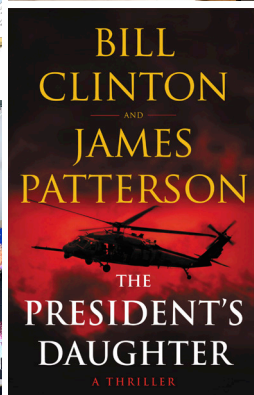
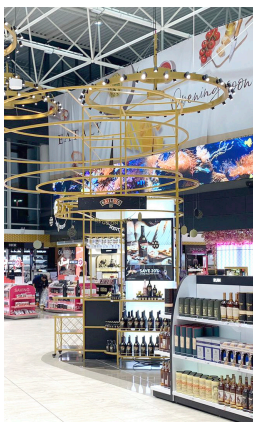
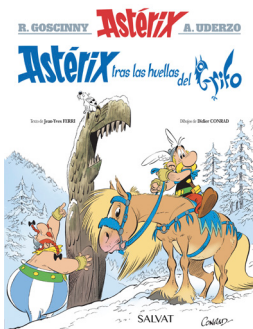


DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

contenant un Rapport financier annuel

EXERCICE 2021



Lagardère

PROFIL

Créé en 1992, Lagardère est un groupe de dimension mondiale présent dans plus de 40 pays, comptant environ 27 000 collaborateurs et ayant dégagé un chiffre d'affaires de 5 130 millions d'euros en 2021.

Le Groupe repose sur deux branches prioritaires :

Lagardère Publishing est le troisième éditeur de livres grand public et d'éducation dans le monde et le numéro un en France. Ses 6 919 collaborateurs participent à la création de 16 000 œuvres nouvelles par an et contribuent à leur plus grande diffusion en innovant sur les usages numériques et mobiles de la lecture. Son activité s'étend également à des domaines connexes de l'édition tels que les jeux de société et les jeux sur mobiles.

Lagardère Travel Retail est le cinquième opérateur mondial du commerce en zone de transport et le numéro deux mondial dans les aéroports opérant sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration. Ses 19 337 collaborateurs s'appuient sur un réseau international de plus de 4 800 magasins implantés dans un millier d'aéroports, de gares et stations de métro.

Dans le périmètre du Groupe figurent également Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, RFM, Virgin Radio, la licence Elle) et Lagardère Live Entertainment (production de concerts et de spectacles, gestion de salles de spectacles).

Le marché de référence du titre Lagardère est Euronext Paris.

1945 Après la Libération, création par Marcel Chassagny de la société Matra (Mécanique Aviation TRAction), spécialisée dans le domaine militaire.

1963 Jean-Luc Lagardère est nommé Directeur Général de la société Matra dont les activités se sont diversifiées dans l'aérospatiale et l'automobile.

1974 Sylvain Floirat confie la direction d'Europe 1 à Jean-Luc Lagardère.

1977 Jean-Luc Lagardère est nommé Président-Directeur Général de la société Matra.

1980 Matra acquiert le groupe Hachette spécialisé dans l'édition de livres (Grasset, Fayard, Stock, etc.), la presse (*Elle*, *Le Journal du Dimanche*, etc.) et la distribution.

1981 L'État prend 51 % du capital de Matra (hors Hachette). Europe 1 est cédé à l'État via la Sofirad. Jean-Luc Lagardère et Daniel Filipacchi sont respectivement nommés Président et Vice-Président du Conseil d'Administration de Hachette.

1986 Reprise du contrôle d'Europe 1 par Hachette.

10 FÉVRIER 1988 Privatisation de Matra.

30 DÉCEMBRE 1992 Après l'échec de La Cinq, création de Matra Hachette à la suite de la fusion-absorption de Hachette par Matra et de Lagardère Groupe, société faîtière de l'ensemble du Groupe qui adopte le statut juridique de société en commandite par actions.

1996 Absorption de Matra Hachette par Lagardère Groupe qui prend à cette occasion la dénomination de Lagardère SCA.

1999 Création d'Aérospatiale Matra à la suite du rapprochement des activités d'Aérospatiale et de Matra Hautes Technologies.

2000 Création du consortium EADS à la suite de la fusion entre Aérospatiale Matra, CASA et DaimlerChrysler Aerospace.

14 MARS 2003 Décès de Jean-Luc Lagardère.

26 MARS 2003 Arnaud Lagardère est nommé Gérant de Lagardère SCA.

2004 Acquisition d'une partie des actifs français et espagnols du groupe d'édition Vivendi Universal Publishing.

2007 Rebranding du Groupe autour de quatre grandes marques institutionnelles : Lagardère Publishing, Lagardère Services (devenue Lagardère Travel Retail en 2015), Lagardère Active et Lagardère Sports (devenue Lagardère Sports and Entertainment en 2015).

2011 Cession des activités de Presse Magazine à l'international.

2013 Le groupe Lagardère cède la totalité de sa participation résiduelle dans EADS.

2015-2021 Acquisitions de Paradies, Hajeij Branded Foods, International Duty Free (Travel Retail), Perseus Books, Bookouture, La Plage, Worthy Publishing Group, Short Books, Laurence King Publishing et Workman Publishing (Édition), etc.

2018-2020 Recentrage stratégique du Groupe sur ses deux branches prioritaires – Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail – ainsi que sur ses Autres activités (Lagardère News et Lagardère Live Entertainment).

2021 Transformation de Lagardère SCA en société anonyme et mise en place d'une nouvelle gouvernance.

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

contenant un Rapport financier annuel

Exercice 2021

Lagardère SA

Société anonyme au capital de 860 913 044,60 €

Siège social : 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75) - France

Téléphone : +33 (0)1 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

Adresse Internet : www.lagardere.com



Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 18 mars 2022 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 incluant le rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel qui a été établie en xHTML et est disponible sur le site de l'Autorité des marchés financiers ainsi que sur le site de la Société.

SOMMAIRE

LAGARDÈRE 2021 EN BREF		
1	PRÉSENTATION DU GROUPE	9
1.1	Renseignements généraux concernant l'émetteur	10
1.2	Historique	10
1.3	Organigramme – Liste des filiales importantes – Relations mère-filles	12
1.4	Activités et stratégie RFA	13
1.5	Environnement réglementaire	29
1.6	Principales données financières consolidées de l'exercice 2021	30
1.7	Principaux investissements	32
1.8	Contrats importants RFA	34
1.9	Propriétés immobilières	36
2	RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA	37
2.1	Principes généraux de la gouvernance de Lagardère SA	39
2.2	Organes de gouvernance	41
2.3	Informations complémentaires sur les membres du Conseil d'Administration	62
2.4	Les autres instances de gouvernance	65
2.5	Rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	67
2.6	Rémunérations et avantages des membres du Conseil	98
2.7	Opérations conclues avec des apparentés (membres du Conseil d'Administration)	104
2.8	Capital social	105
2.9	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	118
2.10	Annexes	120
3	FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIF DE CONTRÔLE RFA	135
3.1	Facteurs de risques	136
3.2	Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	143
4	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DEVOIR DE VIGILANCE RFA	149
4.1	Modèle d'affaires du groupe Lagardère	150
4.2	La RSE, politique, acteurs, gouvernance	152
4.3	La RSE, risques, opportunités, stratégie, résultats	157
4.4	La RSE, suivi des autres informations	176
4.5	La RSE, méthodologie et périmètre	181
4.6	Rapport d'examen du vérificateur indépendant	182
4.7	Mise en œuvre de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères	185
4.8	Mise en œuvre du règlement taxonomie	186
5	INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS RFA	189
5.1	Informations patrimoniales et actionnariales	190
5.2	Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SA	192
5.3	Comptes consolidés de Lagardère SA au 31 décembre 2021	198
5.4	Présentation des comptes annuels de Lagardère SA	292
5.5	Comptes annuels de Lagardère SA au 31 décembre 2021	296
5.6	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	310
5.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	313
5.8	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	317
6	ÉVOLUTIONS RÉCENTES ET PERSPECTIVES D'AVENIR	319
6.1	Événements récents (survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2022)	320
6.2	Perspectives d'avenir RFA	321
6.3	Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)	322
7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	323
7.1	Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document d'enregistrement universel	324
7.2	Attestation du responsable RFA	324
7.3	Noms et adresses des Commissaires aux Comptes	324
7.4	Documents accessibles au public	325
8	TABLES DE CONCORDANCE	327
8.1	Table de concordance avec le rapport financier annuel	328
8.2	Table de concordance avec le rapport de gestion	329
8.3	Table de concordance du Document d'enregistrement universel avec l'annexe 1 du Règlement CE 2019/980	333
8.4	Table de concordance avec la déclaration de performance extra-financière	338

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**



Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire,

Une nouvelle page de l'histoire du Groupe s'est ouverte en 2021 avec la transformation de Lagardère SCA en société anonyme à conseil d'administration. Notre gouvernance s'inscrit désormais dans une relation apaisée et constructive avec nos principaux actionnaires qui conforte l'intégrité et la pérennité de notre Groupe.

Nous partageons ainsi la même ambition de développement autour d'un modèle stratégique basé sur notre efficacité opérationnelle et la complémentarité de nos métiers recentrés sur l'Édition, le Travel Retail et les Médias/l'Entertainment.

La pertinence de ce modèle stratégique s'est illustrée avec éclat en 2021, année qui marque le retour à la rentabilité opérationnelle du Groupe avec des performances et une génération de trésorerie exceptionnelles, malgré le prolongement de la crise sanitaire.

Ainsi, Lagardère Publishing a enregistré cette année des niveaux records de chiffre d'affaires et de Résop, portée par la forte dynamique du marché du livre, par des succès éditoriaux dans l'ensemble de ses pays d'implantation et segments d'activité ainsi que par une bonne maîtrise des coûts, ces résultats démontrant indubitablement la force de son modèle unique.

Dans un environnement demeuré perturbé, Lagardère Travel Retail a accompli une performance supérieure à celle attendue, grâce à son excellence opérationnelle, à la poursuite de ses efforts significatifs de rationalisation des coûts et à l'optimisation des réouvertures de boutiques.

Enfin, Lagardère News et Lagardère Live Entertainment ont également amélioré leurs résultats, sous l'effet d'une reprise du marché publicitaire, d'un assouplissement des contraintes sanitaires et de la poursuite des mesures d'économies.

La trésorerie générée par les opérations combinée aux efforts de maîtrise des coûts a ainsi permis d'enregistrer en 2021 une baisse significative de l'endettement net du Groupe qui présente aujourd'hui une situation de liquidité solide.

En 2021, notre Groupe a également poursuivi ses engagements forts en matière de responsabilité sociale, sociale et environnementale. Sur le plan environnemental, nous avons réalisé un bilan carbone complet (Scopes 1, 2 et 3) sur chacune de nos activités, ce qui va nous permettre de franchir une nouvelle étape dans le déploiement d'une stratégie bas carbone ambitieuse, tout en poursuivant nos actions autour de la préservation des ressources naturelles, de l'éco-conception et de la réduction du plastique. Dans les domaines sociaux et sociétaux, nous avons multiplié les initiatives en faveur de la diversité, de l'inclusion, de l'égalité femmes-hommes et de l'accès de tous à la connaissance et au divertissement qui sont au cœur de notre stratégie RSE.

Plus que jamais, ces performances financières et extra-financières sont le fruit de la pugnacité et du talent des femmes et des hommes qui composent notre Groupe. Je souhaite tout particulièrement les remercier pour leur investissement quotidien qui est la clé de notre réussite.

L'année 2022 s'ouvre malheureusement dans un environnement toujours perturbé, même si, s'agissant de la crise sanitaire, les signes d'amélioration se multiplient désormais. Dans ce contexte, nous allons maintenir nos efforts de maîtrise des coûts et de la trésorerie, tout en restant attentifs aux opportunités de développement. Nous poursuivons également nos actions dans le cadre de notre stratégie RSE ambitieuse.

Malgré les incertitudes qui demeurent, nous abordons l'avenir avec confiance. La diversité et la complémentarité de nos métiers et l'engagement de nos équipes talentueuses porteuses de nos valeurs d'audace et de créativité sont des atouts précieux pour conduire notre Groupe vers de nouveaux succès. Dans cette ambition, je suis fier de pouvoir compter sur notre premier actionnaire, le groupe Vivendi et la famille Bolloré, gage de stabilité et de soutien à notre culture, notre stratégie et notre intégrité sur le long terme. J'ajoute, et c'est important pour celles et ceux qui sont attachés à l'héritage industriel et culturel dont nous avons hérité en 2003, que la famille Bolloré et le management de Vivendi honorent la mémoire de Jean-Luc Lagardère. Nous en sommes Pierre Leroy et moi-même extrêmement heureux.

Cher(e) Actionnaire, je vous remercie pour votre confiance.

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général de Lagardère SA

LAGARDÈRE 2021 EN BREF

Chiffre d'affaires

5 130 M€

Résop Groupe

249 M€

Free cash-flow

456 M€

Implantations

+ de 40 pays

Collaborateurs

27 359

Top exécutif

44 % de femmes

99 %

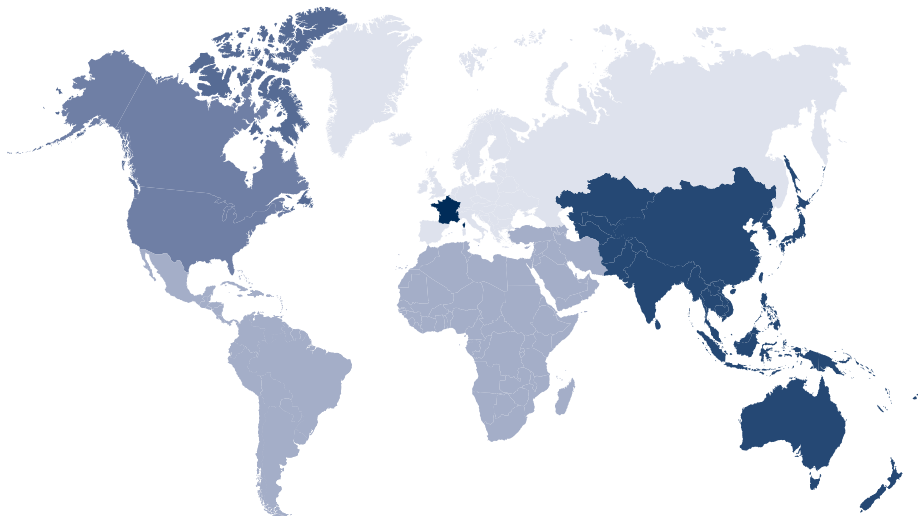
PART DU PAPIER
(LIVRES ET MAGAZINES)
ACHETÉ ET FOURNI D'ORIGINE
CERTIFIÉ ET/OU RECYCLÉ



Indice

INTÉGRATION AU
S&P GLOBAL SUSTAINABILITY
YEARBOOK 2022

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE





3^e GROUPE MONDIAL D'ÉDITION GRAND PUBLIC

1^{er} GROUPE D'ÉDITION EN FRANCE

1^{er} ÉDITEUR DE FASCICULES DANS LE MONDE

Chiffre d'affaires

2 598 M€



Marge opérationnelle

13,5 %



Collaborateurs

6 919



**+ DE 200
MARQUES D'ÉDITEURS**

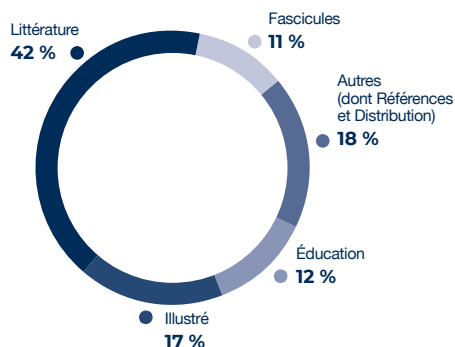


**+ DE 115 000
TITRES AU FORMAT NUMÉRIQUE**

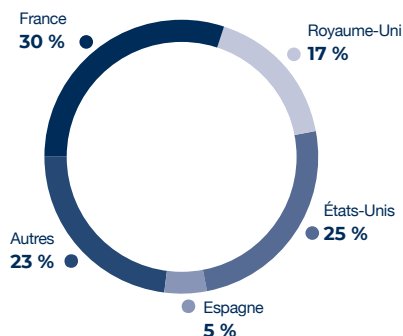


**16 000
NOUVEAUTÉS**

**CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR ACTIVITÉ**



**CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**





2^e OPÉRATEUR MONDIAL DE TRAVEL RETAIL EN AÉROPORT

2^e OPÉRATEUR MONDIAL EN TRAVEL ESSENTIALS

1^{er} OPÉRATEUR DU TRAVEL RETAIL EN FRANCE

Chiffre d'affaires

2 290 M€



Flow through

11,8 %



Collaborateurs

19 337



**PRÉSENCE DANS
260 AÉROPORTS**

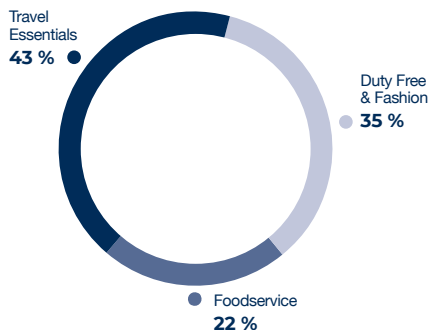


**PRÉSENCE DANS
710 GARES ET STATIONS DE MÉTRO**

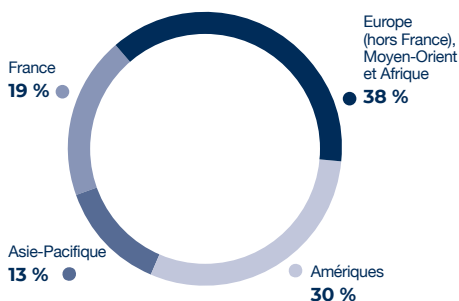


**+ DE 4 800
BOUTIQUES ET RESTAURANTS**

**CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR ACTIVITÉ**



**CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**





3 RADIOS

2 TITRES DE PRESSE

1 MARQUE DE PRESSE MONDIALE



5,6 MILLIONS
D'AUDITEURS ⁽¹⁾
CHAQUE JOUR



+ DE 3,3 MILLIONS
DE LECTEURS ⁽²⁾
CHAQUE SEMAINE



9,6 MILLIONS
DE VISITEURS UNIQUES ⁽³⁾
SUR SES PLATEFORMES DIGITALES



4 SALLES DE SPECTACLES

220 SPECTACLES (vs 600 EN ANNÉE NORMALE)

7 ARTISTES EN TOURNÉE

(1) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; 13 ans et + ; Europe 1, Virgin Radio et RFM ; novembre-décembre 2021 ; audience cumulée.

