soit le dernier jour de cotation avant la suspension du cours intervenue le 16 juin 2026 et précédant l'annonce de l'Opération). Ce prix a été déterminé en tenant compte de la situation financière de la Société, du cours de bourse, des conditions de marché et des négociations avec le Consortium. Il est supérieur à la valeur nominale résultant de la réduction de capital prévue à la 16e résolution.

Le Conseil d'Administration a désigné, Finexsi en qualité d'expert indépendant afin d'établir un rapport sur les conditions financières de l'Opération. Son rapport sera mis en ligne sur le site internet de la Société dans les délais prévus aux dispositions de l'article R. 22-10-23 du Code de commerce.

Le plafond nominal théorique de l'Augmentation de Capital Réservée proposé dans la 17e résolution s'élève à 786 873,30 euros (soit 786 873 300 actions ordinaires), correspondant à la somme du principal des créances acquises par TIROX S.A.R.L (210 875 000 euros) et des intérêts qui seraient dus au 15 septembre 2026, date butoir retenue dans le Protocole.

La durée proposée de cette délégation est de 18 mois mais, compte-tenu des éléments mentionnés ci-avant, le Conseil d'administration entend, dans l'hypothèse où la présente Assemblée générale adoptait la 17e résolution, faire usage de cette délégation dans les plus brefs délais et dans la stricte limite des conditions et montants convenus dans le Protocole de Conciliation.

À l'issue de l'Opération, le Consortium détiendrait environ 95,2 % du capital social et 95,3 % des droits de vote de la Société si la capitalisation intervenait le 27 juillet 2026, date anticipée de l'Assemblée générale ou le 29 juillet 2026, date anticipée du Conseil d'administration appelé à mettre en œuvre les opérations sur le capital social de la société prévu aux 16e à 18e résolutions, ou encore près de 95,25 % du capital social et 95,35 % des droits de vote, si la capitalisation intervenait le 15 septembre 2026, date limite de réalisation de la restructuration). Les actionnaires actuels subiraient une dilution significative, ne détenant plus qu'au plus 4,78 % du capital social.

Le Consortium a sollicité auprès de l'AMF une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique d'achat sur la Société sur le fondement de l'article 234-9 2° du règlement général de l'AMF. En conséquence, si cette dérogation est obtenue, TIROX S.A.R.L ne serait pas tenu de déposer une offre publique d'achat sur les actions de la Société à l'issue de l'Augmentation de Capital Réservée.

Pour plus d'informations concernant l'incidence théorique de l'Opération sur la quote-part des capitaux et sur la valeur boursière, Finexsi, expert indépendant désigné par le Conseil d'administration, établit un rapport sur les conditions financières de l'Operation. Son rapport sera mis en ligne sur le site internet de la Société dans les délais prévus aux dispositions de l'article R. 22-10-23 du Code de commerce.

Incidence théorique de l'Opération sur la situation de l'actionnaire

À titre indicatif, l'incidence théorique de l'Augmentation de Capital Réservée (sans prendre en compte les frais liés à celle-ci) sur la participation dans le capital d'un actionnaire détenant 1 % du capital social de la Société préalablement à l'Augmentation de Capital Réservée et ne souscrivant pas à celle-ci (sur la base de 39 189 288 actions composant le capital social à la date du 15 juin 2026 (soit le dernier jour de cotation avant la suspension du cours intervenue le 16 juin 2026 et précédant l'annonce de l'Opération), après prise en compte de la réduction de capital et de l'Augmentation de Capital Réservée au montant maximal, et déduction faite des actions auto-détenues) sera la suivante :

		Participation de l'actionnaire en % du capital social
Situation avant les opérations sur le capital de la Société		1%
Situation après la réduction de capital motivée par les pertes		1%
Situation après l'augmentation de capital réservée (selon la date de réalisation de celle-ci)	Réalisation le 27/07	0,048%
	Réalisation le 29/07	0,048%
	Réalisation le 15/09	0,047%

Les conditions définitives de l'Augmentation de Capital Réservée réalisée dans le cadre de l'Opération et son incidence sur la Société feront l'objet d'une description détaillée dans le rapport complémentaire du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-5 du Code de commerce, qui sera mis à la disposition des actionnaires puis présenté à l'Assemblée générale.

8.2.3 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

8.2.3.1 Réaffectation de la réserve légale disponible

19e résolution à titre ordinaire

Par la **19e résolution**, il est proposé à l'Assemblée générale d'affecter, sous condition suspensive de la réalisation effective des opérations prévues aux 16e et 17e résolutions, l'intégralité de la fraction disponible de la réserve légale excédant 10 % du capital social au poste « Autres Réserves ».

La réserve légale est aujourd'hui provisionnée à hauteur de 12 697 329,31 €. Sous réserve de la réalisation des opérations prévues aux 16e et 17e résolutions, le capital social de la Société sera au maximum porté à un montant 825 931,241 €.

En conséquence, la réserve légale excèdera significativement le seuil légal de 10 % du capital social.

8.2.4 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

8.2.4.1 Autorisations financières

20e à 26e résolutions à titre extraordinaire

Les **résolutions 20 à 26** visent à offrir au Conseil d'administration la flexibilité nécessaire pour, le cas échéant, accompagner la stabilisation de la situation de la Société à la suite de l'Opération et, le cas échéant, répondre rapidement à l'évolution de ses besoins, de ses contraintes de financement ou des conditions de marché. Ces délégations seraient consenties pour une durée de vingt-six (26) mois, à l'exception de la 26e résolution relative à l'attribution gratuite d'actions qui serait consentie pour une durée de trente-huit (38) mois.

Ces délégations et autorisations ne préjugent pas de leur utilisation effective. Elles visent à doter le Conseil d'administration, dans les limites fixées par l'Assemblée générale, des outils nécessaires pour adapter les modalités de financement ou de renforcement des fonds propres de la Société si les circonstances le justifiaient, sans devoir convoquer une nouvelle assemblée générale dans des délais susceptibles d'être incompatibles avec les contraintes opérationnelles ou de marché.

Cette flexibilité apparaît particulièrement importante dans un contexte de sortie de restructuration, afin de préserver la capacité du Conseil d'administration à agir avec la réactivité requise dans l'intérêt de la Société, de ses actionnaires et de l'ensemble de ses parties prenantes.

20e et 21e résolutions - Délégations de compétence aux fins d'opération augmentation de capital avec maintien ou suppression du DPS

Les **20e et 21e résolutions** permettraient au Conseil d'administration de procéder à des augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, ainsi que, le cas échéant, de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance,

La **20e résolution** vise les émissions réalisées par voie d'offre au public (à l'exception de celle visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier), avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le Conseil d'administration pourrait toutefois conférer aux actionnaires un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à 50 % du capital social, avec un montant brut maximum, prime d'émission incluse, de 750 000 euros. Ce plafond ne s'imputerait pas sur le plafond global prévu à la 25e résolution.

La **21e résolution** vise les émissions réalisées avec maintien du droit préférentiel de souscription. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à 50 % du capital social et s'imputerait sur le plafond global prévu à la 25e résolution. Les actionnaires disposeraient d'un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, et le Conseil d'administration pourra leur conférer un droit préférentiel de souscription à titre réductible.

Pour les 20e et 21e résolutions, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis serait fixé à 100 000 000 euros.

22e résolution - Greenshoe

La **22e résolution** permettrait au Conseil d'administration d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription décidée en application des 20e et 21e résolutions.

Cette faculté serait exercée au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission, soit, à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale. Elle pourrait notamment permettre l'octroi d'une option de surallocation conformément aux pratiques de marché.

Les émissions réalisées sur ce fondement s'imputeraient sur le plafond de la résolution utilisée pour l'émission initiale ainsi que, le cas échéant, sur le plafond global prévu à la 25e résolution.

23e résolution - Incorporation de réserves

La **23e résolution** permettrait au Conseil d'administration d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise.

Cette augmentation de capital pourrait être réalisée par attribution gratuite d'actions nouvelles, par élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à 10 % du capital social. Ce plafond serait autonome et distinct des plafonds applicables aux émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital autorisées par les autres résolutions.

24e résolution - Actionnariat salarié

La **24e résolution** permettrait au Conseil d'administration de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à des augmentations de capital réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de la Société et, le cas échéant, des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à 2 % du capital social de la Société au jour de l'utilisation de la délégation, sans pouvoir excéder 1 % par période de douze mois glissants. Ce montant s'imputerait sur le plafond global fixé par la 25e résolution.

Le prix d'émission serait déterminé dans les conditions prévues par le Code du travail. Il serait au moins égal à 70 % de la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ou à 60 % de cette moyenne lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix ans.

Le Conseil d'Administration pourrait également prévoir l'attribution gratuite d'actions à émettre ou déjà émises, ou d'autres titres donnant accès au capital, au titre de l'abondement et/ou, le cas échéant, en substitution de la décote.

25e résolution - Plafonds globaux

La **25e résolution** fixe les limites globales applicables aux émissions susceptibles d'être réalisées en vertu des 21e, 22e et 24e résolutions.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu de ces résolutions serait fixé à 50 % du capital social, apprécié au jour de la décision du Conseil d'Administration décidant l'émission.

Aux plafonds ci-dessus s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions nouvelles ou d'attribution gratuite d'actions.

Enfin, le montant nominal maximal global des valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être émises en vertu des 21e, 22e et 24e résolutions ne pourrait excéder 100 000 000 euros.

26e résolution - Attribution d'actions gratuites

La **26e résolution** a pour objet d'autoriser le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions à émettre ou existantes, sous conditions de performance, au profit des salariés et mandataires sociaux éligibles. Nous vous proposons, en conséquence, d'autoriser le Conseil d'administration à procéder en une ou plusieurs fois à des attributions gratuites d'actions de la Société, existantes ou à émettre, sous conditions de performance, au profit des salariés, certains d'entre eux, certaines catégories d'entre eux appartenant à la Société ou à des sociétés du Groupe en France ou à l'étranger, et/ou des mandataires sociaux éligibles dans les conditions indiquées ci-après.

Le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, ainsi que les conditions de performance et les critères d'attribution des actions gratuites. Le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de cette autorisation ne pourrait représenter plus de 3,5 % du capital social statutaire tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, sur la période de l'autorisation. Le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux éligibles de la Société ne pourrait quant à lui représenter plus de 0,6 % du capital social statutaire constaté à l'issue de la présente Assemblée (sous réserve des éventuelles actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société).

L'attribution gratuite desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trente-six (36) mois, assortie, le cas échéant, d'une période de conservation dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration. Les conditions suivantes seront déterminées définitivement par le Conseil d'administration :

- conditions de présence : sauf exceptions prévues par le règlement du plan et la législation en vigueur, ainsi que les dérogations éventuelles décidées par le Conseil d'administration, l'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires ne deviendrait donc définitive qu'au terme de la période d'acquisition assortie le cas échéant d'une période de conservation fixée par le Conseil d'administration, mais qui ne pourrait être inférieure à trois (3) ans et sous réserve de la présence du bénéficiaire dans l'entreprise à l'issue de cette période d'acquisition ;
- conditions de performance : toute attribution d'actions serait soumise à l'atteinte de plusieurs conditions de performance exigeantes mesurées sur une période de trois (3) ans sur :
  - un ou des indicateurs internes de performance quantifiables (exemple : tels que le chiffre d'affaires, la profitabilité), dont au moins une condition de performance de responsabilité sociale et environnementale,
  - une condition supplémentaire de performance boursière de type TSR.

En cas d'attribution au dirigeant mandataire social, ce dernier devra conserver au nominatif, jusqu'à la fin de ses fonctions, 55 % des actions attribuées.

8.2.4.2 Modification statutaire

27e résolution extraordinaire

La **27e résolution** vise à simplifier la cooptation des administrateurs entre deux assemblées générales et à mettre les statuts en conformité avec la réglementation en vigueur et la pratique.

8.2.5 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

8.2.5.1 Nomination de nouveaux administrateurs

28e et 29e résolutions ordinaire

Les **28e et 29e résolutions** ont pour objet la nomination d'Alteri Investors LLP et d'Eicos Investment Group en qualité d'administrateurs de la Société pour une durée de 3 ans.

Ces nominations sont proposées par le Conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, afin de refléter la nouvelle configuration du capital social de la Société telle qu'elle résultera de l'Opération.

En conséquence, ces nominations sont soumises à la condition suspensive de la réalisation effective de ladite Opération de restructuration.

Les informations visées à l'article R. 225-83, 5° du Code de commerce relatives à Alteri Investors LLP et Eicos Investment Group sont disponibles sur le site internet de la Société.

8.2.5.2 Pouvoirs

30e résolution ordinaire

La **30e et dernière résolution** soumise à votre vote est d'usage et permet d'effectuer l'ensemble des formalités requises par la loi à l'issue de la tenue de l'Assemblée Générale.

8.3 Texte du projet des résolutions

8.3.1 RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1re résolution — Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport de gestion du Conseil d'administration et du Rapport des commissaires aux comptes, approuve dans toutes leurs parties les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils lui ont été présentés, et qui font apparaître une perte nette de 413 730 512,82 euros.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée générale approuve le montant des dépenses et charges non déductibles pour l'établissement de l'impôt sur les sociétés, visées à l'article 39-4 dudit Code, qui s'élève à 26 208 euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2025. En raison d'un résultat fiscal déficitaire, cela n'entraîne aucune charge d'impôt supplémentaire.

2e résolution — Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport de gestion du Conseil d'administration et du Rapport des commissaires aux comptes, approuve dans toutes leurs parties les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

3e résolution — Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration :

1. **constate** que la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2025 s'élève à 413 730 512,82 euros ;
2. **décide** d'affecter l'intégralité de la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2025 au poste « Report à nouveau » ;
3. **constate** qu'après cette affectation, le montant du poste « Report à nouveau » sera débiteur d'un montant égal à 413 730 512,82 euros et décide d'imputer partiellement ce montant débiteur comme il suit :
   - 157 877 392,74 euros sur le compte « Autres réserves » dont le montant est en conséquence porté à 0 euros,
   - 128 919 016,25 euros sur le compte « Prime de fusion » dont le montant est en conséquence porté à un montant de 32 478 990,39 euros ;
4. **constate** qu'à la suite de ces imputations, le montant du poste « Report à nouveau » est ainsi porté à un montant débiteur de 126 934 103,83 euros.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, les dividendes distribués au titre des trois derniers exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions (hors auto-détention)	Dividende par action	Quote-part du dividende éligible à l'abattement de 40 %
2024	38 515 714	0,00	N/A
2023	38 556 884	0,06	100 %
2022	40 564 867	0,30	100 %

4e résolution — Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L.22-10-9 du même Code figurant dans le Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (telles que présentées au paragraphe 4.2.1 du Document d'enregistrement universel 2025 de la Société).

5e résolution — Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre de ce même exercice à François-Melchior de POLIGNAC, en sa qualité de Directeur général

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L.22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels et les avantages de toute nature versés au cours, ou attribués au titre, de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à François-Melchior de POLIGNAC, Directeur général, figurant dans le Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (tels que présentés au paragraphe 4.2.2.1 du Document d'enregistrement universel 2025 de la Société).

6e résolution — Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre de ce même exercice à Françoise GRI, en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration pour la période du 1er janvier 2025 au 26 juin 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L.22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels et les avantages de toute nature versés au cours, ou attribués au titre, de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Françoise GRI, Présidente du Conseil d'administration pour la période du 1er janvier 2025 au 26 juin 2025, figurant dans le Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (tels que présentés au paragraphe 4.2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2025 de la Société).

7e résolution — Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre de ce même exercice à John BROWETT, en sa qualité de Président du Conseil d'administration à compter du 26 juin 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L.22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels et les avantages de toute nature versés au cours, ou attribués au titre, de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à John BROWETT, Président du Conseil d'administration à compter du 26 juin 2025, figurant dans le Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (tels que présentés au paragraphe 4.2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2025 de la Société).

8e résolution — Approbation de la politique de rémunération du Directeur général

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L.22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable au Directeur général, figurant dans le Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (telle que présentée au paragraphe 4.2.2.1 du Document d'enregistrement universel 2025 de la Société).

9e résolution — Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L.22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration, figurant dans le Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (telle que présentée au paragraphe 4.2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2025 de la Société).

10e résolution — Approbation du montant annuel maximal de rémunération à allouer aux membres du Conseil d'administration

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, fixe, en application de l'article L.225-45 du Code de commerce, à 450 000 euros le montant maximum de la somme à répartir entre les membres du Conseil d'administration, pour l'exercice en cours et jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement.

11e résolution — Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L.22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (telle que présentée au paragraphe 4.2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2025 de la Société).

12e résolution — Renouvellement du mandat de KPMG SA en qualité de co-Commissaire aux comptes chargé d'une mission de certification des comptes

Le mandat de co-Commissaire aux comptes chargé d'une mission de certification des comptes de KPMG SA arrivant à expiration lors de la présente Assemblée, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler KPMG SA, société de commissaires aux comptes enregistrée auprès de la H2A sous le numéro 90090019, dans ses fonctions de co-Commissaire aux comptes chargé d'une mission de certification des comptes, pour une durée de six (6) exercices, soit à l'issue de l'Assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2032 sur les comptes du dernier exercice clos.