(2) Source : ACPM One Next 2021 V4 / ACPM Brand One Next Global 2021 V4.

(3) Source : Médiamétrie - NetRatings ; audience Internet global ; France ; novembre 2021 ; audience dédoublée : Europe 1 (B), Le Journal du Dimanche (B), Paris Match (B), Virgin Radio (B), RFM (B) ; base : 2 ans et +.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR	10	1.6 PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2021	30
1.1.1 Dénomination sociale et nom commercial	10	1.6.1 Données financières consolidées globales	30
1.1.2 Siège social, adresse, téléphone, site Internet	10	1.6.2 Données financières consolidées par action	31
1.1.3 Forme et législation	10		
1.1.4 Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	10	1.7 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS	32
1.1.5 Date de constitution et durée	10	1.7.1 Politique d'investissement et d'innovation	32
		1.7.2 Principaux investissements 2019	32
1.2 HISTORIQUE	10	1.7.3 Principaux investissements 2020	33
		1.7.4 Principaux investissements 2021	33
1.3 ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MÈRE-FILLES	12		
		1.8 CONTRATS IMPORTANTS RFA	34
1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE RFA	13	1.8.1 Contrats importants auxquels le Groupe est partie	34
1.4.1 Lagardère Publishing	14	1.8.2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe	35
1.4.2 Lagardère Travel Retail	18		
1.4.3 Autres activités	24	1.9 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	36
1.5 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	29		
1.5.1 Réglementations particulières applicables au Groupe	29		
1.5.2 Autorisations à obtenir et respect des quotas	29		

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

1.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR

1.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Dénomination sociale : Lagardère SA

Nom commercial : Lagardère

1.1.2 SIÈGE SOCIAL, ADRESSE, TÉLÉPHONE, SITE INTERNET

Siège Social :

4, rue de Presbourg – Paris 16^e (75)

Site Internet :

www.lagardere.com

Adresse postale :

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Téléphone :

+ 33 (0)1 40 69 16 00

1.1.3 FORME ET LÉGISLATION

Société anonyme soumise à la législation française

1.1.4 IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

320 366 446 RCS Paris

Numéro de LEI : 969500VX2NV2AQQ65G45

1.1.5 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Constitution le 24 septembre 1980

Expiration le 15 décembre 2079

1.2 HISTORIQUE

Lagardère SA, auparavant dénommée MMB jusqu'à fin 1992, puis Lagardère Groupe jusqu'en juin 1996, et Lagardère SCA jusqu'en 2021, est une société dont la vocation d'origine a été de regrouper, en 1982, les actifs détenus par le groupe Matra dans le domaine des médias, préalablement à l'entrée de l'État dans son capital, afin que celui-ci ne puisse en avoir le contrôle.

Elle a, à l'initiative et sous la direction de Jean-Luc Lagardère, pris le contrôle de la société Hachette, puis de la société Matra rendue début 1988 au secteur privé.

Les activités de ces deux sociétés ont été regroupées fin 1992 par voie de fusion de leurs deux sociétés mères pour donner naissance à Matra Hachette, Lagardère SA ayant adopté à cette même époque la forme juridique de commandite par actions.

C'est en juin 1996 que ce processus de restructuration s'est achevé avec l'absorption de Matra Hachette par Lagardère Groupe qui a pris à cette occasion son ancienne dénomination de Lagardère SCA. Depuis le début de cette période et jusqu'à ce jour, le Groupe a connu, en particulier, les grandes évolutions suivantes :

► **Alliances majeures puis désinvestissement dans le domaine de la Défense et de l'Espace :** mis en œuvre dès le début des années 1990, le processus d'alliances européennes a franchi une étape importante en 1999 avec la création d'Aérospatiale Matra par apport de Matra Hautes Technologies – qui rassemblait

la totalité des activités aéronautiques de Lagardère SCA – à la société Aérospatiale. Il s'est parachevé le 10 juillet 2000 par le regroupement des activités d'Aérospatiale Matra avec celles de DaimlerChrysler Aerospace A.G. et celles de l'espagnol CASA, pour constituer la société européenne EADS N.V. (renommée le 2 janvier 2014, Airbus Group N.V. puis Airbus Group SE à la suite de sa transformation en société européenne le 27 mai 2015) dans laquelle Lagardère SCA détenait indirectement une participation d'environ 15 %.

Celle-ci a été ramenée à 7,5 % en 2009 par cession de trois tranches de 2,5 % en juin 2007, juin 2008 et mars 2009. À l'issue d'une série d'opérations conduites de manière coordonnée avec les autres actionnaires du concert, Lagardère SCA a cédé, le 12 avril 2013, la totalité de sa participation pour un montant total de 2 283 millions d'euros (soit 37,35 euros par action) par voie de placement privé auprès d'investisseurs qualifiés avec constitution accélérée d'un carnet d'ordres. Le groupe Lagardère ne détient depuis lors plus aucune action Airbus Group S.E.

► **Redéploiement puis rationalisation dans les médias et la communication avec :**

– la prise de contrôle total des activités de ces pôles par l'offre publique d'achat sur Europe 1 Communication, en 1999, pour ce qui concerne les activités audiovisuelles et les offres

publiques d'échange et de retrait de Hachette Filipacchi Médias en 2000 pour ce qui concerne les activités de Presse ;

- des accords concernant essentiellement le secteur audiovisuel (prise de participation de 34 % dans CanalSatellite à laquelle a été substituée, début 2007, une participation de 20 % dans Canal+ France dans le domaine de la télévision payante, puis cession le 5 novembre 2013 de cette participation au groupe Vivendi) ;
- le rapprochement réalisé en 2006 des activités d'édition de magazines, d'une part, et des activités audiovisuelles et numériques, d'autre part, au sein d'une nouvelle entité dénommée Lagardère Active ;
- à partir de 2010, Lagardère Active a entamé un processus de rationalisation et de réorganisation de ses activités, qui s'est illustré notamment par :
 - la cession à Hearst, en 2011, de l'activité de Presse Magazine à l'international (102 titres dans 15 pays) ;
 - la cession en décembre 2011 des activités de Radio en Russie ;
 - la cession en juillet 2014 de dix titres de Presse Magazine français.

► **Création d'une branche « Sports » dénommée « Lagardère Unlimited » puis « Lagardère Sports and Entertainment » :**

- en acquérant, entre 2007 et 2008, les sociétés Sportive (gestion de droits marketing et audiovisuels sportifs), IEC in Sports (négoce de droits médias), World Sport Group (gestion de droits audiovisuels sportifs en Asie), Upsolut (organisation d'événements sportifs d'endurance) et Pr Event (organisation de l'Open de Suède de Tennis) ;
- en rassemblant, en 2010, l'ensemble des entités constitutives de la branche Sports ainsi que le groupe Best acquis en 2010 au sein d'une branche dénommée Lagardère Sports and Entertainment.

► **Développement continu de la branche Lagardère Publishing** avec des investissements réguliers et nombreux dans des marchés attractifs tels que la France, l'Espagne, les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie, lui permettant ainsi de passer du 11^e au 3^e rang mondial de l'édition :

- en 2002-2004, acquisition des actifs européens – France et Espagne – de Vivendi Universal Publishing et des activités de Hodder Headline au Royaume-Uni ;
- en 2006, acquisition de l'éditeur américain de Time Warner Books ;
- en 2016, acquisition du groupe d'édition américain Perseus Books ;
- en 2017, les acquisitions de Bookouture, le principal éditeur de livres numériques au Royaume-Uni, et de la maison d'édition Summersdale ;
- en 2020 et 2021, les acquisitions de l'éditeur anglais Laurence King Publishing et de l'éditeur américain Workman Publishing.

En 2016, Lagardère Publishing a entamé sa diversification dans des domaines connexes à l'édition, tels que les jeux de société et les jeux sur mobiles, à travers plusieurs acquisitions en France et à l'international.

► **Développement de la branche Lagardère Travel Retail :** le poids des activités de Travel Retail a été accru par croissance organique et par des acquisitions extérieures d'envergure.

On notera en particulier :

- l'acquisition réalisée en septembre 2012, par Lagardère Services Travel Retail de ADR Retail Srl (aujourd'hui Lagardère

Services Travel Retail Roma), opérateur de treize points de vente Duty Free/Duty Paid des deux aéroports de Rome ;

- l'acquisition en janvier 2014 par Aelia SAS (aujourd'hui dénommée Lagardère Duty Free), filiale de Lagardère Travel Retail, d'un exploitant de boutiques au sein de l'aéroport d'Amsterdam (Schiphol) aux Pays-Bas ;
- la création en avril 2014 d'un partenariat entre Lagardère Travel Retail et une société exploitant plus de 200 points de vente dans 11 pays, dont les aéroports de Venise et Trévise ;
- l'acquisition en octobre 2015 de Paradies, un des leaders du Travel Retail en aéroport en Amérique du Nord, présent dans plus de 76 aéroports avec des concessions long terme ;
- l'acquisition de Hojeij Branded Foods en novembre 2018, un leader de la Restauration sur le marché du Travel Retail en Amérique du Nord ;
- l'acquisition de International Duty Free en septembre 2019, le leader du Travel Retail en Belgique.

Enfin, en septembre 2021, signature d'un partenariat stratégique avec JD.com afin d'accélérer la croissance des activités en Chine et leur digitalisation.

L'activité de Distribution a, quant à elle, fait l'objet d'un processus de désengagement illustré par la cession des activités de Distribution de magazines aux États-Unis (Curtis) en juin 2015 et la cession des activités de Distribution de presse en Suisse (février 2015), en Espagne (octobre 2015), en Belgique (novembre 2016) et enfin en Hongrie (février 2017).

► En 2018, le Groupe s'est engagé dans un **recentrage stratégique** sur ses deux branches les plus fortes, faisant chacune partie des leaders mondiaux de leur secteur :

- Lagardère Publishing ;
- Lagardère Travel Retail.

Ce recentrage stratégique a visé principalement à améliorer le profil industriel du Groupe, simplifié, plus ambitieux et plus concentré et à accroître la génération de cash du Groupe, permettant notamment de financer le développement des deux branches prioritaires.

Dans ce cadre, le processus de cession des actifs constitutifs de Lagardère Active, à l'exception du pôle Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la régie publicitaire et la licence Elle), et de Lagardère Sports (à l'exception des activités de Lagardère Live Entertainment) a été engagé dès 2018 et finalisé en 2020.

► **Transformation de Lagardère en société anonyme et mise en place d'une nouvelle gouvernance :**

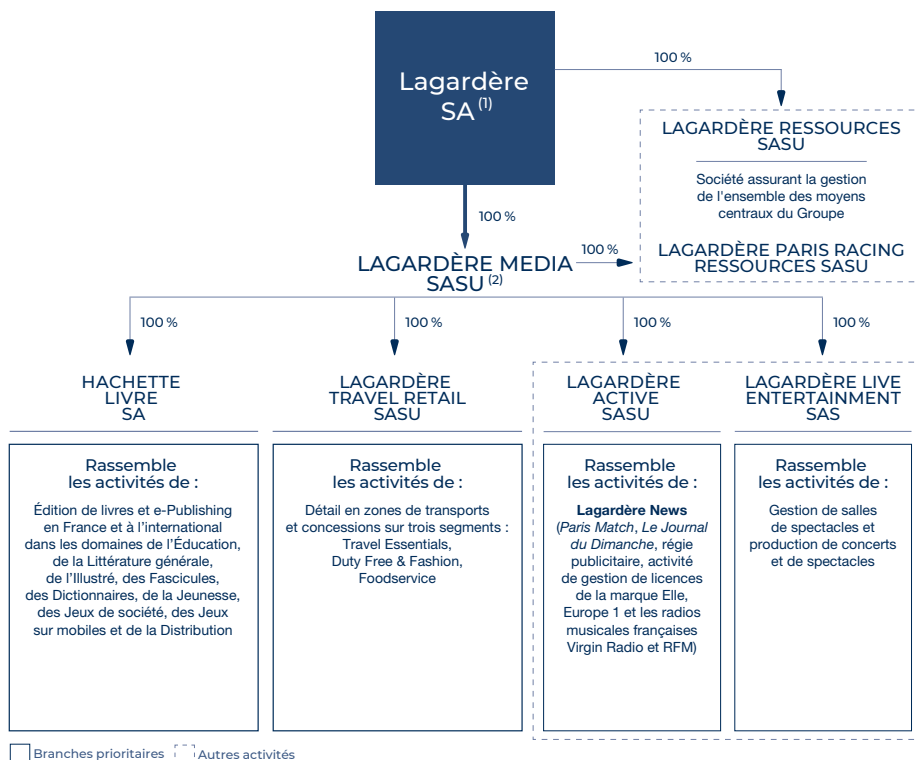
Le 30 juin 2021, les assemblées générales des associés commandités et des actionnaires commanditaires de Lagardère SCA (la « Société ») ont approuvé la transformation de la Société en société anonyme et ont désigné un Conseil d'Administration composé de représentants des actionnaires principaux.

Le Conseil d'Administration, réuni le même jour, a nommé Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général et Monsieur Pierre Leroy en qualité de Directeur Général Délégué pour une durée de six ans.

1.3 ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MÈRE-FILLES

Le rôle de Lagardère SA vis-à-vis de ses filiales est décrit au paragraphe 3.2 du Document d'enregistrement universel ainsi que dans les comptes annuels de Lagardère SA (en ce compris ses annexes) qui figurent aux chapitres 5.4 et 5.5 ci-après.

Par ailleurs, l'annexe des comptes consolidés de Lagardère SA (en note 5) comporte des informations comptables sectorielles, par branches d'activité et par secteurs géographiques.



(1) Organigramme arrêté au 31 décembre 2021.

(2) Lagardère Media est la structure juridique regroupant l'ensemble des activités opérationnelles du Groupe. Les pourcentages sont en capital et en droits de vote.

Comme cela est indiqué au paragraphe 3.2 relatif à l'organisation générale du Groupe, la société Lagardère SA est une société holding. Les activités opérationnelles du Groupe sont exercées au travers de filiales contrôlées à 100 % via la société holding Lagardère Media, elle-même détenue à 100 % par Lagardère SA :

- Hachette Livre : société française holding de la branche Lagardère Publishing ;
- Lagardère Travel Retail : société française holding de la branche Lagardère Travel Retail ;
- Lagardère Active : société française holding rassemblant les activités de Lagardère News ;
- Lagardère Live Entertainment : société française holding rassemblant les activités Entertainment.

La liste détaillée des filiales du Groupe (385 sociétés consolidées) et de leur implantation géographique figure en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SA (note 38).

Les mandats exercés par les mandataires sociaux de Lagardère SA au sein de ces filiales sont précisés au paragraphe 2.2.2 du présent Document d'enregistrement universel.

L'organisation économique du Groupe (i.e. la répartition des activités par secteur d'activité) est décrite au paragraphe 1.4 ci-après, étant entendu qu'il n'existe pas de lien significatif de dépendance fonctionnelle entre les diverses entités opérationnelles du Groupe.

Une présentation des activités des principales filiales et participations du Groupe figure au paragraphe 1.4 et les principales informations comptables consolidées relatives à ces filiales figurent également en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SA

(note 5 : informations par branche d'activité). Il est précisé que le Groupe n'a pas identifié de cas de restrictions d'accès aux résultats des filiales consolidées.

Enfin, les flux financiers et la nature de ces flux entre Lagardère SA et les filiales du Groupe sont décrits au paragraphe 2.6 du Document d'enregistrement universel.

1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

RFA

Lagardère est un groupe de dimension mondiale présent dans plus de 40 pays, comptant environ 27 000 collaborateurs et ayant dégagé un chiffre d'affaires de 5 130 millions d'euros en 2021.

Le Groupe repose sur deux branches prioritaires :

Lagardère Publishing ⁽¹⁾, qui regroupe les activités **d'édition de livres et d'e-Publishing**, couvre de nombreux domaines tels que l'Éducation, la Littérature générale, l'Illustré, les Fascicules, les Dictionnaires, la Jeunesse, les Jeux de société, les Jeux sur mobiles et la Distribution. La branche est fortement ancrée dans les trois grands bassins linguistiques (anglais, espagnol et français).

Hachette Livre est le troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation dans le monde : premier français, deuxième anglais, troisième espagnol et quatrième américain.

Dans le contexte de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19, le marché mondial de l'édition a été caractérisé par une dynamique de croissance soutenue sur l'ensemble des zones géographiques en 2021, avec des segments particulièrement porteurs comme la Jeunesse et l'Illustré. Dans cet environnement, la branche a réalisé une performance exceptionnelle en 2021 en termes de chiffre d'affaires, de Résop et de profitabilité.

Le succès de la stratégie de Hachette Livre résulte de plusieurs facteurs clés :

- ▶ un positionnement équilibré (zones géographiques, segments éditoriaux) qui permet de capitaliser sur les marchés les plus dynamiques ;
- ▶ une organisation décentralisée laissant une large part d'autonomie à ses différentes entités et maisons d'édition ;
- ▶ une exploitation accentuée de la richesse des catalogues et des droits qui leur sont attachés en vue d'une déclinaison de l'écrit au profit de formes de diffusion différentes et de publics nouveaux ;
- ▶ des investissements soutenus dans le domaine du numérique et d'Internet afin de proposer des produits en adéquation avec les nouvelles tendances du marché, et qui s'adaptent à la multiplicité des canaux de distribution, des supports et des formats (e-books, livres audio, marketing digital, plateformes d'adaptive learning en éducation, etc.) ;
- ▶ une stratégie RSE ambitieuse afin d'améliorer sa performance environnementale, sociale et sociétale (bilan carbone, utilisation de papier recyclé ou certifié, initiatives en faveur de la diversité, accessibilité des livres, etc.).