13e résolution — Renouvellement du mandat de KPMG SA en qualité de Commissaire aux comptes chargé d'une mission de certification des informations en matière de durabilité

Le mandat de Commissaire aux comptes chargé de procéder à la mission de certification des informations en matière de durabilité de KPMG SA, arrivant à expiration lors de la présente Assemblée, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler KPMG SA, société de commissaires aux comptes enregistrée auprès de la H2A sous le numéro 90090019, dans ses fonctions de commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité, conformément à l'article L.821-44 du Code de commerce, pour une durée de six (6) exercices, soit à l'issue de l'Assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2032 sur les comptes du dernier exercice clos.

14e résolution — Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'achat d'actions de la Société

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration et du descriptif du programme de rachat établi conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») (tels que présentés au paragraphe 7.2.4.2 du Document d'enregistrement universel 2025 de la Société) :

1. **autorise** le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et du Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 à faire acquérir par la Société, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il fixera, un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10 % du nombre total d'actions composant le capital social de la Société à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée générale, en vue de :
   - leur annulation dans les conditions et limites prévues par la réglementation applicable, ou
   - leur conservation pour la remise ultérieure d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, conformément aux pratiques de marché reconnues par la réglementation applicable, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société, ou
   - leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, ou
   - de la mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions, de plans d'attribution gratuite d'actions ou d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise réalisées dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail par cession des actions acquises préalablement par la Société ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ou d'allocations d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, selon les dispositions légales et réglementaires applicables, ou
   - de l'animation du marché du titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement en conformité avec la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers, ou
   - plus généralement, la réalisation de toute opération permise ou qui viendrait à être permise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF, étant précisé que les acquisitions réalisées par la Société ne peuvent en aucun cas l'amener à détenir plus de 10 % de son capital social ;
2. **décide** de fixer le prix d'achat maximal par action à 1 euro hors frais (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie). Au regard du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2025, le montant cumulé des achats net de frais n'excéderait pas la somme de 39 189 288 euros ;
3. **décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;
4. **décide** que les actions pourront, en tout ou partie, selon le cas, être acquises, échangées ou transférées, à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et celles prévues par la présente résolution et sauf en période d'offre publique déposée par un tiers visant les titres de la Société, en une ou plusieurs fois, par tous moyens permis par la réglementation en vigueur ou qui viendrait à l'être, sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou via un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais) ; ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier ou instrument financier à terme (tel que notamment tout contrat à terme ou option) à l'exclusion de la vente d'options de vente, dans le respect de la réglementation en vigueur ;
5. **décide** que les actions acquises pourront être échangées, cédées ou transférées par tous moyens sur tout marché, hors marché ou de gré à gré, y compris par cession de blocs, conformément à la réglementation applicable ;

6. **donne** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, afin que, dans le respect des dispositions légales et réglementaires concernées, il procède aux réallocations permises des actions rachetées en vue de l'un des objectifs du programme à un ou plusieurs de ses autres objectifs, ou bien à leur cession, sur le marché ou hors marché, étant précisé que ces réallocations et cessions pourront porter sur les actions rachetées dans le cadre des autorisations de programmes antérieures. Tous pouvoirs sont conférés en conséquence au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation et en arrêter les modalités dans les conditions légales et de la présente résolution, et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, notamment pour la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, ajuster le prix d'achat maximum pour tenir compte de l'incidence d'opérations sur capital sur la valeur de l'action (telles qu'une modification du nominal de l'action, une augmentation de capital par incorporation de réserves, une attribution gratuite d'actions, une division ou un regroupement de titres, une distribution de réserves ou de tous autres actifs, un amortissement du capital, ou toute autre opération portant sur les capitaux propres), effectuer toutes déclarations auprès de l'AMF ou de toute autre autorité, établir tout document notamment d'information, remplir toutes formalités, et d'une manière générale, faire le nécessaire ;
7. **décide** que le Conseil d'administration devra informer, dans les conditions légales, l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées en vertu de la présente autorisation ;
8. **fixe** à dix-huit (18) mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente autorisation qui prive d'effet à hauteur des montants non utilisés et remplace celle accordée par la 16e résolution de l'Assemblée générale du 26 juin 2025.

8.3.2 RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

15e résolution — Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce :

1. **autorise** le Conseil d'administration à annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions composant le capital social existant à la date de l'opération, par période de 24 mois, tout ou partie des actions que la Société détient et qu'elle pourrait détenir, de réduire corrélativement le capital social et d'imputer la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;
2. **autorise** le Conseil d'administration à réduire corrélativement le capital social ; et
3. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment :
   - d'arrêter le montant définitif de cette ou ces réductions de capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation,
   - de procéder à la modification corrélative des statuts, et
   - d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire, prendre toute mesure utile et effectuer toutes les formalités nécessaires, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes utiles à la réalisation de cette ou ces réductions de capital ;
4. **fixe** à dix-huit (18) mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la délégation faisant l'objet de la présente résolution, qui prive d'effet et remplace la délégation donnée à la 29e résolution de l'Assemblée générale du 21 juin 2024.

16e résolution — Délégation de pouvoirs à conférer au Conseil d'administration à l'effet de décider d'une réduction du capital social motivée par des pertes, par voie de réduction de la valeur nominale des actions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-204 du Code de commerce, sous réserve de l'adoption de la 3e résolution ci-avant relative à l'affectation du résultat et des 17e et 18e résolutions :

1. **constate** que les comptes annuels sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025 font ressortir une perte d'un montant de quatre cent treize millions sept cent trente mille cinq cent douze euros et quatre-vingt-deux centimes (413 730 512,82 €) et que cette perte a été affectée en partie au poste « Autres réserves » et au poste « Prime de fusion », le reliquat du report à nouveau se trouvant ainsi porté à un montant négatif de cent vingt-six millions neuf cent trente-quatre mille cent trois euros et quatre-vingt-trois centimes (126 934 103,83 €) ;
2. **décide** de procéder à une réduction du capital social de la Société motivée par des pertes d'un montant de cent vingt-six millions neuf cent trente-quatre mille cent trois euros et quatre-vingt-trois centimes (126 934 103,83 €), par voie de diminution de la valeur nominale de chaque action qui est ramenée de trois euros et vingt-quatre centimes d'euro (3,24 €) (son montant actuel) à un dixième de centime d'euro (0,001 €) ;
3. **décide** que la somme de cent vingt-six millions neuf cent trente-quatre mille cent trois euros et quatre-vingt-trois centimes (126 934 103,83 €), correspondant au montant de la réduction de capital, s'imputera sur le montant débiteur du poste « Report à nouveau », celui-ci se trouvant ainsi porté à un solde nul ;
4. **constate** en conséquence que le capital social de la Société à l'issue de la présente réduction de capital est égal à trente-neuf mille cent quatre-vingt-neuf euros et vingt-huit centimes huit millièmes (39 189,288 €), divisé en trente-neuf millions cent quatre-vingt-neuf mille deux cent quatre-vingt-huit (39 189 288) actions d'une valeur nominale d'un dixième de centime d'euro (0,001 €) ;
5. **délègue** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et en conséquence, la réalisation définitive de la réduction de capital et procéder à la modification corrélative des statuts de la Société et d'une façon générale, faire tout ce qui sera nécessaire, prendre toute mesure utile et effectuer toutes les formalités nécessaires à la réalisation de la réduction de capital.

17e résolution — Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social en numéraire par émission d'actions ordinaires nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de Tirox S.A.R.L, pour un montant maximal nominal total de 786 873,30 euros

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance (i) du rapport du Conseil d'administration, (ii) du rapport spécial des commissaires aux comptes et (iii) du rapport de l'expert indépendant, et après avoir constaté la libération intégrale du capital social, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et suivants, L. 225-135, L. 225-138 et L. 22-10-49 du Code de commerce, sous réserve de l'adoption des 16e et 18e résolutions :

1. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider de procéder à une augmentation du capital social de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par l'émission d'actions ordinaires nouvelles de la Société, dont la souscription devra être opérée en numéraire par versement en espèces et/ou par compensation de créances ;
2. **décide** que le montant nominal maximal de la présente augmentation de capital sera de sept cent quatre-vingt-six mille huit cent soixante-treize euros et trente centimes (786 873,30 €) par l'émission d'un maximum de sept cent quatre-vingt-six millions huit cent soixante-treize mille trois cents (786 873 300) actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale d'un dixième de centime d'euro (0,001 €), compte tenu de la réduction de capital objet de la 16e résolution ;
3. **décide** que le prix d'émission unitaire des actions ordinaires nouvelles émises en application de la présente résolution sera de vingt-huit centimes d'euro (0,28 €), soit un dixième de centime d'euro (0,001 €) de valeur nominale et une prime d'émission de vingt-sept centimes et neuf dixièmes de centime d'euro (0,279 €) par action ordinaire nouvelle, représentant une augmentation de capital d'un montant maximal de souscription égal à deux cent vingt millions trois cent vingt-quatre mille cinq cent vingt-quatre euros (220 324 524 €), prime d'émission incluse, soit une prime d'émission totale maximale de deux cent dix-neuf millions cinq cent trente-sept mille six cent cinquante euros et soixante-dix centimes (219 537 650,70 €) ;

4. **décide** que la souscription nouvelle des actions ordinaires nouvelles sera exclusivement réservée au bénéficiaire mentionné ci-après, à hauteur du nombre maximal d'actions et du montant maximum suivants :

Nom du bénéficiaire	Nombre maximal d'actions	Montant maximum de la souscription (en euros)
Tirox S.A.R.L	786 873 300	220 324 524

5. **décide** que les actions ordinaires émises seront créées avec jouissance courante à compter de leur émission. Elles seront à compter de cette date entièrement assimilées aux actions ordinaires existantes de la Société, seront toutes de même catégorie et seront soumises à toutes les dispositions des statuts et aux décisions des assemblées générales ;

6. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet de :

   - arrêter, dans les limites susvisées, les caractéristiques, modalités et conditions de l'émission, ainsi que les modalités de leur libération,
   - déterminer les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription, clore, le cas échéant par anticipation, la période de souscription ou prolonger sa durée,
   - en cas de souscription par voie de compensation de créances, procéder à l'arrêté des créances et obtenir des commissaires aux comptes un rapport certifiant exact l'arrêté des créances établi par le Conseil d'administration conformément à l'article R.225-134 du Code de commerce,
   - recevoir et constater la souscription des actions nouvelles et constater la réalisation corrélative de l'augmentation de capital,
   - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, et prendre, en conséquence de l'émission des actions, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions (y compris par voie d'ajustements en numéraire) et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
   - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par l'augmentation de capital sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après l'émission des actions ordinaires nouvelles,
   - procéder à la modification corrélative des statuts de la Société et aux formalités de publicité et de dépôt corrélatives à la réalisation de l'augmentation de capital résultant de l'émission des actions ordinaires nouvelles,
   - faire procéder à l'admission aux négociations sur le marché réglementé des actions ordinaires nouvelles, et
   - d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire, et passer toute convention, pour parvenir à la bonne fin de l'émission envisagée, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations des actions ordinaires émises et constater l'augmentation de capital résultant de l'émission réalisée en vertu de la présente délégation de compétence ;

7. **décide**, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à utiliser la présente délégation, qu'il lui appartiendra d'en rendre compte à l'Assemblée générale ordinaire suivante, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables ;

8. **fixe** à dix-huit (18) mois, à compter de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution.

18e résolution — **Suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de Tirox S.A.R.L**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes décide, sous réserve de l'adoption des 17e résolution, conformément aux dispositions des articles L. 225-135 et L. 225-138 du Code de commerce, de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires de la Société, et de réserver le droit de souscrire à l'intégralité des actions qui seraient émises aux termes de la 17e résolution soumise à la présente Assemblée générale, au profit du bénéficiaire désigné par ladite résolution, à hauteur du nombre d'actions et du montant mentionnés dans la 17e résolution.

8.3.3 RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

19e résolution — **Affectation d'une fraction de la réserve légale disponible sur le compte « Autres réserves »**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires et sous réserve de la réalisation effective de la réduction de capital résultant de la 16e résolution ainsi que de la réalisation de l'augmentation de capital décidée par le Conseil d'administration sur le fondement de la 17e résolution :

1. **constate** que la réserve légale excède 10 % du capital social ;
2. **décide**, conformément à l'article L. 232-10 du code de commerce, sur proposition du Conseil d'administration, d'affecter l'intégralité de la fraction de la réserve légale excédant 10 % du capital social au poste « Autres réserves ».

8.3.4 RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

20e résolution — **Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public, à l'exception de celle visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription et faculté d'ouvrir un droit de priorité aux actionnaires**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, du rapport de l'expert indépendant, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 22-10-49, L. 22- 10-51, L. 22-10-52 et L. 22-10-54, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, après avoir constaté que le capital social de la Société est intégralement libéré,

1. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi sa compétence pour décider de procéder à une ou plusieurs augmentation(s) du capital social de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, par une offre au public à l'exception de celle visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, par l'émission (i) d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence) ou (ii) de valeurs mobilières (y compris de bons de souscription émis de manière autonome) donnant accès au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes, à l'exclusion d'actions de préférence), émises à titre onéreux ou gratuit, soit en euros, soit en toute autre monnaie étrangère ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit pour partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ou, dans les mêmes conditions, pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital existant de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce ; les offres au

public, décidées en vertu de la présente résolution, pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à des offres visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier ;

2. **décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;

3. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;

4. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ; la présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ;

5. **décide** de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :

   - le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation de compétence est fixé à 50 % du capital social (apprécié au jour de la décision du Conseil d'administration décidant l'émission) ou l'équivalent en toute autre monnaie étrangère ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies et le montant brut maximum, prime d'émission incluse, de ladite augmentation de capital est fixé à 750 000 euros, et
   - ce montant ne s'imputera pas sur le montant du plafond global prévu à la 25e résolution des présentes ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation, étant précisé qu'il est fixé compte non tenu des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions ;

6. **décide** en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance régis par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

   - de fixer le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation de compétence à 100 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission,
   - que ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

7. **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'administration en application de l'article L. 22-10-51 du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires, selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi pourront faire l'objet d'une offre au public en France ou à l'étranger ;

8. **décide** que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra, à son choix, utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement ;

9. **prend acte** du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;

10. **décide** de déléguer au Conseil d'administration tous pouvoirs pour fixer librement le prix d'émission des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être émises dans le cadre de la présente délégation de compétence conformément à l'article L. 22-10-52 du Code de commerce ;

11. **décide**, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à utiliser la présente délégation, qu'il lui appartiendra d'en rendre compte à l'Assemblée générale ordinaire suivante, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables ;

12. **fixe** à vingt-six (26) mois, à compter de ce jour la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution, qui prive d'effet et remplace, à concurrence de la partie non-utilisée, la délégation donnée à la 21e résolution de l'Assemblée générale du 21 juin 2024 ;

13. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :

- décider l'augmentation de capital et/ou déterminer les valeurs mobilières à émettre,
- décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
- déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer,
- fixer les prix d'émission, les montants à émettre et la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre,
- décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créances, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
- déterminer le mode de libération des actions et/ou des valeurs mobilières à émettre immédiatement ou à terme,
- en cas de souscription par voie de compensation de créances, procéder à l'arrêté des créances et obtenir des commissaires aux comptes un rapport certifiant exact l'arrêté des créances établi par le Conseil d'administration conformément à l'article R.225-134 du Code de commerce,
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital le cas échéant,
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser sans que les modalités de détermination du prix prévues à la présente résolution ne trouvent à s'appliquer et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicable à ladite offre publique,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,

- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et prendre, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions (y compris par voie d'ajustements en numéraire) et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission,
- faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé ou un système multilatéral de négociation des titres créés,
- constater la réalisation de chaque émission et le cas échéant procéder aux modifications corrélatives des statuts, et
- d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire, et passer toute convention, pour parvenir à la bonne fin de l'émission envisagée, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations des actions ordinaires émises et constater l'augmentation de capital résultant de l'émission réalisée en vertu de la présente délégation de compétence.

21e résolution — Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance avec maintien du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-132, L. 225-134, L. 22-10-49 et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider de procéder, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, à une ou plusieurs augmentation(s) du capital social de la Société, par l'émission, tant en France qu'à l'étranger, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, (i) d'actions et/ou (ii) de valeurs mobilières donnant (y compris de bons de souscription émis de manière autonome) accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes, émises à titre onéreux ou gratuit, soit en euros, soit en toute autre monnaie étrangère ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit pour partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ou, dans les mêmes conditions, pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital existant de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce ;
2. **décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;
3. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
4. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ; la présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ;

5. **décide** que le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation de compétence est fixé à 50 % du capital social (apprécié au jour de la décision du Conseil d'administration décidant l'émission) ou l'équivalent en toute autre monnaie étrangère ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, compte non tenu des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions ; étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la 25e résolution des présentes ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

6. **décide** que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente résolution pourront notamment consister en des titres de créance régis par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires ; elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en devises, soit en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal des titres de créance ainsi émis ne pourra excéder 100 000 000 euros ou la contre-valeur de ce montant en monnaie étrangère. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

7. **décide** que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes. En cas d'attribution gratuite de bons autonomes de souscription d'actions, le Conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;

8. **décide** que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions et aux valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente résolution et que le Conseil d'administration pourra en outre conférer aux actionnaires un droit préférentiel de souscription à titre réductible, que ces derniers pourront exercer proportionnellement à leurs droits de souscription et, en tout état de cause, dans la limite de leurs demandes ;

9. **décide** que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra, à son choix, utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement, et notamment celle d'offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;

10. **prend acte** que la présente résolution emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;