En 2021, la branche a poursuivi sa diversification en se portant acquéreur de plusieurs sociétés spécialisées dans le domaine des jeux de société et des jeux sur mobiles. Ces investissements s'inscrivent dans une volonté stratégique d'explorer des marchés adjacents en croissance et présentant des modèles économiques similaires à celui du livre.

La branche continue également sa stratégie d'acquisitions ciblées sur son cœur de métier d'éditeur, à l'instar de Workman Publishing aux États-Unis et Illuminate Publishing au Royaume-Uni, tout en poursuivant la modernisation de son activité Distribution ainsi que les mesures d'économie et de rationalisation des coûts.

Lagardère Travel Retail regroupe les activités de commerce en zones de transports et concessions sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice.

Lagardère Travel Retail est un leader mondial du Travel Retail :

- ▶ cinquième opérateur mondial en Travel Retail (deuxième opérateur mondial en Travel Retail dans les aéroports) ;
- ▶ le plus grand réseau international de magasins dédiés aux essentiels du voyage (Travel Essentials) ;
- ▶ leader européen de la Mode en Travel Retail ;
- ▶ quatrième opérateur en Core Duty Free en aéroports ;
- ▶ quatrième opérateur mondial en Restauration en zone de transport (Foodservice).

La crise sanitaire du Covid-19 a conduit à une contraction profonde de l'activité dans les secteurs du transport et du tourisme. Dans ce contexte, la branche a poursuivi son plan de protection du résultat et de la trésorerie permettant ainsi de limiter l'impact négatif de la baisse du chiffre d'affaires sur le résultat opérationnel, tout en accompagnant une reprise qui devrait être corrélée au rythme des campagnes de vaccination.

Les axes prioritaires en 2022 sont :

- ▶ la poursuite du programme de transformation et d'optimisation LEaP Forward ;
- ▶ la gestion optimale des réouvertures de magasins en fonction de l'évolution de la pandémie dans les différents pays, accompagnée par l'extension des mécanismes renégociés avec les concédants en 2021 autour des conditions contractuelles adaptées à la reprise du trafic ;
- ▶ la mise en œuvre du plan et de la stratégie d'expansion en Asie ;
- ▶ une vision ambitieuse afin de devenir une référence du marché en matière de RSE grâce à une approche pragmatique ;
- ▶ la définition d'une approche digitale différenciante traduite en actions concrètes ;
- ▶ le maintien des initiatives de protection et d'optimisation de la trésorerie afin de soutenir la stratégie de croissance ;
- ▶ l'adaptation des organisations afin de conserver la qualité d'exécution et l'excellence opérationnelle à travers une stratégie de fidélisation des talents.

Le Groupe détient par ailleurs, outre Lagardère Paris Racing, les activités significatives suivantes :

- ▶ **Lagardère News** qui regroupe *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, la régie publicitaire, l'activité de gestion de licences de la marque Elle, Europe 1 et les radios musicales françaises (Virgin Radio et RFM).

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, une reprise des investissements publicitaires a été observée en 2021, par rapport à 2020, sans pour autant atteindre les niveaux de 2019.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

(1) Dans l'ensemble du présent Document d'enregistrement universel, cette activité est indifféremment désignée sous l'une ou l'autre des dénominations suivantes : « Hachette Livre » ou « Lagardère Publishing ».

L'identité du pôle et ses synergies, le redressement des audiences radios, l'accélération de la transformation digitale des activités de presse, l'amplification des activités de la marque Elle, le développement des radios ainsi que la diversification des revenus seront au cœur des travaux et des objectifs de Lagardère News en 2022, tout en continuant à optimiser ses coûts sur l'intégralité du périmètre.

► **Lagardère Live Entertainment** qui s'appuie sur :

- la production de concerts (Florent Pagny, -M-, Jean-Louis Aubert, Jacques et Thomas Dutronc, Kev Adams, etc.) et de spectacles (*Salut les copains*, *Les Choristes*, etc.) ;
- la gestion de salles de spectacles (Folies Bergère, Casino de Paris, Arkéa Arena et Arena du Pays d'Aix).

En raison de la pandémie de Covid-19 et des différentes mesures sanitaires mises en œuvre par le gouvernement en France, l'activité de spectacles vivants a été durement affectée. Cependant, une reprise progressive de l'activité a été enregistrée à partir du second semestre 2021 avec la réouverture des salles. Dans ce contexte, l'activité de production de concerts et spectacles a pu redémarrer pour les artistes sous contrat avec Lagardère Live Entertainment. Par ailleurs, plus de 200 représentations ont été organisées dans les salles gérées par le pôle.

Compte tenu de la crise sanitaire qui perdure, les perspectives pour l'année 2022 restent encore incertaines. Néanmoins, à fin décembre 2021, les dates réservées pour 2022 étaient nombreuses dans les salles de Lagardère Live Entertainment et plusieurs tournées d'artistes du pôle étaient d'ores et déjà programmées.

1.4.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation dans le monde ⁽¹⁾ (premier français ⁽²⁾, deuxième anglais ⁽³⁾, troisième espagnol ⁽⁴⁾, quatrième américain ⁽⁵⁾), Lagardère Publishing est une fédération de maisons d'édition jouissant d'une grande indépendance éditoriale. Elles sont unies par des règles de gestion communes, un effort concerté dans le domaine du développement numérique, une coordination stratégique face aux géants mondiaux de la distribution, et une même exigence dans le choix des femmes et des hommes appelés à exercer des responsabilités dans l'entreprise.

Hachette Livre a toujours eu pour mission, depuis sa création en 1826, de publier, de vendre et de distribuer des livres innovants, de qualité et qui répondent à la soif de savoir, de connaissances, de culture et de divertissement de ses lecteurs. Cette mission est aujourd'hui poursuivie par les collaborateurs qui assurent le développement et la pérennité de la branche.

Hachette Livre dispose d'un portefeuille équilibré, diversifié (Éducation, Littérature générale, Illustré, Fascicules, Dictionnaires, Jeunesse, Jeux de société, Jeux sur mobiles, Distribution, etc.) et fortement ancré dans les trois grands bassins linguistiques (anglais, espagnol, français). Ce portefeuille offre de nouvelles bases de développement par zones géographiques et par métiers, et permet à Lagardère Publishing de capitaliser sur les segments les plus porteurs et les marchés les plus dynamiques.

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

L'autonomie des éditeurs, indépendants et pleinement responsables du processus de création et de décision éditoriales, encourage

tant la créativité que la concurrence interne. C'est dans cette autonomie, laissée par Hachette Livre à chacune de ses divisions opérationnelles, que réside l'un des éléments clés de son succès : les différentes divisions de Lagardère Publishing constituent en quelque sorte une fédération de petites et moyennes maisons d'édition indépendantes, chacune avec sa culture d'entreprise et sa ligne éditoriale particulière, voire unique.

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

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

Tous ces atouts font de Hachette Livre le premier groupe d'édition en France devant des concurrents tels que Editis, Madrigal, Albin Michel et Média-Participations. Hachette Livre occupe la première place sur le marché de la Littérature générale au format poche, sur la Littérature pour la jeunesse et le Livre illustré, ainsi que sur les segments traditionnellement plus concentrés que sont le Scolaire, le Tourisme ou les Dictionnaires.

À l'international, Hachette Livre se mesure à des concurrents tels que Pearson, Penguin Random House, Scholastic, Simon & Schuster, HarperCollins, Planeta ou Holtzbrinck et a réussi en quelques années à se hisser du treizième au troisième rang mondial des groupes d'édition à capitaux privés.

La majorité des nouveautés sont également publiées au format numérique en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Elles sont commercialisées sous forme d'e-books sur toutes les plateformes et, de plus en plus, sous la forme de livres audio téléchargeables. Hachette Livre a entrepris de se diversifier dans les jeux de société et les jeux sur mobiles afin d'explorer de nouveaux territoires de divertissement en forte croissance.

(1) Le classement mondial des groupes d'édition réalisé en interne par Hachette Livre provient :

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

(2) Source : données issues du panel GfK en France et du groupe enseignement du SNE.

(3) Source : analyses internes basées sur Nielsen BookScan au Royaume-Uni.

(4) Source : données issues du panel GfK en Espagne.

(5) Source : données issues de NPd BookScan aux États-Unis.

A.1 EN FRANCE ⁽¹⁾

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

Hachette Illustré couvre toute la gamme des livres illustrés : numéro un en France sur le Pratique avec Hachette Pratique et Marabout, numéro un également sur les guides de voyage avec Hachette Tourisme et Le Routard. Hachette Illustré est également numéro un sur le marché des beaux livres avec trois marques de prestige (Le Chêne, EPA et Hazan) ainsi que sur le segment de la jeunesse (Hachette Jeunesse Disney, Hachette Jeunesse, Hachette Romans, Deux Coqs d'Or, Gautier-Languereau et Livre de Poche Jeunesse) sur lequel Hachette Livre possède un fonds inestimable, comprenant des personnages comme Astérix, Babar, Oui-Oui, Fantômette, etc.

En matière d'édition scolaire, Hachette Livre est le premier éditeur ⁽²⁾ en France grâce à Hachette Éducation et le groupe Alexandre Hatier, rejoints en 2020 par Le Livre Scolaire. Ces entités comprennent des éditeurs de renom (Hachette, Hatier, Didier, Foucher) et des marques fortes (Bled, Bescherelle, Passeport, Littér, Gaffiot) qui permettent également à Hachette Livre d'avoir une position de leader sur le marché du parascolaire.

Les ouvrages de Référence et les Dictionnaires regroupent parmi leurs célèbres actifs les marques Larousse, Hachette et Harrap's. Hachette Livre est numéro un en France sur le marché des dictionnaires tant monolingues que bilingues. Jouissant d'une réputation internationale, Larousse réalise environ 25 % de ses ventes à l'international et constitue aujourd'hui une marque particulièrement bien établie en langue espagnole.

La branche Universitaire et Professionnelle comprend Dunod – Armand Colin, leader sur le marché français de l'éducation supérieure. En 2021, l'acquisition de l'éditeur Maxima est venue renforcer la branche sur le segment de l'entreprise (management, marketing, finance, etc.), de la gestion des affaires privées (patrimoine, bourse, etc.) et du développement personnel lié à l'entreprise.

La Distribution, pour Hachette Livre et d'autres éditeurs tiers sous contrat exclusif, se fait grâce à un réseau de distribution géré depuis le centre national de Maurepas. Hachette Livre manipule environ 245 millions d'exemplaires par an et approvisionne plus de 15 000 librairies, e-commerçants, magasins spécialisés, maisons de la presse, kiosques et supermarchés en France, tout en visant à offrir un haut niveau de service avec une livraison 24/48 h pour les librairies. Hachette Livre Distribution, numéro un en France, est également présent en Belgique, en Suisse et au Canada francophone.

A.2 À L'ÉTRANGER ⁽³⁾

Au Royaume-Uni, Hachette UK, deuxième éditeur anglais en 2021, s'adjuge 13,3 % ⁽⁴⁾ du marché Trade du livre imprimé, grâce à neuf divisions : Octopus en illustré ; Orion ; Hodder & Stoughton ; John Murray Press ; Headline ; Little, Brown ; Quercus ; Bookouture sur le marché de la littérature ; et Hachette Children's Group en jeunesse.

Ces divisions et leurs différentes marques permettent également à Hachette Livre d'être présent en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Irlande, en Inde, à Singapour et dans les Caraïbes anglophones.

Hachette Livre est également un acteur clé sur le marché scolaire avec Hodder Education, numéro deux du marché.

Enfin, Hachette Livre a une activité de Distribution au Royaume-Uni et a ouvert en 2019 un centre automatisé à Didcot (Oxfordshire).

Hachette España est le troisième éditeur espagnol et occupe la première place sur le marché du scolaire grâce à Anaya et Bruño. Ces deux maisons d'édition sont des acteurs de l'Éducation, également présents sur le Parascolaire et la Littérature générale adulte et jeunesse. À travers les marques Larousse, Anaya, Bruño, Alianza, Algaïda, Barcanova, Xerais et Salvat, Lagardère Publishing est très bien établie sur le bassin hispanophone. Au Mexique, Hachette Livre est un des principaux éditeurs scolaires, sous les marques Larousse et Patria.

Aux États-Unis, Hachette Book Group est numéro quatre sur le marché du Trade grâce à de nombreuses maisons d'édition : Grand Central Publishing, Little, Brown and Company, ainsi que Little, Brown Books for Young Readers sur le segment de la jeunesse, FaithWords et Worthy Books sur le segment de la littérature religieuse, Orbit en science-fiction, Perseus en essais, Mulholland en romans policiers, etc. En 2021, suite à l'acquisition de Workman Publishing – spécialisée dans l'édition de titres de jeunesse, de livres illustrés et de non-fiction – Hachette Book Group s'est renforcée sur des segments à la fois porteurs et complémentaires par rapport aux catalogues des autres divisions.

Hachette Livre a également une activité de Distribution aux États-Unis.

Les Fascicules sont édités par la branche Hachette Collections et sont vendus au numéro en kiosque et par abonnement. La branche Collections s'est développée à l'international et les Fascicules sont aujourd'hui édités dans 16 langues et présents dans 37 pays via ses filiales en France, au Royaume-Uni, en Italie, en Espagne, en Pologne, au Japon et en Russie. Son savoir-faire marketing et sa capacité à créer de nouveaux produits testés de façon rigoureuse pour vérifier leur compatibilité avec chaque marché en font désormais le numéro un mondial et constituent un atout pour la performance globale de Hachette Livre.

Globalement, Hachette Livre est représenté directement ou indirectement dans plus de 70 pays au travers de l'ensemble de ses métiers et de ses 200 marques.

(1) Les positions concurrentielles de Hachette Livre tiennent compte des données fournies par les panels GfK auxquels souscrit la branche du Groupe.

(2) Source : estimations internes.

(3) Source : analyses internes basées sur Nielsen BookScan au Royaume-Uni, données issues du panel GfK en Espagne et de NPD BookScan aux États-Unis.

(4) Source : Nielsen.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2021 : 2 598 M€ (vs 2 375 M€ en 2020).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2021	2020
Éducation	12,5 %	13,6 %
Illustré	17,1 %	14,0 %
Littérature	41,8 %	44,7 %
Fascicules	11,4 %	11,2 %
Autres (dont Références et Distribution)	17,2 %	16,5 %
Total	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2021	2020
France	29,6 %	27,9 %
Royaume-Uni	17,3 %	18,0 %
États-Unis	25,4 %	26,5 %
Espagne	5,2 %	5,5 %
Autres	22,5 %	22,1 %
Total	100 %	100 %

En 2021, le marché mondial de l'édition a été caractérisé par une dynamique de croissance soutenue sur l'ensemble des zones géographiques, avec des segments particulièrement porteurs comme la Jeunesse et l'Illustré.

La France, qui avait affiché un marché en légère baisse en 2020 à la suite d'un premier semestre marqué par le confinement strict du printemps suivi d'un fort rebond à partir de juin, a enregistré en 2021 une croissance vigoureuse de 22,1 % ⁽¹⁾ en valeur (+19,9 % ⁽¹⁾ vs 2019).

En Espagne, la dynamique est plus contrastée avec, d'une part, une activité atone en Éducation dans un contexte d'année creuse en termes de réformes scolaires et, d'autre part, un marché Trade plus dynamique car porté notamment par le succès des ouvrages de jeunesse et les bandes dessinées. Ainsi, le marché est en croissance de 16,3 % en valeur.

Sur les marchés anglo-saxons, les ventes de livres imprimés sont orientées à la hausse, de respectivement 3,6 % ⁽²⁾ au Royaume-Uni et 8,9 % ⁽³⁾ aux États-Unis, avec une dynamique toujours favorable sur les ventes en e-commerce. Les livres audio numériques ont également poursuivi leur dynamique de croissance alors que les ventes d'e-books, qui avaient fortement bénéficié des périodes de confinement en 2020, ont marqué le pas (notamment aux États-Unis).

Dans ce contexte, Lagardère Publishing a affiché un chiffre d'affaires en hausse de 9,4 % (ou 8,1 % en données comparables) à 2 598 M€ et un Résop en hausse de 43 % à 351 M€. Les positions leader de la branche sur des segments de marché en forte croissance, couplées à des succès éditoriaux majeurs, ont permis à Lagardère Publishing de capter une dynamique de marché favorable sur l'ensemble des zones géographiques. Par ailleurs, la maîtrise des

coûts ainsi qu'un mix des ventes favorable ont permis d'améliorer la rentabilité de la branche.

La stratégie de Lagardère Publishing est inchangée et se décline en neuf axes :

1. la recherche permanente d'opportunités de croissance par des acquisitions très créatrices de valeur et nécessaires pour maintenir Lagardère Publishing parmi les tout premiers groupes d'édition mondiaux. Il s'agit d'un atout essentiel pour peser sur les négociations avec ses grands clients. Ces acquisitions peuvent s'étendre à des domaines connexes tels que les jeux de société, afin de continuer à toucher les consommateurs qui se sont tournés vers d'autres sources de divertissement que le livre ;
2. la répartition du risque sur un nombre significatif de marchés et de segments de marché différents de façon à lisser les effets de cycle propres à chacun d'entre eux ;
3. la concentration des acquisitions et des créations de filiales sur des pays appartenant à des bassins linguistiques offrant une taille critique en termes de marché potentiel ;
4. une large autonomie éditoriale des filiales d'édition privilégiant la créativité, la réactivité et la motivation des équipes, et donc l'attraction et la rétention des talents qui sont au cœur de l'organisation de la branche et de son succès : les talents de nos éditeurs leur permettant de découvrir, accompagner et développer avec succès le travail des auteurs ;
5. la recherche active de best-sellers internationaux susceptibles de trouver un vaste public dans l'ensemble des marchés de présence de la branche du Groupe ;

(1) Source : GfK (en valeur).