11. **décide**, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à utiliser la présente délégation, qu'il lui appartiendra d'en rendre compte à l'Assemblée générale ordinaire suivante, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables ;

12. **fixe** à vingt-six (26) mois à compter de ce jour, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution, qui prive d'effet et remplace, à concurrence de la partie non-utilisée, la délégation donnée à la 22e résolution de l'Assemblée générale du 21 juin 2024 ;

13. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment (sans que cette liste soit limitative) de :

    - décider l'augmentation de capital et/ou déterminer les valeurs mobilières à émettre,
    - décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporés au capital,
    - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créances, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits comme l'indexation, les facultés d'options) ; modifier, pendant la durée de vie

des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,

- déterminer le mode de libération des actions et/ou des valeurs mobilières à émettre immédiatement ou à terme,
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d' exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital le cas échéant,
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales, prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- en cas de souscription par voie de compensation de créances, procéder à l'arrêté des créances et obtenir des commissaires aux comptes un rapport certifiant exact l'arrêté des créances établi par le Conseil d'administration conformément à l'article R. 225-134 du Code de commerce,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions ou de titres de capital, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et prendre, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé ou un système multilatéral de négociation des titres créés,
- constater la réalisation de chaque émission et le cas échéant procéder aux modifications corrélatives des statuts ; et
- d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire, et passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

22e résolution — Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires en vertu d'émissions décidées dans le cadre des 20e et 21e résolutions, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de surallocation conformément aux pratiques du marché ;
2. **décide** que le montant nominal des augmentations de capital social décidées en application de la présente résolution s'imputera sur le montant des plafonds stipulés dans les 20e et 21e résolutions en vertu desquelles est décidée l'émission initiale et sur le(s) montant(s) du (/des)

plafond(s) global (/globaux) prévu(s) à la 25e résolution de la présente Assemblée générale ou, le cas échéant, sur le(s) montant(s) des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

3. **décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;
4. **fixe** à vingt-six (26) mois à compter de ce jour, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution, qui prive d'effet et remplace, à concurrence de la partie non-utilisée, la délégation donnée à la 25e résolution de l'Assemblée générale du 21 juin 2024 ;
5. **décide**, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à utiliser la présente délégation, qu'il lui appartiendra d'en rendre compte à l'Assemblée générale ordinaire suivante, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables.

23e résolution — Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-130, L. 22-10-49 et L. 22-10-50 du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider de procéder à une ou plusieurs augmentation(s) du capital social de la Société, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, soit par attribution gratuite d'actions nouvelles, soit par élévation de la valeur nominale des actions existantes, ou encore par la combinaison de ces deux procédés ;
2. **décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;
3. **décide** que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la 25e résolution et que ce montant total nominal ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, et, le cas échéant, des stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions, ne pourra excéder 10 % du capital social (apprécié au jour de la décision du Conseil d'administration décidant l'émission), ou l'équivalent en toute autre monnaie étrangère ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, et est autonome et distinct des plafonds des augmentations de capital pouvant résulter des émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital autorisées par les autres résolutions soumises à la présente Assemblée générale ;
4. **fixe** à vingt-six (26) mois à compter de ce jour, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution, qui prive d'effet et remplace, à concurrence de la partie non-utilisée, la délégation donnée à la 27e résolution de l'Assemblée générale du 21 juin 2024 ;
5. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment (sans que cette liste soit limitative) de :
   - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet,
   - décider, en cas d'attribution gratuite d'actions, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées,

- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions ou de titres de capital, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et prendre, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- constater la réalisation de chaque émission et le cas échéant procéder aux modifications corrélatives des statuts, et
- d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire, et passer toute convention, pour parvenir à la bonne fin de l'émission envisagée, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations des actions ordinaires émises et constater l'augmentation de capital résultant de l'émission réalisée en vertu de la présente délégation de compétence.

24e résolution — Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et aux dispositions des articles L. 3332-18 à L 3332-24 du Code du travail :

1. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de toute autre valeur mobilière donnant, immédiatement ou à terme, accès à des actions ordinaires de la Société ou de toute autre société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de la Société et, le cas échéant, des entreprises, françaises ou étrangères, qui lui sont liées dans les conditions définies aux articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail ;
2. **décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;
3. **décide** que le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation de compétence est fixé à 2% du capital social de la Société au jour de l'utilisation de cette délégation sans pouvoir excéder 1% par période de 12 mois glissants, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la 25e résolution et que ce montant total nominal ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, et, le cas échéant, des stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions ;
4. **fixe** à vingt-six (26) mois à compter de ce jour, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
5. **décide** que le prix d'émission des titres de capital susceptibles d'être émis en application de la présente délégation sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 70% de la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, ou à 60% de cette moyenne lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix (10) ans ;

6. **décide**, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, que le Conseil d'administration pourra prévoir l'attribution, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre de l'abondement, et/ou, le cas échéant, à titre de substitution de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail ;
7. **décide** que les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Conseil d'administration, ou son délégataire, dans les conditions fixées par la réglementation ;
8. **décide** de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital dont l'émission fait l'objet de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-dessus indiqués d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit auxdites actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution gratuite desdits titres faite sur le fondement de la présente résolution ;
9. **décide** que le Conseil d'administration a tous pouvoirs en vue de déterminer toutes les conditions et modalités des opérations, surseoir à la réalisation de l'augmentation de capital, et notamment :
    - décider si les souscriptions pourront être réalisées directement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise, ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables, le cas échéant,
    - fixer le périmètre des sociétés concernées par l'offre,
    - arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, prendre toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement,
    - constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence du montant des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui seront effectivement souscrits et procéder à la modification corrélative des statuts,
    - imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour la réserve légale,
    - faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ordinaires, des valeurs mobilières à émettre ou des actions qui seraient émises par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,
    - procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces émissions, et
    - plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire pour parvenir à la bonne fin des opérations.

25e résolution — Limite globale des autorisations d'émissions avec maintien et suppression du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

1. décide, en conséquence de l'adoption des 21e, 22e et 24e résolutions, de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la Société des présentes délégations de compétence ;
    - le montant nominal maximal des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des 21e, 22e et 24e résolutions est fixé à 50 % du capital social (apprécié au jour de la décision du Conseil d'administration décidant l'émission) ou l'équivalent en toute autre monnaie étrangère ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies,
    - aux plafonds ci-dessus s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions nouvelles ou d'attribution gratuite d'actions ;
2. décide, en conséquence de l'adoption des 21e, 22e et 24e résolutions, de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la Société des présentes délégations de compétence le montant nominal maximal global des valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être réalisées en vertu des 21e, 22e et 24e résolutions, ne pourra excéder 100 000 000 d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie étrangère ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies.

26e résolution — Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions, sous conditions de performance, au profit des salariés et des mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés qui lui sont liées

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5 et des articles L. 22-10-59 à L. 22-10-60 du Code de commerce :

1. **autorise** le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, sous conditions de performance, au profit des salariés, de certains d'entre eux, de certaines catégories d'entre eux et/ou de mandataires sociaux éligibles de la Société, et des sociétés qui lui sont liées, dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
2. **décide** que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente résolution ne pourra représenter plus de 3,5% du capital social statutaire tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, ce plafond ne tenant pas compte des actions supplémentaires à émettre ou à attribuer pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société ;
3. **décide** que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente résolution aux mandataires sociaux éligibles de la Société ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social statutaire constaté à l'issue de la présente Assemblée (sous réserve des éventuelles actions supplémentaires mentionnées au paragraphe précédent) ;
4. **décide** que, sous réserve de ce qui précède, le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre des actions attribuées gratuitement à chacun d'entre eux ainsi que les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, notamment les conditions de performance ;
5. **décide** que l'attribution gratuite desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trente-six (36) mois, assortie, le cas échéant, d'une période de conservation dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration ;
6. **autorise** le Conseil d'administration à prévoir l'attribution définitive des actions avant le terme de la période d'acquisition, et la libre cessibilité de ces actions, en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341- 4 du Code de la sécurité sociale ;
7. **décide** que l'attribution gratuite réalisées par l'émission d'actions nouvelles en application de la présente décision emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices, ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions ;
8. **prend acte** que, lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires d'actions attribuées gratuitement, renonciation à leur droit préférentiel de souscription ;
9. **autorise** le Conseil d'administration à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions à attribuer, qui seraient rendus nécessaires du fait d'éventuelles opérations sur le capital de la société, de manière à préserver les droits des bénéficiaires ;
10. **décide** de constituer un compte spécial de réserves indisponibles et de le doter au cours de la période d'acquisition afin de réaliser la présente attribution gratuite d'actions ;
11. **confère** par ailleurs tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation et le plan d'attribution gratuite d'actions, et notamment pour :
    - déterminer, lors de l'émission par la Société des actions devant être attribuées gratuitement, le nombre de ces actions devant être émises au profit d'un bénéficiaire, - déterminer, lors de l'émission de ces actions, le montant des réserves, bénéfices ou primes à incorporer au capital,
    - définir les termes du plan d'attribution gratuite d'actions y afférent, qui aura principalement pour objet de définir les modalités d'attribution des actions gratuites, ainsi que les conditions de performance et les obligations de conservation de ces actions gratuites le cas échéant,
    - constater la ou les augmentations de capital réalisées et modifier les statuts de la Société en conséquence, procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions à attribuer, qui seraient rendus nécessaires du fait d'éventuelles opérations sur le capital de la Société, de manière à préserver les droits des bénéficiaires,
    - procéder, en tant que de besoin et dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, au rachat des actions de la Société aux fins de leur attribution gratuite dans les conditions prévues aux termes de la présente résolution, et
    - accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités pouvant découler de la mise en œuvre du plan d'attribution d'actions gratuites, et plus généralement faire tout le nécessaire à cet effet ;
12. **fixe** à trente-huit (38) mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la présente autorisation qui se substitue à celle accordée par l'Assemblée générale du 25 juin 2025 au terme de la 16e résolution. Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

27e résolution — Modifications de l'article 15 « Conseil d'administration » des statuts

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier le dernier alinéa de l'article 15.3. « Fonctions » des statuts comme il suit :

« En cas de vacance d'un ou plusieurs administrateurs, le conseil d'administration peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire dans les limites et conditions prévues par la loi. Ces nominations sont soumises à ratification de la prochaine assemblée générale ordinaire. Le membre nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonction que pendant le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur. »

8.3.5 RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

28e résolution — Nomination d'Alteri Investors LLP en qualité de nouvel administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, nomme, sous les conditions suspensives cumulatives (i) de l'adoption de la 17e résolution soumise à la présente Assemblée générale et (ii) de la libération intégrale par Tirox S.A.R.L. du prix de souscription des actions ordinaires nouvelles émises dans le cadre de l'augmentation de capital autorisée par ladite résolution, en qualité de nouvel administrateur Alteri Investors LLP pour une durée de 3 ans, soit à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer en 2029 sur les comptes du dernier exercice clos.

29e résolution — Nomination d'Eicos Investment Group en qualité de nouvel administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, nomme, sous les conditions suspensives cumulatives (i) de l'adoption de la 17e résolution soumise à la présente Assemblée générale et (ii) de la libération intégrale par Tirox S.A.R.L. du prix de souscription des actions ordinaires nouvelles émises dans le cadre de l'augmentation de capital autorisée par ladite résolution, en qualité de nouvel administrateur Eicos Investment Group pour une durée de 3 ans, soit à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer en 2029 sur les comptes du dernier exercice clos.

30e résolution — Pouvoirs pour effectuer les formalités

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs à tout porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifié conforme du procès-verbal de la présente réunion, en vue d'accomplir toutes formalités de dépôts, de publicité ou toute autre formalité requise.

8.4 Rapport spécial du Conseil d'administration sur les opérations d'attributions gratuites d'actions

Conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, le Conseil d'administration rend compte des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues à l'article L. 22-10-59 dudit Code concernant les attributions gratuites d'actions de la Société durant l'exercice écoulé.

8.4.1 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS DE PERFORMANCE RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2025

	Plan 2025
Date de l'Assemblée générale	29/06/2023 (25e résolution)
Date d'attribution (Conseil d'administration)	10/03/2025
Nombre total d'actions attribuées	522 000 (1,27 % du capital)
Dont mandataire social	50 000 (0,12 % du capital)
Début de la période d'acquisition	10/03/2025
Fin de la période d'acquisition (acquisition définitive)	10/03/2028
Période de conservation	N/A
Nombre d'actions acquises au 31/12/2025	En cours
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31/12/2025	67 500
Actions de performance restantes en fin d'exercice	454 500
Cours de clôture à la date d'attribution	3,44 euros

8.4.2 ACQUISITIONS D'ACTIONS GRATUITES DE PERFORMANCE RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2025

Lors de la séance du 17 avril 2026, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a validé les taux d'atteinte de performance du plan d'attribution d'actions de performance 2023, ainsi que le nombre définitif d'actions à livrer.

22 132 actions de performance ont été définitivement livrées le 17 avril 2026 au cours du 23 mars 2026, soit 1,0120 euros, dont :

- 14 938 actions de performance aux salariés non-mandataires sociaux.

8.4.3 HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers (tableau 9 – annexe 2 du Code AFEP-MEDEF)

Sans objet.

Historique des attributions gratuites d'actions (tableau 10 – annexe 2 du Code AFEP-MEDEF)

	Information sur les actions attribuées gratuitement				
	Plan 2021	**Plan 2022**	**Plan 2023**	**Plan 2024**	**Plan 2025**
Date d'Assemblée générale	12/06/2020	12/06/2020	31/05/2022	29/06/2023	29/06/2023
Date du Conseil d'administration	25/03/2021	09/03/2022	22/03/2023	11/03/2024	10/03/2025
Nombre total d'actions attribuées	209 292	286 096	434 950	727 000	522 000
dont nombre attribué à : Julie WALBAUM	36 360	39 242	n/a	n/a	n/a
dont nombre attribué à : François-Melchior de POLIGNAC	N/A	N/A	71 944	140 000	50 000
Date d'acquisition des actions	25/03/2024	09/03/2025	22/03/2026	11/03/2027	10/03/2028
Date de fin de période de conservation	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance	30 % des actions portent sur une condition *Sales* CAGR : taux de croissance moyen annualisé entre 2020-2023, 40 % des actions portent sur une condition d'EBIT : taux moyen sur 3 exercices EBIT/CA, 20 % des actions portent sur une condition TSR : taux de rendement de l'action sur 3 ans mesuré par rapport à l'indice CAC Mid 60 GR, et 10 % portent une condition RSE : part de l'offre responsable entre 2020 et 2023 (5 %) et taux d'engagement des salariés entre 2020 et 2023 (5 %)	30 % des actions portent sur une condition *Sales* CAGR : taux de croissance moyen annualisé des exercices 2022-2024, 30 % des actions portent sur une condition d'EBIT : taux moyen sur 3 exercices EBIT/CA, 20 % des actions portent sur une condition TSR : taux de rendement de l'action sur 3 ans mesuré par rapport à l'indice CAC Mid 60 GR, 20 % portent une condition RSE : part de l'offre responsable en 2024 (15 %) et taux d'engagement des salariés entre 2024 *vs* 2021 (5 %)	20 % des actions portent sur une condition *Sales* CAGR : taux de croissance moyen annualisé des exercices 2023-2025, 40 % des actions portent sur une condition d'EBIT : EBIT cumulé sur la période 2023-2025 20 % des actions portent sur une condition TSR : taux de rendement de l'action sur 3 ans mesuré à hauteur de 50 % par rapport à l'indice CAC Mid 60 GR et à hauteur de 50 % par rapport à un indice composé de 6 *retailers* européens, 20 % portent une condition RSE : part de l'offre responsable en 2025 (10 %) et taux d'engagement des salariés entre 2025 *vs* 2022 (10 %)	**La moitié des actions est attribuée sous conditions de performances économiques et RSE** 25 % des actions portent sur une condition *LfL Sales* CAGR : taux de croissance moyen annualisé des exercices 2023-2026, 25 % des actions portent sur une condition d'EBIT : EBIT cumulé sur la période 2024-2026 20 % des actions portent sur une condition *FREE CASH FLOW* cumulé : FCF cumulé sur la période 2024-2026, 15 % des actions portent sur un critère de performance en lien avec le plan stratégique 15 % portent une condition RSE : CA « Seconde Chance web » et économie circulaire en 2026 (10 %) et taux d'engagement des salariés en 2026 *vs benchmark* marché (5 %) **L'autre moitié des actions est attribuée sous condition des mêmes performances économiques et RSE et d'une condition supplémentaire de TSR** (VWAP 90 jours fin de période – VWAP 90 jours début de période + dividendes sur la période) / (VWAP début de période)	**80 % des actions sont attribuées sous conditions de performances économqiues et RSE** 20 % des actions portent sur une condition *LfL Sales CAGR :taux de croissance moyen annualisé des exercices 2024-2027,* 10 % des actions portent sur une condition TAUX D'EBIT MOYEN/CA : Taux d'Ebit moyen / CA des exercices 2025, 2026, 2027 30 % des actions portent sur une condition *FREE CASH FLOW* cumulé : FCF cumulé sur la période 2025-2027, 30% des actions portent sur un critère de performance en lien avec le plan stratégique, 10 % portent une condition RSE : émission de $C0_2$ du Groupe (5 %) et taux d'engagement des salariés en 2027 vs benchmark marché (5 %) **20 % des actions sont attribués sous condition des mêmes performances économiques et RSE ET d'une condition supplémentaire de TSR** (VWAP 90 jours fin de période – VWAP 90 jours début de période + dividendes sur la période) / (VWAP début de période)