(2) Source : Nielsen BookScan (en valeur).

(3) Source : NPД BookScan (en volume).

6. le contrôle de la distribution, en tant que centre de profit et maillon stratégique de la chaîne de valeur du livre, dans tous les marchés de présence ;
7. un investissement soutenu dans les technologies numériques pour mieux connaître et mieux satisfaire les auteurs, les libraires et les lecteurs ;
8. des investissements sélectifs sur des marchés à forte croissance ;
9. une stratégie RSE ambitieuse au profit d'un modèle de développement plus écologique et inclusif.

B.1 EN FRANCE

En France, l'activité a affiché une forte croissance en 2021 sur tous les segments à l'exception de l'Éducation.

Hachette Éducation, le groupe Alexandre Hatier et Le Livre Scolaire ont souffert de l'absence de réforme scolaire et d'une baisse d'activité sur les ouvrages parascolaires sous l'effet notamment de l'annulation d'épreuves finales du baccalauréat. À noter toutefois la bonne dynamique des éditeurs jeunesse, Rageot et Didier Jeunesse au sein du groupe Alexandre Hatier, portée par plusieurs succès éditoriaux sur un marché orienté à la hausse.

L'illustré a vu son activité fortement progresser en 2021 pour s'établir à un niveau record avec, d'une part, la parution en octobre d'un nouvel album d'Astérix (*Astérix et le Griffon*) et, d'autre part, le dynamisme du marché couplé à des succès éditoriaux majeurs. Les divisions du segment Pratique ont fortement contribué à la progression de l'activité grâce à des best-sellers et au succès confirmé des titres de cuisine. Tout comme les mangas qui ont bénéficié du succès de la série *L'Attaque des Titans* et, plus largement, d'une dynamique de marché très favorable portée en partie par la généralisation du Pass Culture au printemps.

Larousse a également affiché un chiffre d'affaires en croissance avec une progression marquée sur le segment Pratique qui a bénéficié de ventes dynamiques sur les titres d'influenceurs (dont *T12S – Transformation 12 semaines*) et du succès continu des titres de cuisine.

Enfin, la Littérature générale a poursuivi sa croissance après une année 2020 déjà exceptionnelle. Le Livre de Poche a ainsi progressé pour s'établir à un nouveau niveau d'activité record et Audiolib a bénéficié de la hausse des téléchargements de livres audio numériques. Les éditeurs de livres grand format ont également affiché une hausse de leur chiffre d'affaires, en particulier chez Grasset avec notamment le succès de l'essai de Delphine Horvilleur (*Vivre avec nos morts*) et du nouveau roman de Laetitia Colombani (*Le cerf-volant*). Par ailleurs, Stock a réalisé une bonne fin d'année avec le succès du livre de Clara Dupont-Monod, *S'adapter*, qui a été récompensé trois fois (prix Goncourt des lycéens, prix Femina et prix Landerneau des lecteurs). Après la parution de deux titres de Guillaume Musso en 2020, Calmann-Lévy a enregistré une activité stable en 2021 marquée par la parution du nouveau roman de Laurent Gounelle (*Intuition*) et le succès du nouveau titre de Guillaume Musso (*L'inconnue de la Seine*). De même, Lattès a pu compter sur le nouveau roman de E.L. James (*More Grey*) et sur le succès du titre d'Édouard Philippe et de Gilles Boyer (*Impressions et lignes claires*). À l'inverse, Fayard a enregistré une activité en retrait par rapport à une année 2020 qui bénéficiait de la parution du premier tome des mémoires de Barack Obama (*Une terre promise*).

B.2 À L'ÉTRANGER

États-Unis

Hachette Book Group (HBG) a affiché un chiffre d'affaires en croissance (+3,7 %), hors effet de l'intégration de Workman Publishing.

Orbit et Little, Brown Books for Young Readers ont vu leur activité baisser en 2021, conséquence directe de la parution en 2020 de best-sellers sans équivalent en 2021 (respectivement *The Witcher* et *Midnight Sun*).

En revanche, les autres divisions ont présenté une activité en croissance grâce à un riche programme de parutions chez Grand Central Publishing (porté par les titres de la chanteuse Billie Eilish, de l'amiral William H. McRaven et de l'acteur Jamie Foxx), chez Little, Brown and Company (avec la parution de *The President's Daughter*, le second roman co-écrit par Bill Clinton et James Patterson) ainsi que pour la division religieuse Faithwords. Par ailleurs, après avoir été fortement impacté par les effets de la crise sanitaire en 2020, Perseus a affiché un rebond d'activité grâce au dynamisme des titres de fonds et à une baisse des retours.

En outre, l'exercice 2021 a été marqué par l'acquisition fin septembre de Workman Publishing, spécialisée dans l'édition de titres de jeunesse, dans l'illustré et la non-fiction.

Enfin, les livres audio numériques sont en repli sur l'exercice 2021 (-7 %). Cette tendance s'explique par un effet de comparaison défavorable en lien avec une année 2020 exceptionnelle du fait des périodes successives de confinement propices aux formats numériques et au succès sans précédent de certains titres au format audio (notamment la saga *The Witcher*, d'Andrzej Sapkowski, et *Talking to Strangers*, de Malcolm Gladwell). De même, les ventes d'e-books ont enregistré un repli encore plus marqué (-21 %) pour des raisons similaires et sur un marché orienté à la baisse.

Royaume-Uni et Commonwealth

Après une excellente année 2020, Hachette UK a réalisé une année record en 2021 avec une croissance de 2,5 % en données comparables sur un marché du livre imprimé *Trade* en hausse de 3,6 %⁽¹⁾.

Cette progression est principalement liée au dynamisme des ventes en Jeunesse chez Hachette Children's Group porté par le succès des titres de fonds de la saga *Grisha*, de Leigh Bardugo (qui ont fait l'objet d'une adaptation sur Netflix), et par la parution d'un nouveau titre de J. K. Rowling sur un marché orienté à la hausse. L'International a également vu son activité progresser, notamment en Australie qui avait souffert de mesures de confinement strictes en 2020. Les divisions *Adult Trade* ont présenté des évolutions plus contrastées : Orion a souffert de l'absence d'équivalent au succès de *The Witcher* en 2020, tandis que John Murray Press (grâce au succès de l'autobiographie de Billy Connolly, *Windswept & Interesting*) et Hodder & Stoughton (porté par le dynamisme de ses titres de fonds) ont fortement progressé sur l'exercice.

Après une année 2020 marquée par la fermeture prolongée des établissements scolaires, le segment Éducation a également progressé grâce à une bonne dynamique sur les *assessments* lors de la réouverture des établissements au printemps 2021. Enfin, l'activité a été renforcée suite à l'acquisition de deux éditeurs scolaires en 2021 : Illuminate Publishing et John Catt Educational.

L'activité numérique présente des tendances contrastées avec, d'une part, une forte croissance de l'audio (+12 %) et, d'autre part, un repli des e-books après une année 2020 très favorable à ce format (-6,4 %) dans le contexte des confinements stricts.

(1) Source : Nielsen BookScan (en valeur).

Espagne et Amérique latine

En Espagne, le chiffre d'affaires a progressé en 2021 principalement grâce à une activité soutenue en Littérature générale qui a notamment bénéficié de la parution d'un nouvel album d'Astérix chez Bruño. Par ailleurs, toutes les maisons de Trade ont affiché une activité en progression. Enfin, le dernier trimestre a vu la création d'une nouvelle maison, Contraluz, spécialisée en fiction commerciale et visant à renforcer le positionnement de l'Espagne sur le segment Trade.

En Éducation, l'activité a été globalement atone par rapport à 2020, dans un contexte d'absence de réforme scolaire et avec un certain attentisme consécutif à la promulgation de la LOMLOE (Ley Orgánica de Modificación de la Ley Orgánica de Educación) qui prévoit une réforme des programmes scolaires à compter de 2022.

En Amérique latine, après un premier semestre 2021 marqué par une forte baisse d'activité et une hausse des retours dans un contexte de fermeture prolongée des établissements scolaires, Larousse Mexique et Patria ont terminé l'année en croissance à la suite d'une reprise progressive au cours du second semestre. En outre, une rationalisation de l'organisation a été opérée afin de se préparer au mieux pour saisir les opportunités de croissance offertes par ce marché.

Fascicules

Les Fascicules ont connu une progression très forte de leur activité après une année 2020 marquée par les impacts de la crise sanitaire dans toutes les zones géographiques et les difficultés de Prestalis en France. Ainsi, le chiffre d'affaires a notamment progressé en France, au Japon et en Amérique latine.

Jeux de société

L'activité des Jeux de société a affiché une forte croissance en 2021 grâce à des succès éditoriaux, un attrait confirmé du public pour ce segment et l'effacement progressif du catalogue des studios Hachette créés à fin 2019 (Funnyfox, Studio H) et rejoints début 2021 par le studio Sorry We Are French.

En outre, 2021 a constitué une nouvelle étape de développement pour l'activité de jeux de société avec les acquisitions du Scorpion Masqué (Canada), d'Hiboutatillius (éditeur du jeu *Blanc-manger* Coco en France) ainsi qu'une prise de participation minoritaire dans le groupe canadien Randolph.

B.3 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2021

Dans un contexte sanitaire et économique incertain, Lagardère Publishing anticipait pour 2021 un repli des divisions Éducation, en l'absence de réforme scolaire sur l'ensemble des zones géographiques, compensé par la parution d'un nouvel album d'Astérix.

Ces prévisions ont été très largement dépassées grâce à un contexte de marché fortement orienté à la hausse, à des succès éditoriaux majeurs, à un pilotage vertueux de l'activité et à un strict contrôle des coûts. Ainsi, dans l'ensemble des pays, les divisions positionnées sur le segment Jeunesse ont connu une forte croissance portée par un marché dynamique et un riche programme de parutions. Par ailleurs, la Littérature générale a présenté un programme porteur qui a rencontré un franc succès auprès des lecteurs et qui a bénéficié de ventes de fonds dynamiques (en partie favorisées par des adaptations audiovisuelles).

Les Fascicules, dont Lagardère Publishing est le numéro un mondial, ont aussi démontré la résilience de leur modèle économique et leur capacité de rebond après un exercice 2020 impacté par les effets de la crise sanitaire mondiale.

Enfin, le bien-fondé de la diversification dans le domaine des jeux de société a été démontré, cette division ayant affiché une croissance organique de 25 % en 2021.

Le Résop consolidé a atteint 351 M€ et a enregistré une forte hausse de 105 M€ (+43 %), soit un niveau historique pour Lagardère Publishing, portée par la croissance de l'activité, un mix des ventes favorable à la rentabilité, une baisse des taux de retours sur l'ensemble des zones géographiques et une bonne maîtrise des coûts. Ainsi, la progression de la rentabilité concerne l'ensemble des pays, et plus particulièrement les divisions Trade.

C) PERSPECTIVES

Après une année 2021 exceptionnelle à plusieurs égards, Lagardère Publishing anticipe le démarrage d'un nouveau cycle de réforme scolaire en Espagne, mais également l'absence de parution d'un nouvel album d'Astérix. Par ailleurs, et bien qu'il soit difficile de prévoir la dynamique de marché après deux années exceptionnelles, la branche veillera à gérer ses activités avec rigueur, tout en laissant une totale liberté créative à ses équipes éditoriales et en se tenant prête à saisir les opportunités qui se présenteront sur l'ensemble des segments et des zones géographiques.

Dans un contexte de tensions inflationnistes sur les coûts (matières premières, impressions et salaires), Lagardère Publishing poursuivra également un pilotage fin de ses activités afin de préserver la performance opérationnelle de l'ensemble de ses métiers.

Enfin, la branche va continuer sa stratégie d'acquisitions ciblées sur son cœur de métier d'éditeur, à l'instar des opérations menées en 2021 (Workman Publishing aux États-Unis et Illuminate Publishing et John Catt Educational au Royaume-Uni), mais également sur les marchés adjacents à celui du livre, en croissance et présentant des modèles économiques similaires, tels que les jeux de société et la papeterie.

1.4.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Présent dans 40 pays sur cinq continents, Lagardère Travel Retail est un leader mondial du Travel Retail.

Lagardère Travel Retail opère en direct, à fin 2021, un total de 4 802 points de vente qui rentrent dans la constitution de son chiffre d'affaires consolidé. La répartition géographique est la suivante : 3 534 en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 526 en Asie-Pacifique et 742 en Amériques.

Lagardère Travel Retail, dont la stratégie est d'être le détaillant et restaurateur de référence des passagers et, aux yeux des

concedants, le partenaire privilégié sur tous les segments de marché, opère ses activités en zones de transports et concessions sur trois segments d'activités :

- ▶ Travel Essentials ;
- ▶ Duty Free & Fashion ;
- ▶ Foodservice.

Et sur quatre zones géographiques :

- ▶ France ;
- ▶ EMEA, qui couvre la zone Europe (hors France) et les développements au Moyen-Orient et en Afrique ;

- ▶ ASPAC, qui réunit les implantations de la zone Asie-Pacifique ;
- ▶ Amériques, qui regroupe les activités en Amérique du Nord (États-Unis et Canada) ainsi qu'en Amérique du Sud (Pérou et Chili).

Le Travel Retail est une des niches les plus attractives du commerce de détail avec le e-commerce. Depuis ces dernières années, le marché se transforme en profondeur : il se mondialise, s'intègre, se consolide et se sophistique.

Dans ce segment, et malgré le contexte, Lagardère Travel Retail amplifie son développement en :

- ▶ fédérant plus fortement ses positions actuelles pour accroître son efficacité et sa notoriété ;
- ▶ enrichissant ses concepts et ses offres commerciales sur tous les marchés ;
- ▶ valorisant un positionnement concurrentiel unique grâce à son expertise sur les trois segments d'activités ;
- ▶ intensifiant son développement organique, en particulier dans les zones les plus dynamiques avec notamment les développements et renouvellements suivants en 2021 (non exhaustif) :

- EMEA

- Italie : gain de la concession Duty Free à l'aéroport de Naples (cinquième aéroport national en termes de trafic passager en 2019) et ouverture d'un point de vente Relay à la gare centrale de Milan. Ce renforcement de la présence de Lagardère Travel Retail en Italie est complété par l'ouverture de nouveaux magasins Duty Free à l'aéroport de Catane et l'inauguration de la plus grande boutique au monde sous enseigne Aelia Duty Free sur près de 3 000 m² de surface commerciale dans le nouveau terminal Hub East (zone Schengen) à l'aéroport de Rome-Fiumicino.
- Autriche : renouvellement et extension des concessions existantes en Restauration, gain de la concession de points de vente Travel Essentials qui seront opérés sous la marque Relay à partir de juin 2023 à l'aéroport de Vienne.
- Pays-Bas : gain d'un appel d'offres de plusieurs points de vente Travel Essentials avec le déploiement de la marque Relay dans les gares.
- Islande : extension de la concession Restauration à l'aéroport international de Keflavik.
- Afrique : implantation dans de nouveaux pays avec la signature d'une concession Duty Free à l'aéroport de Dar Es Salaam (Tanzanie) ainsi que le gain des activités Duty Free et Restauration dans les aéroports de Nouakchott (Mauritanie) et Banjul (Gambie).

- Asie-Pacifique

- Chine : gain de concessions Mode, Montres, Joaillerie, Parfums et Cosmétiques dans les aéroports de Chengdu, Qingdao et Zhuhai ainsi que dans des aéroports où la branche est déjà présente tels que Beijing, Nanjing et Chongqing.
- Japon : poursuite du déploiement du concept « Made in Pierre Hermé ».
- Amériques
- Amérique du Nord : de nombreuses négociations pour des extensions ainsi que le gain de surfaces additionnelles ont été réalisées et formalisées avec des concédants tels que Southwest Florida (12 boutiques existantes et sept nouveaux emplacements) et Columbus (sept boutiques). En outre,

18 autres contrats (dont Portland est le plus significatif) ont également été prolongés pour une durée moyenne de trois ans.

- Amérique du Sud : gains des appels d'offres Duty Free & Fashion à l'aéroport de Lima au Pérou (trois boutiques sur une superficie totale de 3 028 m²) et des activités Foodservice à l'aéroport de Santiago au Chili (18 emplacements sur une superficie totale de 3 376 m²).

Dans un marché où la consolidation se poursuit, Lagardère Travel Retail est le cinquième opérateur mondial en Travel Retail ⁽¹⁾ (deuxième opérateur mondial en Travel Retail dans les aéroports) et le premier présent sur les trois segments d'activités (Travel Essentials, Duty Free & Fashion, Foodservice). Ainsi, Lagardère Travel Retail :

- ▶ anime le plus grand réseau international de magasins dédiés aux essentiels du voyage (Travel Essentials) ;
- ▶ est leader européen de la Mode en Travel Retail ⁽¹⁾ ;
- ▶ est le quatrième opérateur en Core Duty Free en aéroports ⁽¹⁾ ;
- ▶ est le quatrième opérateur mondial en Restauration en zone de transport (Foodservice) ⁽¹⁾.

Le réseau comprend des points de vente :

- ▶ sous enseignes propres :
 - à dimension internationale avec Relay, Hubiz, 1Minute, Hub Convenience, Discover, Tech2go, Aelia Duty Free, The Fashion Gallery, The Fashion Place, Eye Love, So Chocolate, Bread&Co., Hello!, So! Coffee, Trib's, Vino Volo, Natoo, etc. ,
 - ou à forte identité locale avec BuY Paris Duty Free, Casa Del Gusto, The Belgian Chocolate House.
- ▶ en franchise ou licence avec des enseignes partenaires comme TripAdvisor, Fnac, iStore, Marks & Spencer, Hermès, Victoria's Secret, Nespresso, Costa Coffee, Burger King, Dean & DeLuca, Eric Kayser ou Paul.

a. Leader mondial en Travel Essentials ⁽¹⁾

Avec les magasins Relay, Hubiz, 1Minute, Hub Convenience, ainsi que des enseignes locales, Lagardère Travel Retail anime aujourd'hui le premier réseau international de magasins d'essentiels du voyage implantés en zones de transports (dont près de 165 aéroports internationaux). À fin 2021, ce segment représente 2 928 magasins dans le monde.