	Information sur les actions attribuées gratuitement				
	Plan 2021	**Plan 2022**	**Plan 2023**	**Plan 2024**	**Plan 2025**
Nombre d'actions acquises	5 396	21 968	*Vesting* en cours 2 148	*Vesting* en cours	*Vesting* en cours
dont Julie WALBAUM (nombre total d'actions définitivement attribuées à l'issue de la période d'acquisition)	1 262	0	N/A	N/A	N/A
Dont François-Melchior de POLIGNAC (nombre total d'actions définitivement attribuées à l'issue de la période d'acquisition)	N/A	N/A	*Vesting* en cours	*Vesting* en cours	*Vesting* en cours
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	203 896	264 128	205 325	229 000	67 500
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	0	227 477	498 000	454 500



Informations complémentaires

9

9.1 Personnes responsables 376
9.1.1 Responsable du Document d'enregistrement universel 376
9.1.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel 376
9.1.3 Responsable de l'information financière 376

9.2 Responsables du contrôle des comptes 377
9.2.1 Informations sur les commissaires aux comptes 377
9.2.2 Honoraires des commissaires aux comptes 377

9.3 Informations incorporées par référence 378

9.4 Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers 378

9.5 Contrats importants 378
9.5.1 Contrats importants conclus en 2025 378

9.6 Informations sur les délais de paiement 379

9.7 Informations complémentaires 379
9.7.1 Actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale 379

9.8 Tables de concordance 380
9.8.1 Document d'enregistrement universel 380
9.8.2 Rapport financier annuel 382
9.8.3 Rapport de gestion 383
9.8.4 Rapport sur le gouvernement d'entreprise 384

9.9 Glossaire 385

9.1 Personnes responsables

9.1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

François-Melchior de POLIGNAC, Directeur général.

9.1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

« J'atteste 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 annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicables et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion et le rapport sur la gestion du Groupe, figurant en Chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel, présentent un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés, et que le rapport de gestion du Groupe a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables. »

Le 1er juillet 2026

François-Melchior de POLIGNAC

Directeur général

9.1.3 RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Denis LAMOUREUX, Directeur exécutif administratif et financier

MAISONS DU MONDE

8, rue Marie Curie, 44120 Vertou, France

Tél. : + 33 (0)2 51 71 17 17
E-mail : investor.relations@maisonsdumonde.com
Site internet : https://corporate.maisonsdumonde.com

9.2 Responsables du contrôle des comptes

9.2.1 INFORMATIONS SUR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

KPMG S.A.

Représenté par Vincent BROYE.

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

3, cours du Triangle
Immeuble Le Palatin
92939 Paris-La Défense Cedex

Mandat renouvelé lors de l'Assemblée générale du 12 juin 2020 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Deloitte & Associés

Représenté par Jérôme QUERO.

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

6, place de la Pyramide
92908 Paris-La Défense Cedex

Mandat renouvelé lors de l'Assemblée générale du 31 mai 2022 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

9.2.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Se référer à la note 30 de la Section 6.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du Chapitre 6 « États financiers » du présent Document d'enregistrement universel.

9.3 Informations incorporées par référence

En application de l'article 19 du règlement 2017-1129 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés et annuels ainsi que les Rapports d'audit correspondants figurant aux Chapitres 6.1 à 6.4 du Document d'enregistrement universel 2024 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 25 avril 2025 sous le numéro D. 25-0297 ;
- les comptes consolidés et annuels ainsi que les Rapports d'audit correspondants figurant aux Chapitres 6.1 à 6.4 du Document d'enregistrement universel 2023 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 25 avril 2024 sous le numéro D. 24-0332 ;

Ces documents de référence sont accessibles sur le site internet de la Société (https://corporate.maisonsdumonde.com) et sur celui de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

9.4 Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers

Ce Document d'enregistrement universel contient des statistiques, données et informations relatives aux activités du Groupe et aux marchés sur lesquels il opère, notamment la taille, l'évolution historique et les perspectives des marchés de Maisons du Monde, ses positions de marché et l'environnement concurrentiel, ainsi que d'autres données sectorielles et macroéconomiques. Sauf indication contraire, ces informations ont été obtenues auprès de tiers, incluant des sources publiques comme la Banque de France, l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) et l'IPEA (Institut de prospective et d'études de l'ameublement). À la connaissance du Groupe, aucun fait n'a été omis qui rendrait inexactes ou trompeuses les informations reproduites.

9.5 Contrats importants

9.5.1 CONTRATS IMPORTANTS CONCLUS EN 2025

Néant.

9.6 Informations sur les délais de paiement

Conformément aux articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, le tableau suivant présente les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients :

	Article D. 441 I.- 1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I.- 2° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	-	1	0	0	0	1	-	-	-	-	-	-
Montant total des factures concernées HT	-	3218	-	-	-	3218	-	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice	-	0,15 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,15 %	-	-	-	-	-	-
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Montant total des factures exclues HT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement												

9.7 Informations complémentaires

9.7.1 ACTIONS VISANT À PROMOUVOIR L'ENGAGEMENT DES CITOYENS DANS LA DÉMOCRATIE LOCALE

Néant.

9.8 Tables de concordance

9.8.1 DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par le règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017 tel que modifié et complété par le règlement délégué (UE) 2019/980, et renvoie aux pages du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
1.	Personnes responsables, informations provenant de tiers, Rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente		
1.1	Responsable des informations contenues dans le document	9.1	376
1.2	Attestation du responsable du document	9.1.2	376
1.3	Déclaration ou rapport attribué à une personne intervenant en qualité d'expert	N/A	N/A
1.4	Informations provenant de tiers	9.4	378
1.5	Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	N/A	N/A
2.	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1	Informations sur les commissaires aux comptes de l'émetteur	9.2.1	377
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été démis ou n'ayant pas été reconduits dans leurs fonctions durant la période	N/A	N/A
3.	Facteurs de risque	2.2	40
4.	Informations concernant l'émetteur	7.1	326
5.	Aperçu des activités		
5.1	Activités du Groupe	1.1	18
5.2	Enjeux de marchés	1.3, 5.2.2	25, 231
5.3	Événements importants de l'année	5.1	228
5.4	Stratégie et perspectives	1.5	27
5.5	Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.8	34
5.6	Environnement concurrentiel	1.3.1, 2.2.2.1	25, 42
5.7	Investissements	1.7, Note 16	33, 273
6.	Structure organisationnelle		
6.1	Informations sur la Société	7.1	326
6.2	Liste des filiales importantes	Note 30	293
7.	Examen de la situation financière et du résultat		
7.1	Situation financière	5.3.2, 6.1.3	235, 243
7.2	Résultats d'exploitation	5.2, 6.1	230, 242
8.	Trésorerie et capitaux		
8.1	Informations sur les capitaux	6.1.5, Note 22, Note 8, 7.2,	246, 279, 310, 329
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	5.3.1, 6.1.4	234, 245
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	5.3.2, Note 23, 6.1.4, Note 27	235, 280, 245, 288
8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	7.2.3	330
8.5	Sources de financement attendues	Note 23	280
9.	Environnement réglementaire	1.6, 2.2.2.3	31, 58
10.	Informations sur les tendances	5.7	238
11.	Prévisions ou estimations du bénéfice	1.5, 5.7, Note 14	27, 238, 271
12.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		
12.1	Conseil d'administration et Direction générale	4.1	170

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	4.1.2.1	195
13.	**Rémunérations et avantages**		
13.1	Rémunérations et avantages en nature	4.2	208
13.2	Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	4.2, Note 24	208, 283
14.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	4.1.1.11	194
14.2	Contrats de service liant les mandataires sociaux	N/A	N/A
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations	4.1.3.1, 4.1.3.2	200, 202
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise applicable	4.2.4	223
14.5	Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	4.1.2	195
15.	**Salariés**		
15.1	Nombre de salariés et répartition des effectifs	3.3	129
15.2	Participations et *stock-options*	3.3.1.3.4, Note 7, 8.4	136, 266, 370
15.3	Accord de participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.3.3	334
16.	**Principaux actionnaires**		
16.1	Franchissements de seuils	7.3.8	336
16.2	Existence de droits de vote différents	7.1.2	326
16.3	Contrôle de l'émetteur	7.3.4, 7.3.1	335, 334
16.4	Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	7.3.5	335
17.	**Transactions avec les parties liées**	**Note 28, Note 23**	**291, 316**
18.	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats**		
18.1	Informations financières historiques	Note 26	318
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles	6.2, 6.4	295, 320
18.4	Informations financières *pro forma*	N/A	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	5.4, Note 3.10	236, 254
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.5	236
18.7	Changement significatif de la situation financière ou commerciale de l'émetteur survenu depuis la fin du dernier exercice	5.6	237
19.	**Informations complémentaires**		
19.1	Capital social	7.2	329
19.1.1	Montant du capital souscrit	7.2.1	329
19.1.2	Actions non représentatives du capital	N/A	N/A
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	7.2.4	332
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A	N/A
19.1.5	Droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.2.3	330
19.1.6	Options ou accords sur le capital de membres du Groupe	N/A	N/A
19.1.7	Historique du capital social	7.2.2	329
19.2	Actes constitutifs et statuts	7.1.2	326
19.2.1	Objet social	7.1.1	326
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	7.1.2	326
19.2.3	Dispositions pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	7.3.4	335
20.	**Contrats importants**	**9.5**	**378**
21.	**Documents accessibles au public**	**7.4.4**	**339**