Une partie de ces magasins (366) est opérée par un réseau de franchisés dans des pays comme la Belgique, la Hongrie, la Chine, l'Inde, le Pakistan, les Émirats arabes unis ou encore le Cambodge.

Le nouveau concept Relay regroupe tous les essentiels du voyage. L'enseigne s'adresse ainsi à tous les voyageurs et propose à chacun d'eux une sélection adaptée d'essentiels pour faciliter et agrémente leur voyage. L'offre s'articule autour de cinq grandes catégories de produits : l'alimentaire, les produits de lecture, les cadeaux et souvenirs, le voyage et l'enfant.

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

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

La concurrence, dans la vente de produits de commodités en zones de transports, auparavant locale, s'internationalise : Duty Free est présent dans 65 pays ; WH Smith dans 30 pays ; HMSHost (Autogrill) est principalement implanté en Amérique du Nord et dans 31 autres

(1) Source : Moodie Report – chiffres 2019 (avant l'épidémie de Covid-19) ; Direction de la Stratégie de Lagardère Travel Retail ; rapports annuels des sociétés. Le site www.moodiereport.com, qui est reconnu comme une référence du secteur, publie régulièrement les évolutions des parts de marché des opérateurs du Travel Retail.

pays ; SSP est présent dans 33 pays ; Areas dans 13 pays ; et Valora est principalement implanté en Allemagne, Autriche, Suisse, Luxembourg et aux Pays-Bas.

b. Un des leaders mondiaux du Duty Free & Fashion

Lagardère Travel Retail conçoit et exploite également des points de vente proposant notamment les catégories traditionnelles (alcool, tabac, parfum, cosmétique et gastronomie) ainsi que des concepts spécialisés :

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

Au cours de ces dernières années, Lagardère Travel Retail a renforcé sa présence européenne sur la Mode en zones de transports ⁽¹⁾ grâce notamment à des gains d'appels d'offres (principalement à Genève en Suisse, aux Pays-Bas, au terminal Avancorpo de Rome-Fiumicino en Italie et à l'aéroport de Toulouse en France).

Outre Lagardère Travel Retail, les principaux acteurs mondiaux sur le segment des ventes en hors taxes et des enseignes spécialisées sont : Dufry, DFS (groupe LVMH), CDFG, Lotte et Heinemann.

c. Un opérateur en croissance rapide sur le segment Foodservice

Lagardère Travel Retail opère 1 099 points de vente Restauration, dont huit opérés par un réseau de franchisés, dans 23 pays tels que la France, la République tchèque, la Pologne, l'Italie, l'Autriche, l'Islande, les Pays-Bas, l'Amérique du Nord et le Gabon :

- ▶ sous enseigne propre avec So! Coffee, Bread&Co., Trib's, Vino Volo, deCanto, Natoo, Smullers, etc. ;
- ▶ au travers de concepts conçus sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques des concédants et des emplacements : La Plage et Pan Garni à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur, Loksins Bar à l'aéroport de Keflavik (Islande), Bar Symon à l'aéroport de Pittsburgh (États-Unis), etc. ;
- ▶ sous accord de franchise avec des marques internationales majeures telles que Starbucks, Costa Coffee, Prêt à manger, Burger King, Ajisen Ramen, Eric Kayser, Paul, Dean & DeLuca ; ou locales avec SumoSalad, Java U, etc.

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

L'excellence opérationnelle démontrée par Lagardère Travel Retail en Foodservice, associée à une approche sur mesure pour chaque plateforme, et la sophistication des réponses aux appels d'offres sont des atouts absolument majeurs pour le gain de nouvelles concessions, les concédants du monde entier élevant en permanence leur niveau d'exigence.

(1) Source : Moodie Report – chiffres 2019 (avant l'épidémie de Covid-19) ; Direction de la Stratégie de Lagardère Travel Retail ; rapports annuels des sociétés. Le site www.moodiereport.com, qui est reconnu comme une référence du secteur, publie régulièrement les évolutions des parts de marché des opérateurs du Travel Retail.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2021 : 2 290 M€ (vs 1 720 M€ en 2020)

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2021	2020
Travel Essentials	43,6 %	43,8 %
Duty Free & Fashion	34,7 %	34,7 %
Foodservice	21,7 %	21,5 %
Total	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2021	2020
France	18,7 %	19,9 %
Europe (hors France), Moyen-Orient et Afrique	38,6 %	43,4 %
Amériques	30,1 %	24,0 %
Asie-Pacifique	12,6 %	12,7 %
Total	100 %	100 %

Le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail en 2021 a augmenté de 33,1 % en données brutes et de 34,3 % à taux de change et périmètre comparables.

Sur l'exercice 2021, malgré une reprise certaine et continue portée en particulier par les États-Unis et la Chine, les différentes régions où la branche opère ont été affectées par diverses mesures gouvernementales restreignant les déplacements dans le contexte de poursuite de la crise sanitaire du Covid-19. Ces mesures ont touché les points de vente en aéroports de façon plus importante que les autres lieux de commercialisation (gares, centres-villes, etc.) de Lagardère Travel Retail.

L'activité Travel Essentials représentait 43,6 % du chiffre d'affaires à fin 2021, contre 43,8 % à fin 2020 (37,8 % à fin 2019), grâce à la résilience de ce segment pendant la crise, notamment autour des produits réglementés (tabac, etc.).

La part de l'activité Duty Free & Fashion représentait 34,7 % du chiffre d'affaires à fin 2021 (en ligne avec 2020), contre 39,7 % à fin 2019, du fait d'un trafic aérien international qui est resté pénalisé par les restrictions de déplacement en 2021 (en ligne avec 2020).

Enfin, l'activité Foodservice représentait 21,7 % du chiffre d'affaires à fin 2021, contre 21,5 % à fin 2020 (22,5 % à fin 2019).

B.1 COVID-19

La crise sanitaire du Covid-19 a conduit à une contraction profonde de l'activité dans les secteurs du transport et du tourisme depuis mars 2020.

Après des progressions de 6,3 % en 2018 et 2,9 % en 2019, les années 2020 et 2021 ont été marquées par une chute du trafic aérien de respectivement 63,7 % et 56,1 % par rapport à 2019. Plus particulièrement, plusieurs tendances différentes ont été observées en 2021 :

- le premier trimestre a enregistré une baisse de 67 % vs 2019 et de 58 % vs 2020 du fait de l'impact de la pandémie sur le trafic mondial à partir d'avril 2020 ;

- malgré l'arrivée du variant Delta, le deuxième trimestre a affiché une reprise du trafic (-57 % vs 2019 et +277 % vs 2020) grâce aux campagnes de vaccination qui ont démarré début 2021 ;
- cette reprise s'est poursuivie sur le troisième trimestre avec un trafic à -46 % vs 2019 et +85 % vs 2020 ;
- enfin, le quatrième trimestre fut également marqué par une reprise du trafic malgré la propagation du variant Omicron sur le mois de décembre.

Dans ce contexte, Lagardère Travel Retail a poursuivi les mesures déjà déployées en 2020 de protection des clients et des équipes, et a continué son plan de protection du résultat et de la trésorerie permettant ainsi de limiter l'impact négatif de la baisse du chiffre d'affaires sur le résultat opérationnel à 11,8 %.

Les principales mesures engagées, qui ont permis une réduction des frais fixes pour un peu plus de 560 M€, ont consisté principalement en :

- la renégociation des conditions contractuelles des concessions (annulation des loyers fixes, baisse des taux de redevances variables, report d'échéances) ;
- la réouverture ciblée des points de vente et l'adaptation des heures d'ouverture en lien avec les concédants, en fonction du rythme de reprise des trafics passagers ;
- veillant à l'équilibre entre le recours à l'activité partielle, lorsqu'elle était financée par les autorités locales, et le redéploiement des effectifs en boutique ou dans les sièges locaux afin d'accompagner la reprise.

B.2 FRANCE

La branche a enregistré une progression du chiffre d'affaires de 25,7 % vs 2020 grâce à l'assouplissement des mesures gouvernementales de restriction des déplacements, mais affiche toujours une baisse de 55,4 % vs 2019, en lien notamment avec les mesures de restriction du trafic aérien international. Les activités hors aéroports bénéficient également d'une croissance solide, mais de moindre mesure (+13,3 % vs 2020 et -46,9 % vs 2019), le trafic

en gares (principalement domestique) ayant été un peu moins touché par les restrictions de circulation en 2020.

Dans ce contexte de reprise graduée, le réseau Travel Essentials a affiché une progression de 20,8 % vs 2020 (en recul de 51,9 % vs 2019) porté la dynamique du réseau des gares à +17,6 % vs 2020 (-44,0 % vs 2019) alors que les lieux touristiques (tour Eiffel), fermés pendant une période plus longue, ont enregistré une moindre reprise (+13,0 % vs 2020 et -69,5 % vs 2019).

Le segment Foodservice a augmenté de 13,1 % vs 2020 (en recul de 46,4 % vs 2019), dont +36,4 % vs 2020 en zone de transport (+38,3 % en aéroports et +36,3 % en gares) et +5,9 % vs 2020 sur le réseau des hôpitaux qui a été un segment moins impacté en 2020.

L'activité Duty Free & Fashion a enregistré une progression de son chiffre d'affaires de 37,6 % vs 2020 (en baisse de 60,7 % vs 2019), avec un trafic aérien à Paris affichant une reprise de 26,8 % vs 2020 (en recul de 61,2 % vs 2019). Les plateformes régionales ont également enregistré une reprise du trafic aérien (+37 % à Nice-Côte d'Azur).

B.3 EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE (EMEA – HORS FRANCE)

L'activité en EMEA hors France a été encore limitée en 2021, dans la continuité de 2020 (chiffre d'affaires en repli de 48 % vs 2019), du fait de la prolongation de la crise sanitaire (liée à la virulence du nouveau variant Delta au premier semestre) et de ses conséquences directes : chute du trafic aérien, fermeture des frontières et absence de coordination des politiques de restrictions au sein des pays de l'Union européenne, confinements stricts et/ou partiels. Néanmoins, sous l'effet des programmes de vaccination en Europe, la reprise du trafic sur la fin du deuxième trimestre a permis une amélioration du chiffre d'affaires de +18,8 % vs 2020.

L'Italie a affiché un chiffre d'affaires en progression de 27 % vs 2020 (en recul de 70 % vs 2019). L'activité Duty Free en 2021 est toujours la plus sévèrement touchée par la faiblesse du trafic international, comme l'illustre l'évolution du trafic passagers à l'aéroport de Rome-Fiumicino sur la période (-70 % vs 2019), et par une reprise plus faible du trafic intra-européen sur le premier semestre en raison du variant Delta. Les ventes de l'activité Duty Free ont ainsi chuté de 76 % vs 2019. Néanmoins, une nette reprise a été observée au cours de l'été dans les aéroports régionaux sous l'effet de l'accélération des campagnes de vaccination en Europe. Les activités Travel Essentials et Foodservice ont mieux résisté notamment grâce aux points de vente en gares et autoroutes qui ont bénéficié d'un trafic domestique plus soutenu. Le chiffre d'affaires de ces deux segments est en hausse de 30 % vs 2020 (en recul de 60 % vs 2019).

Au Royaume-Uni, les ventes ont chuté de 58 % vs 2020 et de 55 % vs 2019 en raison des restrictions de déplacement accrues (fermeture des frontières et confinement plus strict) par rapport aux autres pays européens. Cette évolution a été compensée en partie par le changement de régime douanier en lien avec le Brexit.

En Belgique, pays également très touché par la pandémie, le chiffre d'affaires Duty Free est en hausse de 15 % grâce à la reprise du trafic aérien en Europe au troisième trimestre. Cependant, le chiffre d'affaires pro forma est toujours en baisse de 65 % vs 2019 en raison de la faiblesse du trafic aérien à l'aéroport de Zaventem (+39 % vs 2020 et -65 % vs 2019) consécutif aux restrictions de déplacement imposées par les autorités belges au premier trimestre 2021.

Les ventes aux Pays-Bas sont en repli de 3 % vs 2020 et de 64 % vs 2019 en raison de la baisse significative du nombre de passagers internationaux (chinois, russes et américains) à l'aéroport de Schiphol (le trafic de 2021 représentant 36 % du trafic observé en 2019). L'activité Foodservice a aussi été très impactée par la réduction

du nombre de passagers en gares en raison des mesures de télétravail et des restrictions sanitaires (port du masque, restrictions d'ouverture).

Bien que touchée également par la crise sanitaire durant une grande partie de l'année, l'Europe centrale bénéficie d'une activité hors aéroports plus résiliente.

En Allemagne, l'activité est en légère hausse par rapport à 2020 (+3 %) bien que toujours en retrait de 50 % par rapport à son niveau de 2019 en raison de la lente reprise du trafic aérien et des restrictions ayant impactées les ouvertures des points de vente Restauration sur l'année.

En Pologne, le chiffre d'affaires consolidé s'améliore de 8 % vs 2020 (-57 % vs 2019). La hausse de l'activité Duty Free (+22 % vs 2020) est portée par la résilience du trafic domestique. Néanmoins, le chiffre d'affaires est toujours bien en dessous du niveau de 2019 (-59 %) en raison de la forte baisse du trafic avec le Royaume-Uni à la suite de la dégradation des conditions sanitaires et à l'apparition du variant Delta outre-Manche. Les activités de Travel Essentials et de Restauration ont vu leur chiffre d'affaires stagner par rapport à 2020 (+2 %) en lien avec la prolongation de nombreuses restrictions sur le premier semestre, en particulier dans la restauration. Malgré la bonne tenue des ventes dans les magasins hors zone de transport, le chiffre d'affaires de ces activités est toujours en recul de 55 % par rapport à 2019 sous l'effet d'un transfert des déplacements en transports en commun (train et métro) vers la voiture individuelle.

Le chiffre d'affaires en République tchèque a enregistré une hausse de 7 % vs 2020 (-47 % vs 2019) du fait de la chute du trafic aérien à l'aéroport de Prague (-73 % vs 2019). Néanmoins, il est à noter une bonne résilience du réseau Travel Essentials et Restauration en gare et métro grâce à une offre destinée à un marché plus local.

L'activité en Roumanie a progressé de 29 % vs 2020 et a même dépassé légèrement son niveau de 2019 (+4 %) grâce à la performance du réseau en galeries marchandes et à la bonne dynamique des ventes de tabac, avec un fort rebond pendant la période estivale.

Le chiffre d'affaires en Bulgarie, qui est en progression de 15 % vs 2020, a également retrouvé son niveau de 2019 (+3 %) grâce aux ventes de tabac dans le réseau Travel Essentials à la suite d'un rebond du trafic.

L'activité Restauration en Islande a continué à être durement touchée par la prolongation de la crise sanitaire avec un chiffre d'affaires en recul de 68 % vs 2019, mais a connu une reprise vs 2020 avec un chiffre d'affaires en progression de 41 %.

En Afrique, le Sénégal et le Gabon ont connu une forte reprise avec une activité en hausse de 66 % vs 2020 (seulement 8 % en dessous du niveau de 2019). L'année 2021 a aussi été marquée par l'ouverture de nouvelles activités en Tanzanie, en Mauritanie et en Gambie.

Enfin, au Moyen-Orient, l'activité est en progression de 39,7 % vs 2020 (-15,5 % vs 2019) grâce aux bonnes performances à Dubaï (+24 %) et en Arabie saoudite (+48,0 %) du fait de la reprise avancée du trafic aérien.

B.4 ASIE-PACIFIQUE

Plus qu'ailleurs, l'activité dans la zone Pacifique a été particulièrement impactée par les décisions politiques extrêmement radicales en matière de restrictions des déplacements liées à l'épidémie de Covid-19, tant à l'international qu'entre les provinces. Durant la quasi-totalité de l'année 2021, les frontières australiennes et néo-zélandaises ainsi que les frontières intraprovinciales en Australie sont demeurées fermées car les autorités ont longtemps privilégié la stratégie du zéro Covid et les confinements de longue durée. Cependant, à la fin de l'été 2021, les gouvernements ont annoncé

un changement d'approche au profit d'une nouvelle stratégie, conditionnée à l'accélération de la campagne de vaccination, qui a entraîné une réouverture progressive des frontières internes en toute fin d'année. Le chiffre d'affaires est de ce fait en recul de 84 % vs 2019 et de 39 % vs 2020.

À **Singapour** et à **Hong Kong**, plateformes quasi exclusivement internationales, le trafic a été réduit au minimum pendant toute l'année 2021, conduisant à des baisses de chiffre d'affaires respectives de 93 % et de 72 % (hors Hainan) vs 2019, et de 65 % et 11 % vs 2020.

À **Hainan**, Lagardère Travel Retail avait ouvert le deuxième plus grand centre commercial Duty Free de l'île à fin 2020, en partenariat avec Hainan Tourism Investment Development (HTI). La branche approvisionne HTI en produits de différentes catégories et participe à l'exploitation des 30 000 m² de surface commerciale répartis sur cinq niveaux. En 2021, le développement de l'activité a permis d'atteindre un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros.