9.8.2 RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du Rapport financier annuel tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
1.	Comptes annuels	6.3	299
2.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	6.4	320
3.	Comptes consolidés	6.1	242
4.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2	295
5.	Rapport de gestion	5.2	230
6.	Rapport de certification sur les informations en matière de durabilité	3.5	163
7.	Attestation du responsable du Rapport financier annuel	9.1.3	376

9.8.3 RAPPORT DE GESTION

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du Rapport de gestion tels que mentionnés aux articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1.II et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
1.	**Situation et activité**	**Chapitre 5**	
1.1	Situation et activité de la Société et du Groupe, progrès réalisés ou difficultés rencontrées, au cours de l'exercice écoulé	5.2	230
1.2	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	5.2 5.3	230 234
1.3	Indicateurs clés de performance de nature financière et extra-financière de la Société	5.2.1, Chiffres clés 2025	230 12
1.4	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	5.6, Note 31, Note 29	237 294 319
1.5	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	5.7, 1.5	238, 27
1.6	Activités en matière de recherche et développement	1.8	34
2.	**Informations comptables et financières**		
2.1	Investissements réalisés par la Société au cours des trois derniers exercices	1.7, Note 16, 5.3.1	33, 273, 234
2.2	Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels de la Société	Note 2	303
2.3	Montant des dividendes distribués par la Société au cours des trois derniers exercices	5.4.1, Note 22	236 279
2.4	Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	Note 26	318
2.5	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	9.6	379
2.6	Montant des dépenses et charges non fiscalement déductibles	N/A	N/A
2.7	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A	N/A
3.	**Filiales et participations**		
3.1	Liste des filiales et participations	Note 25	317
3.2	Prises de participation significatives ou prises de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	5.1.4, Note 30	229, 293
4.	**Facteurs de risques et contrôle interne**		
4.1	Description des principaux risques et incertitudes	2.2	40
4.2	Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone	2.2.2.3	58
4.3	Objectifs et politique de couverture et exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité, de trésorerie et de variation du cours de bourse	2.2.2.4	66
4.4	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière mises en place par la Société	2.1	38
4.5	Informations sur les installations classées à risques	N/A	N/A
5.	**État de durabilité**	**État de durabilité 2025**	**71**
6.	**Actionnariat et capital**		
6.1	Répartition du capital et des droits de vote de la Société	7.3.1	334
6.2	État de la participation des salariés au capital social de la Société	7.3.3	334
6.3	Acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions	7.3.2	334
6.4	Informations sur les opérations réalisées par les dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	7.3.9	336
6.5	Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des dirigeants et des salariés	4.2.2.1 8.4, Note 7	211 370, 266
6.6	Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société détenue	Note 30	293
6.7	Aliénation d'actions en vue de régulariser les participations croisées	N/A	N/A
6.8	Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	7.3.10	337
7.	**Autres informations**		
7.1	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	9.8.4	384
7.2	Informations sur les délais de paiement	9.6	379

9.8.4 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du Rapport sur le gouvernement d'entreprise tels que mentionnés aux articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
1.	Principes et critères de détermination de la rémunération des mandataires sociaux	4.2	208
2.	Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux	4.2.2	211
3.	Niveau de rémunération des mandataires sociaux au regard de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société	4.2.1.4	210
4.	Niveau de rémunération des mandataires sociaux au regard de la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société	4.2.1.4	210
5.	Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	4.1.1.10	178
6.	Conventions intervenues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif et une filiale de la Société	4.2.2.3	219
7.	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital	7.2.3.1	330
8.	Modalité d'exercice de la Direction générale	4.1.1.3	174
9.	Éventuelles limitations des pouvoirs du Directeur général	4.1.2.1	195
10.	Composition, conditions de préparation et d'organisation du Conseil d'administration	4.1.2.2	197
11.	Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration	4.1.1.4, 4.1.1.1	174, 170
12.	Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration	4.1.1.4, 4.1.1.1, 4.1.2.2	174, 170, 197
13.	Politique de diversité en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et des postes à plus forte responsabilité	4.1.2.2	197
14.	Code de gouvernement d'entreprise de référence	4.2.4	223
15.	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	7.1.2	326
16.	Procédure mise en place par la Société afin d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions	4.2.2.3	219
17.	Dispositifs ayant une incidence en cas d'offre publique	7.3.10	337
18.	Rapport des commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise	4.3	224

9.9 Glossaire

Glossaire

AMF

Autorité des marchés financiers.
Autorité publique indépendante qui régule les acteurs et produits de la place financière française.

CLICK IN STORE

Les ventes *click in store* correspondent aux ventes initiées en magasin et finalisées en ligne lorsque le produit n'est pas disponible sur place.

CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE AFEP-MEDEF

Ensemble de recommandations en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées, publié par l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF).

CROISSANCE DES VENTES À PÉRIMÈTRE COMPARABLE

La croissance des ventes à périmètre comparable correspond au pourcentage d'évolution des ventes réalisées en magasin, sur le site internet et par l'intermédiaire des activités B2B du Groupe entre un exercice (n) et l'exercice précédent comparable (n-1), à l'exclusion des magasins ouverts ou fermés au cours des deux périodes comparées. Les ventes attribuables aux magasins qui ont fermé temporairement pour travaux pendant l'une ou l'autre des périodes comparées sont incluses.

EBIT courant

L'EBIT courant est défini comme l'EBITDA courant après prise en compte des dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations.
La marge EBIT courant est définie comme l'EBIT courant divisé par les ventes.

EBITDA courant

L'EBITDA courant est défini comme étant le résultat opérationnel courant après exclusion des dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations, de la variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés, et des charges encourues avant l'ouverture des nouveaux magasins. La marge EBITDA courant est définie comme l'EBITDA courant divisé par les ventes.

EBITDA DDM

EBITDA des douze derniers mois.

ENDETTEMENT NET hors IFRS 16

L'endettement net (hors IFRS 16) correspond au total de la ligne de crédit à long terme, des facilités de crédit renouvelables, des dettes de location-financement, des dépôts et des découverts bancaires, moins la trésorerie et équivalents de trésorerie.

FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE

Le flux de trésorerie disponible est défini comme la trésorerie nette provenant des activités opérationnelles moins la somme des dépenses d'investissement (immobilisations corporelles, incorporelles et autres actifs non courants, variation des dettes sur immobilisations et produits des cessions d'actifs non courants et financiers), moins la diminution des dettes de location et moins les intérêts des dettes de location.

FOURNISSEURS STRATÉGIQUES

Un fournisseur stratégique est un fournisseur représentant au moins deux tiers du volume d'achats total annuel. Son statut est conditionné à des critères de rentabilité, de réactivité et de savoir-faire industriel et d'engagement durable (traçabilité, intégration des matières recyclées, conformité aux audits sociaux du Groupe).

GMV

Le volume d'affaires (GMV) du Groupe englobe l'intégralité des transactions, incluant à la fois les ventes directes et celles effectuées par les tiers sur notre *marketplace*.

LEVIER FINANCIER

Le levier financier est calculé en divisant l'endettement net hors IFRS 16 par l'EBITDA DDM.

MARGE BRUTE

La marge brute est définie comme les ventes diminuées du coût des biens vendus.
Elle s'exprime également sous forme de pourcentage des ventes.

VENTES

Les ventes correspondent aux revenus générés par les ventes d'articles de décoration et de meubles réalisées en magasin, sur le site internet et par l'intermédiaire des activités B2B du Groupe. Elles excluent principalement la participation des clients aux frais de livraison, le chiffre d'affaires relatif aux prestations de services logistiques fournies à des tiers, et les revenus de franchise.

9



Crédits photos :
Médiathèque Maisons du Monde

Conception & réalisation Labrador Transparency +33 (0)1 53 06 30 80

MAISONS
DU MONDE

Société anonyme
à Conseil d'administration
au capital de 126 973 293,12 €
793 906 728 RCS Nantes
8 rue Marie Curie - 44120 Vertou
France
Tél. : +33 (0)2 51 71 17 17