La **Chine** a continué sa croissance, malgré l'instauration de plusieurs zones de restrictions de circulation temporaires au cours de l'année du fait de l'apparition de nouveaux clusters, et a affiché une progression de 97 % vs 2019 et de 67 % vs 2020. La hausse fut portée par les ouvertures des plateformes de Chengdu, Qingdao, Sanya et Zhuhai, par le gain de concessions supplémentaires à Shanghai Hongqiao, Nanjing et Daxing, ainsi que par l'effet « année pleine » des ouvertures de 2020. La situation sanitaire a permis de continuer l'exploitation des nouveaux canaux de vente issus de la crise tels que les ventes en « live streaming » sur Internet (le produit est présenté et essayé en direct sur les réseaux sociaux, et les clients achètent instantanément). En outre, un partenariat stratégique a été signé avec JD.com qui est entré au capital de Lagardère Travel Retail Asia en septembre 2021, accompagné par deux autres investisseurs financiers. L'appui de ces nouveaux partenaires, qui disposent de 23,5 % du capital, va permettre d'accélérer sensiblement le développement de la branche dans cette région et d'accélérer la croissance des ventes multicanaux.

Enfin, bien que fortement impacté par les fermetures et restrictions liées à l'épidémie de Covid-19 en 2021, la branche a poursuivi son expansion au **Japon** avec l'ouverture de huit points de vente et a affiché un chiffre d'affaires en progression de 435 % vs 2020.

B.5 AMÉRIQUES

En 2021, l'**Amérique du Nord** a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires de 35,3 % vs 2019 (31,7 % à périmètre et taux constant), principalement liée à la crise sanitaire et aux mesures de confinement, couvre-feux, etc. Par rapport à 2020, le chiffre d'affaires est en forte hausse de 66,8 % sur la zone (72,5 % à périmètre et taux constants), portée principalement par les **États-Unis** qui affichent une progression de 72,6 % vs 2020. La reprise fut soutenue dès le deuxième trimestre 2021 grâce au retour notable du trafic domestique lié au succès de la rapide campagne de vaccination de masse et à l'envolée des voyages de loisirs après un an de restrictions, en particulier vers les destinations de loisirs (Floride, côte ouest, régions montagneuses). Les voyages d'affaires ont amorcé une timide reprise. En outre, la zone a repris sa dynamique de développement avec l'ouverture de nouveaux points de vente : trois à Oklahoma City, deux à Myrtle Beach, deux à Salt Lake City, deux à Fort Lauderdale, etc.

Le **Canada**, plus exposé aux vols internationaux et à la fermeture de ses frontières, est resté fortement impacté avec une baisse de son chiffre d'affaires de 6,6 % vs 2020 et 73,9 % vs 2019.

Le chiffre d'affaires 2021 de l'ensemble de la zone se répartit de la façon suivante entre les différents segments d'activités : Travel Essentials (64 %), Duty Free & Fashion (5 %) et Foodservice (31 %).

En 2021, Lagardère Travel Retail s'est également implantée en Amérique du Sud avec les gains de deux appels d'offres remportés au premier semestre à l'aéroport de Santiago au Chili (Restauration) et à l'aéroport de Lima au Pérou (Duty Free & Fashion en « profit sharing »). Les opérations ont débuté en janvier 2022.

B.6 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2021

Les principaux objectifs pour l'année 2021 étaient les suivants :

- la poursuite de la dynamique de renégociation des conditions contractuelles avec les concédants en fonction de la reprise du trafic ;
- la maîtrise de la trésorerie et l'optimisation du BFR et des stocks en particulier ;
- l'adaptation des organisations tout en conservant la qualité d'exécution et l'excellence opérationnelle ;
- l'accompagnement de la reprise et la mise sous tension de la branche afin de ressortir de la crise plus vite, plus fort et plus agile, à travers notamment le programme de transformation et d'optimisation LEaP Forward.

Ces objectifs ont été tous atteints, et certains ont largement dépassé les attentes.

C) PERSPECTIVES

Les perspectives de Lagardère Travel Retail pour 2022 dépendent principalement de la reprise du trafic aérien.

Les objectifs sont concentrés sur la protection de la trésorerie et du résultat, tout en accompagnant une reprise qui devrait être corrélée au rythme des campagnes de vaccination. Les axes prioritaires sont :

- la poursuite du programme LEaP Forward qui s'articule autour des actions suivantes :
 - optimisation de l'ensemble des coûts du corporate en recherchant l'équilibre optimal entre centralisation et autonomie locale ;
 - mutualisation plus grande des achats indirects ;
 - politique de l'offre et des achats ;
 - amélioration de la chaîne logistique et des processus en magasins ;
 - accélération de la convergence des systèmes d'information ;
- la gestion optimale des réouvertures de magasins en fonction de l'évolution de la pandémie dans les différents pays, accompagnée par le maintien et l'extension des mécanismes renégociés avec les concédants en 2021 autour des conditions contractuelles adaptées à la reprise du trafic ;
- la mise en œuvre du plan et de la stratégie d'expansion en Asie ;
- une vision ambitieuse afin de devenir une référence du marché en matière de RSE grâce à une approche pragmatique ;
- la définition d'une approche digitale différenciante traduite en actions concrètes ;
- le maintien des initiatives de protection et d'optimisation de la trésorerie afin de soutenir la stratégie de croissance et l'adaptation des organisations à la nouvelle réalité, tout en conservant la qualité d'exécution et l'excellence opérationnelle à travers une stratégie d'engagement et de rétention des talents assurant la transformation et le succès.

1.4.3 AUTRES ACTIVITÉS

1.4.3.1 LAGARDÈRE NEWS

Les commentaires qui suivent décrivent la situation de Lagardère News dans son périmètre de 2021 qui intègre *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, la régie publicitaire, l'activité de gestion de licences de la marque Elle, Europe 1 et les radios musicales françaises (Virgin Radio et RFM).

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Avec trois radios (Europe 1, Virgin Radio, RFM), deux journaux (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*) et une marque de presse mondiale (Elle), Lagardère News rassemble 5,6 millions d'auditeurs⁽¹⁾ chaque jour, plus de 3,3 millions de lecteurs⁽²⁾ chaque semaine et 9,6 millions de visiteurs uniques⁽³⁾ sur ses plateformes digitales.

A.1 PRESSE

Lagardère News regroupe les titres de presse *Paris Match* et *Le Journal du Dimanche*.

Avec 11,3 millions de lecteurs chaque mois⁽²⁾ sur ses différents supports (papier et digital), *Paris Match* est le premier magazine français d'actualité en audience papier et en diffusion. Il se distingue par son positionnement unique qui combine la rigueur des « news magazines » et l'émotion des « picture magazines », l'information, la culture, le lifestyle et le people. Il peut projeter des journalistes de terrain au cœur des événements les plus spectaculaires et accompagner les personnalités aimées des Français dans leurs moments les plus intimes.

Le Journal du Dimanche regroupe 3,2 millions de lecteurs chaque mois⁽²⁾, sur ses différents supports (papier et digital), parmi lesquels tous les leaders d'opinion. Par ailleurs, avec ses scoops, ses interviews exclusifs des leaders politiques, économiques et culturels, ainsi que ses centaines de reprises chaque semaine par les autres médias, il est le journal français de référence du week-end. *Le Journal du Dimanche* est ainsi l'un des journaux les plus influents de l'Hexagone dans les domaines de la politique, de l'économie et de la culture (sorties cinéma et livres). Le chiffre d'affaires se compose principalement de revenus publicitaires papier et digitaux, de diffusion (ventes au numéro et abonnements) et de diversification.

A.2 RADIO

Lagardère News est, avec ses trois réseaux nationaux, l'un des acteurs majeurs sur le marché de la radio en France. Les revenus des radios sont très majoritairement constitués de recettes publicitaires radio et qui dépendent largement des mesures d'audience et de l'état du marché publicitaire.

Europe 1

Europe 1, radio généraliste de référence, exigeante et grand public, est écoutée par 2,3 millions d'auditeurs par jour⁽⁴⁾.

Virgin Radio

Virgin Radio, radio musicale avec pour cœur de cible les jeunes adultes de 25 à 34 ans, mêle créativité, dynamisme et proximité. Virgin Radio est un format musical pop, rock et électro, qui associe références incontournables et nouveautés. Elle est écoutée par plus de 1,5 million d'auditeurs par jour⁽⁴⁾.

RFM

RFM propose tous les jours à ses auditeurs le meilleur de la musique à travers une programmation musicale riche alliant pop music, disco, funk et rock. Un positionnement familial et grand public qui séduit près de 2 millions d'auditeurs⁽⁴⁾ chaque jour.

A.3 ELLE INTERNATIONAL

Plus que la première marque média mode et lifestyle, Elle International est le premier réseau féminin média au monde avec 33 millions de lecteurs et 100 millions de visiteurs uniques par mois sur 55 plateformes digitales (sites et réseaux sociaux).

Il s'appuie sur 78 éditions internationales, dont 45 *Elle* et 25 *Elle Décoration*, publiées en licence dans 45 pays avec des partenaires comme Hearst, Burda, CMI ou Aller.

Par ailleurs, il comprend une activité de licences hors média (mode, beauté, décoration, services, etc.) avec 150 licenciés dans 80 pays.

Enfin, une régie internationale exclusive vend les espaces publicitaires papier, digitaux et sociaux aux annonceurs internationaux des 45 éditions grâce à un maillage de près de 30 bureaux de représentants à travers le monde.

A.4 RÉGIE PUBLICITAIRE

En 2021, Lagardère Publicité News a proposé une offre média riche et variée ainsi que des solutions médias intelligentes afin de répondre au mieux aux besoins des annonceurs, des agences médias et des agences conseils.

Lagardère Publicité News est la régie publicitaire des marques de Lagardère News (Europe 1, Virgin Radio, RFM, *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*) ainsi que la régie publicitaire de Oûi FM (en Île-de-France), Radio FG (en Île-de-France et à Nice) et, depuis mai 2021, de Radio Meuh, Radio Public Santé et Replay News.

Les cinq marques de Lagardère News sont des marques emblématiques, référentes et complémentaires ancrées solidement dans le quotidien des Français en matière d'actualités et de divertissement.

Son offre se déploie en radio, en presse, en digital et sur le terrain, afin de répondre aux besoins spécifiques des annonceurs, des agences médias et des agences conseils. Lagardère Publicité News s'appuie sur l'ensemble de ses expertises métiers, sur des solutions médias innovantes et sur la puissance de ses marques pour amplifier des campagnes média classiques ou concevoir des solutions de communication sur mesure.

Lagardère Publicité News propose ainsi une offre puissante qui touche près de 28 millions d'individus sur un mois, soit 52 % des Français⁽⁵⁾.

(1) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; 13 ans et + ; Europe 1, Virgin Radio et RFM ; novembre-décembre 2021 ; audience cumulée.

(2) Source : ACPM One Next 2021 V4 / ACPM Brand One Next Global 2021 V4.

(3) Source : Médiamétrie - NetRatings ; audience Internet global ; France ; novembre 2021 ; audience dédoublée : Europe 1 (B), *Le Journal du Dimanche* (B), *Paris Match* (B), Virgin Radio (B), RFM (B) ; base : 2 ans et +.

(4) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; novembre-décembre 2021 ; audience cumulée.

(5) Source : étude Cross Médias 2021 ; 15 ans et + ; exposition 1 mois ; marques de Lagardère Publicité News : Europe 1, *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, RFM et Virgin Radio.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2021 : 209 M€ (vs 203 M€ en 2020).

La contribution au chiffre d'affaires correspond au périmètre de Lagardère News décrit au 1.4.3.1 ci-dessus.

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2021	2020
dont Presse	34,6 %	34,7 %
dont Radio	45,7 %	49,2 %
dont Autres (essentiellement Elle International)	19,7 %	16,1 %
Total	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2021	2020
France	79,6 %	82,3 %
International	20,4 %	17,7 %
Total	100 %	100 %

Après la crise sanitaire de 2020, l'année 2021 a été marquée par une reprise de l'ensemble des activités économiques en France, malgré des restrictions au cours de l'année telles que le reconfinement en avril 2021.

Sur les neuf premiers mois de l'année, une reprise des investissements publicitaires a été observée par rapport à 2020, sans pour autant atteindre les niveaux de 2019 pour les médias traditionnels (hors TV qui retrouve son niveau d'avant la pandémie). En effet, on observe sur la période janvier-septembre 2021 un niveau d'investissements encore inférieur à 2019 sur le global des médias off line (télévision, cinéma, radio, presse, publicité extérieure) : -9 % vs 2019 et +17 % vs 2020⁽¹⁾. La télévision est le média le plus résilient (+1,5 % 2019 et +23 % vs 2020)⁽¹⁾, suivi de la radio (-5 % vs 2019 et +11 % vs 2020)⁽¹⁾ et de la presse (-22 % vs 2019 et +9 % vs. 2020)⁽¹⁾. Le digital est en revanche en progression de 26 % en deux ans et de 18 % en un an⁽²⁾.

B.1 PRESSE

L'année 2021 pour la presse a été synonyme de reprise, malgré la poursuite de la crise sanitaire.

En termes de **diffusion**, le chiffre d'affaires des deux titres (*Paris Match* et *Le Journal du Dimanche*) est en retrait de 4 % à périmètre comparable (vs -4 % en 2020). Parmi les composantes de cet indicateur de diffusion, les abonnements ont résisté tandis que les ventes numériques ont augmenté et les ventes au numéro papier ont plutôt souffert.

- sur les ventes au numéro, *Paris Match* et *Le Journal du Dimanche* ont continué à faire face à la fermeture de certains points de vente. *Paris Match* a maintenu sa position de leader en Diffusion France Payée (DFP) sur l'univers des magazines d'actualité, avec une moyenne de 502 040 exemplaires par parution en 2020-2021 (soit -3,2 %⁽³⁾ vs 2019-2020) ;

- *Le Journal du Dimanche* a confirmé sa place de référence dans le paysage des quotidiens nationaux, affichant une progression de 7,7 %⁽³⁾ de sa DFP en 2020-2021 et une moyenne de 149 203 exemplaires par parution ;

En publicité :

- les investissements publicitaires en presse magazine ont progressé en un an de 12 % vs janvier-septembre 2020, mais ils restent en fort retrait de 24 % vs 2019⁽¹⁾. Dans ce contexte, *Paris Match* résiste bien en 2021 même si le titre ne retrouve pas son niveau de chiffre d'affaires atteint en 2019 ;
- *Le Journal du Dimanche* enregistre de très bons résultats et affiche en 2021 un chiffre d'affaires publicitaire record depuis sept ans.

Pour ce qui est du numérique :

- en 2021, le site et l'application de *Paris Match* ont accueilli en moyenne chaque mois plus de 4,9 millions de visiteurs uniques⁽¹⁾. À cela s'ajoute un fort rayonnement sur les réseaux sociaux avec 3 millions de socionauts. Par ailleurs, les newsletters « Jeudy politique », « Royal mail » et « Grands événements » ont été déployées en 2021, à la suite du lancement de « La newsletter quotidienne » en 2020 ;
- le site et l'application du *Journal du Dimanche* ont atteint près de 2,4 millions de visiteurs uniques en moyenne chaque mois. Après le lancement en 2019 de sa newsletter quotidienne d'information (« Le journal de demain »), l'offre des newsletters s'est étoffée au sein de l'offre d'abonnement numérique payant avec « Le supplément politique » et des newsletters thématiques autour de la culture et du lifestyle avec « Bon dimanche » et « Bon dimanche à Paris ».

(1) Source : BUMP ; cumul trois trimestres 2021.

(2) Source : BUMP ; cumul trois trimestres 2021 ; search, réseaux sociaux, display et autres.

(3) Source : ACPM-OJD ; juillet 2020-juin 2021 ; évolution sur un an en neutralisant les mois de mars à juin.

B.2 RADIO

Europe 1

Chiffres clés :

Sur l'année 2021, Europe 1 a réalisé une audience cumulée (AC) de 4,5 %⁽¹⁾, en recul de 0,5 point en un an et de 1,0 point en deux ans.

La part d'audience (PDA) d'Europe 1 est de 4,0 %⁽¹⁾. La station affiche un retrait de 0,1 point en un an et de 0,3 point en deux ans.

Sur les cibles commerciales, Europe 1 a réalisé :

- 2,6 % de PDA sur les 25-59 ans⁽²⁾, soit une baisse de 0,2 point en un an et de 0,3 point en deux ans ;
- 3,7 % de PDA sur les CSP+⁽³⁾, en repli de 0,1 point en un an et de 0,2 point en deux ans.

Pour la saison 2021-2022, Europe 1 a fait le choix de capitaliser sur ses programmes les plus prometteurs et ses incarnations les plus appréciées, tout en redynamisant en profondeur ses tranches d'information. La station souhaite en effet monter en gamme, notamment sur l'information, et jouer un rôle déterminant en cette année particulièrement riche en actualités avec l'élection présidentielle en point d'orgue.

Dimitri Pavlenko prend ainsi les commandes d'*Europe Matin* pour y apporter son sérieux et son exigence. Dans cette matinale, Sonia Mabrouk continue d'assurer l'interview politique et Matthieu Noël anime un nouveau rendez-vous d'humour à 7h40.

Le reste de la journée, les émissions et les visages référents d'Europe 1 sont toujours au rendez-vous : Philippe Vandel (*Culture médias*), Elisabeth Assayag (*La France bouge*), Christophe Hondelatte (*Hondelatte raconte*), le duo Stéphane Bern et Matthieu Noël (*Historiquement votre*) ou encore Olivier Delacroix (*Libre antenne*).

C'est sur cette base solide et dans le but d'entamer une reconquête qu'Europe 1 ajuste sa grille et s'enrichit de nouvelles incarnations. Ainsi, fort d'un nouveau concept dans lequel Christophe Hondelatte parcourt à sa façon, sur toute une semaine, les faits marquants d'une année, l'émission *Hondelatte raconte* monte en puissance dans la grille d'Europe 1. En outre, Romain Desarbres et Laurence Ferrari viennent renforcer et étoffer les tranches d'information de la station en animant respectivement *Europe Midi* et *Punchline*. Par

ailleurs, Julia Vignali rejoint Europe 1 avec *Bienfait pour vous*, axée autour de la santé et du bien-être, en duo avec Mélanie Gomez. Enfin, Mouloud Achour intègre également la station avec l'émission musicale *Verveine Underground*.

Europe 1 poursuit donc le développement d'une offre cohérente et ambitieuse, élaborée autour ses piliers centraux : l'information, les grands réits, la culture et le divertissement. Le succès de la station en podcast est un excellent témoin de sa capacité à proposer des contenus qui épousent les nouveaux usages. Portée par *Hondelatte raconte*, Europe 1 a enregistré un nombre record de plus de 162 millions de podcasts téléchargés en 2021⁽⁴⁾ (+50 % en un an).

Radios musicales

Sur les principales stations du marché, *Virgin Radio* est la radio la plus en affinité sur les 25-49 ans qui représente près de trois auditeurs sur quatre (70 %).

En novembre-décembre 2021, la station a enregistré 2,8 % d'AC et 1,6 % de PDA⁽⁵⁾.

Manu Payet, qui a repris les commandes de *Virgin Tonic* en 2020, rassemble près de 900 000 auditeurs⁽⁶⁾ le matin (6h-10h), dont 657 000 auditeurs âgés de 25-49 ans.

La programmation locale, placée en drive time (16h-20h), renforce son attractivité auprès des 25-49 ans. En un an, sa part d'audience est en hausse de 6 % sur cette cible⁽⁷⁾.

Arrivé en août 2021 entre 20h et minuit, *Mikl* progresse en un an sur la cible des 13 ans et + : +45 % en audience cumulée, +67 % en part d'audience et +2 minutes de durée d'écoute par auditeur⁽⁸⁾.

Plus de 2 millions d'auditeurs écoutent *RFM* chaque jour. La station bénéficie de la meilleure durée d'écoute du marché des musicales (1h34 par jour).

La station est portée par :

- une matinale forte : chaque matin entre 6h et 9h30, Élodie Gossuin et Albert Spano ont réveillé près de 900 000 auditeurs⁽⁹⁾ ;
- un drive time en progression : entre 16h et 20h, la station a gagné 205 000 auditeurs et 0,7 point de PDA⁽¹⁰⁾ ;
- des tranches musicales en progression : entre 9h30 et 16h, RFM a gagné 29 000 nouveaux auditeurs et 0,3 point de PDA⁽¹¹⁾.

L'évolution de l'audience cumulée des radios de Lagardère News en France est la suivante (5h-24h ; 13 ans et + ; lundi-vendredi) :

AC %	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Europe 1	8,9 %	9,0 %	8,1 %	7,2 %	6,4 %	5,5 %	5,0 %	4,5 %
Virgin Radio	4,2 %	4,7 %	5,0 %	4,8 %	4,5 %	4,3 %	3,4 %	2,9 %
RFM	4,6 %	4,5 %	4,4 %	4,2 %	4,1 %	4,0 %	3,9 %	3,4 %

Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; janvier-décembre ; AC (%).

(1) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; janvier-décembre 2021 ; audience cumulée et part d'audience.

(2) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 25-59 ans ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; janvier-décembre 2021 ; part d'audience.

(3) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; CSP+ ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; janvier-décembre 2021 ; part d'audience.

(4) Source : Médiamétrie eStat Podcast ; Europe 1 ; année 2021 vs année 2020.

(5) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; novembre-décembre 2021 ; audience cumulée, part d'audience.

(6) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 6h-10h ; novembre-décembre 2021 ; audience cumulée.

(7) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 25-49 ans ; moyenne lundi-vendredi ; 16h-20h ; novembre-décembre 2021 vs novembre-décembre 2020 ; part d'audience.

(8) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 20h-00h ; novembre-décembre 2021 vs novembre-décembre 2020 ; audience cumulée, part d'audience et durée d'écoute.

(9) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 6h-9h30 ; novembre-décembre 2021 ; audience cumulée.

(10) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 16h-20h ; novembre-décembre 2021 vs novembre-décembre 2020 ; audience cumulée et part d'audience.

(11) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 9h30-16h ; novembre-décembre 2021 vs novembre-décembre 2020 ; audience cumulée et part d'audience.

B.3 ELLE INTERNATIONAL

Concernant les licences internationales de Elle, l'année 2021 a été marquée par :

Pour la partie médias :

- le lancement de *Elle Décoration* en Hongrie ;
- le lancement de *Elle Décoration* au Canada et au Québec ;
- la poursuite du développement de certains événements en ligne ou hybrides : Elle Deco International Design Awards (EDIDA), les dix ans des Elle International Beauty Awards (EIBA), etc. ;
- la signature, par l'ensemble des 45 éditions internationales de *Elle*, d'une charte qui bannit la promotion de la fourrure animale, tant sur le plan éditorial que publicitaire.

Pour la partie hors médias :

- le lancement du papier peint *Elle Décoration* avec Erismann dans le monde ;
- l'ouverture d'un salon de coiffure *Elle* en Chine ;
- le lancement de *Elle Lingerie* en Europe ;
- l'ouverture d'un café *Elle* à Taïpei (Taïwan) ;
- le lancement du make up *Elle* au Japon.

Pour la régie publicitaire internationale :

- forte progression de l'activité (+32 % sur 2021) ;
- succès des opérations de brand content en horlogerie et joaillerie.

B.4 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2021

Depuis 2020, les équipes de Lagardère News se sont adaptées avec agilité, engagement et créativité dans un contexte sanitaire très particulier. Elles ont œuvré pour maintenir les deux missions principales de Lagardère News que sont l'information et le divertissement.

Lagardère News est restée également très focalisée sur les actions de maîtrise des coûts pour limiter les effets de baisse de son chiffre d'affaires, notamment sur Europe 1 avec la mise en place d'une rupture conventionnelle collective.

C) PERSPECTIVES

Lagardère News doit s'affirmer comme un pôle de marques médias influentes, créatives et pertinentes.

L'identité du pôle et ses synergies, le redressement des audiences radios, notamment Europe 1 et Virgin Radio, l'accélération de la transformation digitale des activités de presse, l'amplification des activités de la marque *Elle*, le développement des radios ainsi que la diversification des revenus seront au cœur des travaux et des objectifs de Lagardère News en 2022, tout en continuant à optimiser ses coûts sur l'intégralité du périmètre.

1.4.3.2 LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Depuis sa création en 2011, Lagardère Live Entertainment (LLE) s'appuie sur son expertise pour développer deux activités complémentaires :

- la production de concerts et de spectacles ;
- la gestion de salles de spectacles.

À travers un ensemble de compétences et d'infrastructures uniques, Lagardère Live Entertainment regroupe aujourd'hui six sociétés établies en France :

- Lagardère Live Entertainment (holding) ;
- L Productions (production d'artistes et de spectacles) ;
- Théâtre des Folies Bergère ;
- Casino de Paris ;
- Arkéa Arena ;
- Arena du Pays d'Aix.

Il est à noter que la salle de spectacles du Bataclan a été cédée en novembre 2021.

En 2021, Lagardère Live Entertainment et ses filiales ont comptabilisé 94 salariés à travers la France (en équivalent temps plein, personnel intermittent compris).

A.1 PRODUCTION DE CONCERTS ET DE SPECTACLES

Depuis sa création, le catalogue d'artistes s'est étoffé au fil des années. Ainsi, aux côtés d'artistes comme Florent Pagny, Matthieu Chedid (-M-) ou encore Jean-Louis Aubert, un pôle d'artistes émergents s'est constitué avec une nouvelle génération de talents tels que Leonie, Laurie Darmon, Philippine Delaire et Stéphane.

Chaque stratégie est différente et intrinsèque à l'artiste, c'est pourquoi Lagardère Live Entertainment se doit de garantir l'excellence de ses services aux artistes : marketing, communication, stratégie digitale, billetterie, accompagnement technique, budget, booking, etc.

Parallèlement, le succès de Lagardère Live Entertainment s'est construit grâce à son expérience dans la production de spectacles musicaux avec des réussites fortes (*Salut les copains*, *Les Choristes*, etc.).

A.2 GESTION DE SALLES DE SPECTACLES

Le portefeuille de salles s'est également étoffé aux fils des années avec l'acquisition de théâtres emblématiques à Paris tels que les Folies Bergère et le Casino de Paris. Mais aussi grâce à un investissement dans des équipements majeurs en province avec la concession de l'Arkéa Arena à Bordeaux et la délégation de service public de l'Arena du Pays d'Aix (Aix-en-Provence).

La gestion de ces lieux est caractérisée par une centralisation des services support au niveau du siège et une décentralisation des services opérationnels qui conservent leur autonomie dans chaque salle. Par ailleurs, des synergies de compétence ainsi que des partages de qualifications et d'expériences ont été instaurés entre les différents lieux dans une logique de développement.

B) LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT : UNE ANNÉE 2021 ENTACHÉE PAR LA CRISE SANITAIRE

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2021 : 7,4 M€ (vs 5,4 M€ en 2020).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2021	2020
dont Production de concerts et de spectacles	23 %	13 %
dont Gestion de salles de spectacles	77 %	87 %
Total	100 %	100 %

En 2019, Lagardère Live Entertainment avait franchi une nouvelle étape lui permettant d'asseoir sa position d'acteur majeur sur le marché de la production de spectacles grâce à une année exceptionnelle en termes de fréquentation dans ses salles de concerts et un nombre record de billets vendus pour ses artistes.

Malheureusement, l'année 2020 et le premier semestre 2021 n'ont pas permis à la société de poursuivre sa croissance en raison de la pandémie de Covid-19 et des différentes mesures sanitaires mises en œuvre par le gouvernement qui ont directement affectées le secteur des spectacles vivants.

En effet, afin de poursuivre la lutte contre la propagation de la pandémie, le gouvernement a pris les mesures sanitaires suivantes au cours de l'année 2021 :

- ▶ de janvier à mai 2021 : interdiction pour les salles de spectacles d'accueillir du public ;
- ▶ à compter du 1^{er} juin 2021 : réouverture des salles de spectacles sous réserve du respect des mesures sanitaires suivantes :
 - place assise et port du masque obligatoire ;
 - distance minimale d'un siège entre chaque groupe de moins de six personnes ;
 - jauge limitée à 35 % de la capacité d'accueil et dans la limite de 800 personnes.
- ▶ à compter du 6 juin 2021 : jauge limitée à 65 % de la capacité d'accueil et dans la limite de 5 000 personnes ;
- ▶ à compter du 30 juin 2021 : jauge limitée à 75 % en configuration debout et uniquement sur la partie debout en configuration hybride ;
- ▶ à compter du 10 novembre 2021 : levée de la restriction des jauges debout à 75 %.

B.1 PRODUCTION DE CONCERTS ET DE SPECTACLES

Dans le contexte de crise sanitaire, une reprise progressive de l'activité a été enregistrée à partir du second semestre 2021 :

- ▶ suite de la tournée de Jean-Louis Aubert (36 concerts en 2021 et 13 concerts en 2022) ;
- ▶ démarrage de la tournée de Florent Pagny (25 concerts en 2021) ;
- ▶ annonce et mise en vente de la tournée de -M- (2022 et 2023), Jacques et Thomas Dutronc (2022 et 2023) et Kev Adams (2023) ;
- ▶ tournée de Leonie ;
- ▶ concert de Laurie Darmon ;
- ▶ lancement du projet de Stéphane (15 premières parties lors de la tournée des Zénith de Florent Pagny) ;
- ▶ tournée du spectacle humoristique de Philippine Delaire.

Cette année particulière a néanmoins permis à Lagardère Live Entertainment de confirmer sa stratégie en :

- ▶ conservant les artistes précédemment signés (-M-, Florent Pagny, Kev Adams) ;
- ▶ signant de nouveaux artistes (Jean-Louis Aubert, Jacques et Thomas Dutronc) ;
- ▶ affirmant son positionnement sur le développement de jeunes talents, avec notamment la signature de Philippine Delaire et Stéphane.

B.2 GESTION DE SALLES DE SPECTACLES

Après une année 2020 sans spectacle, la reprise s'est amorcée à partir de l'été 2021 avec 218 représentations organisées dans les salles gérées par Lagardère Live Entertainment.

C) PERSPECTIVES

En fonction de l'évolution de la pandémie et des futures décisions gouvernementales, l'année 2022 pourrait être encore perturbée :

- ▶ incapacité de produire les tournées prévues et de recevoir certains spectacles en fonction des jauges ;
- ▶ baisse des recettes de billetterie suite aux risques d'annulation par le public.

Compte tenu des contraintes sanitaires, aucun spectacle n'a eu lieu dans les arènes de Bordeaux et d'Aix-en-Provence en janvier 2022. Néanmoins, à fin décembre 2021, les dates réservées pour 2022 étaient nombreuses dans les salles de Lagardère Live Entertainment.

Concernant la production de spectacles, l'évolution de la crise sanitaire pourrait également perturber les tournées. Néanmoins, sont d'ores et déjà programmées :

- ▶ la tournée de Jean-Louis Aubert se prolongera sur 2022 ;
- ▶ la tournée de Jacques et Thomas Dutronc débutera à Paris et se poursuivra en province avec une tournée des Zénith et des festivals ;
- ▶ la tournée de -M- débutera en avril 2022 en province ainsi qu'à Paris pour 13 dates, suivi d'une tournée des festivals d'été avant le démarrage de la tournée des Zénith au second semestre 2022 ;
- ▶ Philippine Delaire reprend sa résidence parisienne en janvier puis partira en tournée avant une reprise à Paris en octobre 2022 ;
- ▶ Stéphane continuera les premières parties de nouveaux artistes avant de partir en tournée des festivals.

1.5 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

1.5.1 RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES APPLICABLES AU GROUPE

Au titre de ses activités dans un grand nombre de pays, le Groupe doit faire face à des lois et réglementations complexes et contraignantes mises en place par de nombreuses autorités et organisations nationales et internationales.

Dans le cadre des activités d'édition et de distribution de livres, le Groupe est soumis, dans les pays où elles sont exercées, à des réglementations locales particulières en matière, notamment, de propriété intellectuelle, de dépôt légal des publications, de fixation des prix du livre et de TVA. À titre d'exemple, en France, les réglementations relatives au prix unique du livre, fixé par l'éditeur ou l'importateur et limitant les remises qualitatives et quantitatives accordées aux distributeurs, ainsi que la réglementation applicable aux ouvrages pour la jeunesse et celle visant à élargir l'accès aux livres indisponibles, s'appliquent à ses activités.

Les législations applicables en matière de droit d'auteur, de diffamation, de droit à l'image et de respect de la vie privée encadrent, en particulier, les activités de Lagardère Publishing (édition de livres) et de Lagardère News (presse et audiovisuel).

Les activités de radio sont soumises à la réglementation audiovisuelle (en France : la loi du 30 septembre 1986, ses décrets d'application et les accords interprofessionnels concernant notamment la tutelle du secteur (cf. § 1.5.2 ci-après) et la contribution des diffuseurs à la production audiovisuelle et ses modalités de mise en œuvre).

Les activités de commercialisation menées par Lagardère Travel Retail, dans les pays où elles sont exercées, sont régies par certaines réglementations locales spécifiques relatives, principalement, aux négociations et à la formalisation des relations avec les concédants et fournisseurs, à la commercialisation de la presse, des produits alimentaires, du tabac, des alcools, à la vente de produits hors taxes (pouvant faire l'objet, le cas échéant, de conventions signées avec l'administration nationale des douanes concernée) ou, encore, aux activités de transport. À titre d'exemple, en France, la loi Bichet réglemente la distribution de la presse.

Par ailleurs, la Convention-cadre de l'Organisation mondiale de la santé pour la lutte antitabac préconise diverses mesures en vue de la réduction de l'offre et de la demande de tabac, telles qu'en particulier l'interdiction ou la restriction de la vente en franchise de droits et de taxes aux voyageurs internationaux ou l'interdiction de fumer dans les transports ou lieux publics. Sous l'impulsion notamment de cette Convention-cadre, on constate un renforcement régulier des législations encadrant la commercialisation et la consommation du tabac, susceptibles de ce fait d'avoir un impact sur l'activité de Lagardère Travel Retail. Enfin, dans certains pays, des mesures prises en vue de protéger l'environnement (par exemple en matière de recyclage de certains produits) peuvent concerner les points de vente.

Le Groupe, pour le volet numérique de ses activités, est soumis à différentes réglementations qu'elles soient nationales (telles que, par exemple, en France, la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004 ou les dispositions du Code de la consommation relatives à la vente en ligne) ou internationales (telles que le règlement européen sur la protection des données personnelles du 27 avril 2016 entré en vigueur le 25 mai 2018).

Dans le cadre de ses activités publicitaires, le Groupe opère sous l'égide de lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, les jeux en ligne, et celles liées à la publicité trompeuse.

Dans le cadre de ses activités dans le secteur du spectacle vivant, Lagardère Live Entertainment est soumise non seulement aux dispositions du droit de la propriété intellectuelle, du droit du travail et des normes applicables aux établissements recevant du public (e.g. en lien avec la pandémie de Covid-19), le cas échéant adaptées à ce secteur, mais également à des réglementations spécifiques propres à certains métiers (producteur de spectacles, exploitant de salles, etc.).

Tout changement important dans cet environnement législatif et réglementaire et/ou non-respect de ces réglementations pourrait avoir une incidence sur l'activité et la situation financière du Groupe.

1.5.2 AUTORISATIONS À OBTENIR ET RESPECT DES QUOTAS

Par ailleurs, certaines activités du Groupe dépendent de l'obtention ou du renouvellement de licences délivrées par des autorités de régulation.

Il en est ainsi de l'exploitation de services de radio en France qui est, conformément à la loi du 30 septembre 1986, subordonnée à l'obtention d'autorisations délivrées pour une durée déterminée par l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (Arcom). Elle fait en outre l'objet d'une convention signée avec l'Arcom et son renouvellement s'effectue dans les conditions prévues par la loi précitée.

Il convient de rappeler qu'aux termes des lois françaises du 30 septembre 1986 et du 1^{er} août 1986, sont interdites les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 % la part détenue par des étrangers non ressortissants de pays de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen au capital d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service de radio par voie hertzienne assurée en langue française ou d'une société éditant une publication en langue française. La loi n° 2016-1524 du 14 novembre 2016 visant à

renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias, dans la même logique, interdit à l'Arcom d'accorder une autorisation pour un service de radio hertzienne terrestre en langue française à une société dépassant le seuil de détention étrangère. La violation de ces règles sur l'actionariat étranger dans les médias est susceptible d'entraîner des sanctions pénales.

De plus, certaines des activités de la branche Lagardère Travel Retail (telles que la vente de tabac au détail, la commercialisation d'alcool, le stockage et la vente hors taxe, les activités de transporteur et de donneur d'ordre de transport) peuvent, à l'étranger et en France, être soumises à autorisation préalable.

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

1.6 PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2021

1.6.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(M€)	Année 2021	Année 2020 ⁽¹⁾	Année 2019 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	5 130	4 439	7 211
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées ⁽²⁾	249	(155)	378
Éléments non récurrents non opérationnels	(184)	(336)	27
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession ⁽³⁾	(25)	(17)	60
Contribution des sociétés mises en équivalence ⁽⁴⁾	1	(58)	6
Résultat avant charges financières et impôts	66	(549)	411
Charges financières nettes	(64)	(76)	(53)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(68)	(74)	(85)
Impôts	(22)	31	(55)
Résultat net des activités abandonnées ⁽¹⁾	2	(20)	(207)
Résultat net consolidé	(86)	(688)	11
dont part des minoritaires	15	(28)	26
dont Résultat net – part du Groupe	(101)	(660)	(15)
Capitaux propres	939	827	1 672
Trésorerie (endettement) nette	(1 535)	(1 733)	(1 461)
Écarts d'acquisition	1 614	1 461	1 564
Investissements	415	206	502

(1) Lagardère Sports a été traité en tant qu'activité abandonnée aux 31 décembre 2020 et 2019 au titre d'IFRS 5. Les flux de résultats et de trésorerie des exercices 2020 et 2019 ont été classés respectivement en résultat net et flux de trésorerie nets des activités abandonnées (cf. note 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

(2) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées est défini en note 3.3 de l'annexe consolidée comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivant du compte de résultat :

- contribution des sociétés mises en équivalence ;
- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- perte de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et titres mis en équivalence ;
- charges nettes de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - frais liés aux acquisitions ;
 - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle ;
 - amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions.
- éléments liés aux contrats de location et aux contrats sous-location financement :
 - exclusion des gains et pertes sur contrats de location ;
 - exclusion des amortissements des droits d'utilisation d'actifs des contrats de concessions ;
 - ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions ;
 - ajout des intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions ;
 - ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions.
- litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle.

(3) Y compris gains et pertes sur contrats de location.

(4) Avant pertes de valeur.

1.6.2 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION

En euros	2021		2020 ⁽²⁾		2019 ⁽²⁾	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé - Part du Groupe par action	(0,75)	(0,75)	(5,11)	(5,11)	(0,12)	(0,12)
Capitaux propres - Part du Groupe par action	6,05	5,99	5,61	5,56	11,73	11,58
MBA par action	2,50	2,48	(0,25)	(0,25)	3,82	3,77
Cours de l'action au 31 décembre	24,38		20,48		19,43	
Dividende	0,50 ⁽³⁾		-		-	
Distribution exceptionnelle	-		-		-	

(1) Les modalités de calcul du résultat dilué sont présentées en note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Lagardère Sports a été traité en tant qu'activité abandonnée aux 31 décembre 2020 et 2019 au titre d'IFRS 5. Les flux de résultats et de trésorerie des exercices 2020 et 2019 ont été classés respectivement en résultat net et flux de trésorerie nets des activités abandonnées (cf. note 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

(3) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022.

1.7 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

Les éventuels engagements contractuels pris par le Groupe en matière d'investissement sont décrits dans les notes 32 et 33 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2021.

1.7.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION

1.7.1.1 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

(M€)	2021	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾
Lagardère Publishing	38	39	35
Lagardère Travel Retail	92	121	162
Autres activités	6	7	11
Total périmètre d'activités cible	136	167	208
Actifs cédés ou en cours de cession de Lagardère Active	-	3	7
Total	136	170	215

(1) Lagardère Sports a été traité en tant qu'activité abandonnée aux 31 décembre 2020 et 2019 au titre d'IFRS 5. Les flux de résultats et de trésorerie des exercices 2020 et 2019 ont été classés respectivement en résultat net et flux de trésorerie nets des activités abandonnées (cf. note 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

1.7.1.2 INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(M€)	2021	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾
Lagardère Publishing	273	31	32
Lagardère Travel Retail	39	2	249
Autres activités	(33)	2	3
Total périmètre d'activités cible	279	35	284
Actifs cédés ou en cours de cession de Lagardère Active	-	1	3
Total	279	36	287

Les chiffres mentionnés ci-dessus sont directement issus du tableau de financement consolidé.

(1) Lagardère Sports a été traité en tant qu'activité abandonnée aux 31 décembre 2020 et 2019 au titre d'IFRS 5. Les flux de résultats et de trésorerie des exercices 2020 et 2019 ont été classés respectivement en résultat net et flux de trésorerie nets des activités abandonnées (cf. note 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

1.7.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2019

Les flux d'investissements corporels et incorporels s'élèvent à 215 M€. Ils se rapportent en grande partie à Lagardère Travel Retail (162 M€) dont une part significative correspond au financement de l'ouverture de nouvelles boutiques. Le solde provient essentiellement de Lagardère Publishing (35 M€) en raison notamment de la fin des investissements liés aux projets logistiques au Royaume-Uni ainsi qu'aux nouveaux projets de systèmes d'information en France.

Les investissements financiers s'élèvent à 287 M€ au 31 décembre 2019. Ils correspondent pour la plupart à l'acquisition du groupe International Duty Free (IDF) en Belgique, et dans une moindre mesure à l'acquisition de Smullers aux Pays-Bas chez Lagardère Travel Retail. Ils incluent également, chez Lagardère Publishing, les acquisitions de Gigamic, de Blackrock Games et de Shortbooks au Royaume-Uni.

1.7.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2020

Les investissements incorporels et corporels s'élèvent à 170 M€ et sont en recul de 45 M€ par rapport à 2019. Ils se rapportent en grande partie à Lagardère Travel Retail (121 M€) dont une part significative correspond à des engagements issus de 2019, des investissements en systèmes d'information et des développements

en Chine. Le solde provient essentiellement de Lagardère Publishing (39 M€) en raison notamment de projets logistiques et informatiques au Royaume-Uni ainsi qu'aux nouveaux projets de systèmes d'information en France.

1.7.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2021

Les investissements incorporels et corporels s'élèvent à 136 M€ et sont en recul de 34 M€ par rapport à 2020. Ils se rapportent en grande partie à Lagardère Travel Retail (92 M€) avec des investissements en systèmes d'information et la poursuite des développements en Chine. Ils sont néanmoins en diminution de 29 M€ grâce au maintien d'un contrôle strict et des décalages de projet compte tenu de l'environnement incertain. Le solde provient essentiellement de Lagardère Publishing (38 M€) en raison

notamment de projets logistiques et d'investissements en systèmes d'information.

Les investissements financiers s'élèvent à 279 M€ au 31 décembre 2021 avec principalement les acquisitions de Workman Publishing et de Hiboutatillus chez Lagardère Publishing, ainsi que le refinancement de la Société de Distribution Aéroportuaire, entreprise associée chez Lagardère Travel Retail.

1.8 CONTRATS IMPORTANTS

RFA

1.8.1 CONTRATS IMPORTANTS AUXQUELS LE GROUPE EST PARTIE

Dans les deux années précédant immédiatement la publication du présent Document d'enregistrement universel, la Société a signé les contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) suivants :

CESSION DE LAGARDÈRE SPORTS À H.I.G. CAPITAL

Le 22 avril 2020, le groupe Lagardère a cédé 75 % de Lagardère Sports au fonds d'investissement H.I.G. Capital.

Cette opération a valorisé Lagardère Sports à environ 110 millions d'euros ⁽¹⁾ et l'ensemble de la branche Lagardère Sports and Entertainment à environ 150 millions d'euros ⁽²⁾.

Le groupe Lagardère a cédé, le 26 juillet 2021, pour une valeur légèrement supérieure à sa valeur nette comptable, à H.I.G. Capital, la participation résiduelle non stratégique de 25 % qu'il avait conservée au capital de Lagardère Sports (depuis renommée Sportfive). Cette opération a été assortie du remboursement au 1^{er} semestre 2021 du solde intégral de 45 M€ au groupe Lagardère du prêt vendeur dont le montant total s'élevait à 64 M€, qui avait été consenti à H.I.G. Capital et remboursé au fur et à mesure des encaissements générés par l'exécution et la fin du contrat avec l'Asian Football Confederation intervenue le 31 décembre 2020. Le Groupe conserve le prêt vendeur de 35 M€ qui sera remboursé au plus tard le 31 décembre 2025, et la gestion du litige en procédure arbitrale avec la Confédération Africaine de Football et ses implications financières.

CESSION DE LAGARDÈRE STUDIOS À MEDIAWAN

Le groupe Lagardère a cédé le 30 octobre 2020 100 % des actions de Lagardère Studios à Mediawan. Cette opération a valorisé Lagardère Studios à une valeur d'entreprise de 100 millions d'euros (85 millions d'euros payés au closing, dont une part d'environ 20 millions d'euros payée en titres Mediawan immédiatement cédés par le Groupe, et un complément de prix payable en 2023 pouvant atteindre 15 millions d'euros).

ACQUISITION DE WORKMAN PUBLISHING PAR HACHETTE BOOK GROUP

Le 23 septembre 2021, Hachette Book Group, filiale américaine de Hachette Livre, a acquis l'intégralité du capital social de l'éditeur américain indépendant Workman Publishing pour un montant de 240 millions de dollars US.

PARTENARIAT DE LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL EN ASIE DU NORD

Le 12 novembre 2021, Lagardère Travel Retail a finalisé l'entrée de l'acteur majeur de e-commerce JD.com, de l'entreprise publique d'investissement China Jianyin Investment (JIC) et de la banque d'investissement China International Capital Corp (CICC) au capital de la société Lagardère Travel Retail Asia, pour une participation totale de 23,548 % du capital (dont 18,349 % pour JD.com, 3,67 % pour JIC et 1,529 % pour CICC). L'opération s'est effectuée par des apports en numéraire des trois investisseurs pour un total de 770 M CNY, soit environ 105 millions d'euros au 12 novembre 2021.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

(1) La valeur d'entreprise se décompose en 55 millions d'euros de produits de trésorerie nets payables à différentes échéances et sous différentes conditions, et 55 millions d'euros de passifs (engagements de retraite et intérêts minoritaires). Les 55 millions d'euros d'impact estimé sur la trésorerie nette se décomposent en (i) 22,5 millions d'euros perçus en numéraire à la clôture, (ii) 63 millions d'euros sous forme d'un prêt vendeur remboursé au fur et à mesure des encaissements reçus de l'AFC (Asian Football Confederation), (iii) 35 millions d'euros sous forme d'un prêt vendeur qui sera remboursé le 31 décembre 2025 ou plus tôt en cas de changement de contrôle, et (iv) (66) millions d'euros de trésorerie déconsolidés tels qu'estimés pour la date de clôture anticipée.

(2) Le groupe Lagardère conserve l'intégralité de sa participation dans Lagardère Live Entertainment, dont la valeur dans les comptes s'élève à un peu plus de 40 millions d'euros.

1.8.2 CONTRATS EMPORTANT DES ENGAGEMENTS IMPORTANTS POUR L'ENSEMBLE DU GROUPE

Par ailleurs, ont été conclus par la Société et/ou ses filiales un certain nombre de contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) qui confèrent une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe ; il s'agit de contrats de financement mentionnés à l'annexe des comptes consolidés de l'exercice 2021 (note 28) et en particulier :

- le 11 mai 2015, la Société a signé une ligne de crédit syndiqué multidevises de 1,25 milliard d'euros destinée à couvrir les besoins généraux de l'entreprise. Ce crédit a remplacé le crédit syndiqué précédent, signé en 2011, pour 1,645 milliard d'euros. D'une durée initiale de cinq ans, il a été prolongé une première fois de deux ans portant son échéance à mai 2022. Le 18 décembre 2020, la Société a conclu avec ses banques partenaires un avenant à ce contrat de crédit renouvelable visant à ajuster le montant de la ligne de crédit à 1,1 milliard d'euros, à étendre sa maturité de 2022 à mars 2023 à hauteur de 1,0 milliard d'euros et à redéfinir les covenants financiers pour tenir compte des effets de la crise sanitaire sur l'ensemble des activités du groupe Lagardère (cf. note 28.1 de l'annexe aux comptes consolidés). Un deuxième avenant à ce contrat de crédit renouvelable a été conclu le 21 décembre 2021, visant à adapter ce contrat à la disparition du London Interbank Offered Rate (LIBOR), un des principaux indices de référence des taux d'intérêt utilisés dans les marchés financiers interbancaires ;
- le 6 avril 2016, la Société a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance sept ans (avril 2023), avec un coupon annuel de 2,75 %. Une partie du produit de l'émission obligataire de 500 millions d'euros à maturité 2027 placée avec succès en octobre 2021 a été utilisée en octobre 2021, à hauteur de 150 millions d'euros, afin de réduire d'autant le montant nominal de cette obligation de 500 millions d'euros à échéance avril 2023 ;
- le 14 juin 2017, la Société a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse du Luxembourg d'un montant total de 300 millions d'euros à échéance sept ans (juin 2024), avec un coupon annuel de 1,625 % ;
- le 30 juin 2017, la Société a contracté auprès de BNP PARIBAS un prêt à terme de 50 millions d'euros remboursable au plus tard le 30 juin 2022 ;
- le 26 juin 2019, la Société a, via un placement privé de droit allemand au format *Schuldscheindarlehen*, levé 250 millions d'euros. Cette opération est structurée en quatre tranches libellées en euros à taux fixes et à taux variables, avec des échéances à cinq et sept ans ;
- le 9 octobre 2019, la Société a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse du Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance sept ans (octobre 2026), avec un coupon annuel de 2,125 % ;
- le 18 décembre 2020, la Société a souscrit un Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant de 465 millions d'euros auprès de BNP Paribas, Commerzbank, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Crédit Agricole Île de France, LCL, ING, Natixis, Société Générale et UniCredit. Cet emprunt, d'une maturité initiale d'un an avec une option d'extension pouvant aller jusqu'à cinq années supplémentaires, a été garanti par l'État à hauteur de 80 %, conformément à un arrêté du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance du 31 décembre 2020 pris en application de l'article 6 de la loi n° 2020-289 du 23 mars 2020 de finances rectificative pour 2020 (cf. note 28.1 de l'annexe aux comptes consolidés). Le 8 décembre 2021, Lagardère SA a remboursé l'intégralité des 465 millions d'euros de son prêt garanti par l'État. Le remboursement a été effectué notamment par l'utilisation du solde du produit de l'émission obligataire de 500 millions d'euros à maturité 2027 placée avec succès en octobre 2021 ;
- le 30 septembre 2021, la Société a lancé une émission obligataire d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance six ans (octobre 2027), avec un coupon annuel de 1,75 %.

1.9 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

La valeur nette totale des immobilisations corporelles du groupe Lagardère s'élève à 673 M€. Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (49 M€) et des constructions (675 M€) étant précisé que ce montant intègre les aménagements apportés à des locaux loués à des tiers tels que les points de vente de Lagardère Travel Retail. En valeur nette, les terrains et constructions représentent 344 M€, soit environ 3,9 % du bilan.

Le Groupe est notamment propriétaire du siège social de Lagardère SA situé au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e et du siège social de Hachette Livre situé à Vanves.

Le Groupe est également propriétaire de quelques immeubles de bureaux à Paris dans les 6^e et 14^e arrondissements, occupés par ses maisons d'éditions, et du site logistique de Hachette Livre à Maurepas en Île-de-France.

Le Groupe ne détient plus aucun immeuble de placement.

2

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LAGARDÈRE SA RFA	39	2.4 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE RFA	65
2.1.1 Code de gouvernement d'entreprise	39	2.4.1 Le Comité Exécutif	65
2.1.2 Structure de gouvernance	39	2.4.2 Politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes	65
2.2 ORGANES DE GOUVERNANCE RFA	41	2.4.3 Politique de gestion des relations humaines et gestion des compétences – préparation des plans de succession	66
2.2.1 Le Conseil de Surveillance (en fonction avant la transformation de la Société et jusqu'au 30 juin 2021)	41	2.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS RFA	67
2.2.2 le Conseil d'Administration (à compter du 30 juin 2021)	43	2.5.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	67
2.2.3 Les Comités du Conseil d'Administration	60	2.5.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société	76
2.2.4 L'évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités	62	2.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL RFA	98
2.2.5 Conformité au Code Afep-Medef	62	2.6.1 Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration	98
2.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA	62	2.6.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 aux membres du Conseil	99
2.3.1 Absence de condamnation pour fraude, faillite ou d'incrimination et/ou de sanction publique officielle et/ou d'empêchement d'agir en qualité de membre du Conseil d'Administration ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires	62	2.7 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) RFA	104
2.3.2 Contrats liant un membre du Conseil d'Administration à Lagardère SA ou l'une quelconque de ses filiales	63	2.7.1 Convention d'assistance	104
2.3.3 Conflits d'intérêts	63	2.7.2 Conventions conclues avec les membres du Conseil d'Administration	105
2.3.4 Restrictions concernant la cession par les membres du Conseil d'Administration ou par les dirigeants de leur participation dans le capital social de Lagardère SA	63	2.7.3 Autres transactions	105
2.3.5 État récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Lagardère SA par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2021	64		

(suite du sommaire page suivante)

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

2.8 CAPITAL SOCIAL	RFA	
2.8.1 Montant et évolution du capital social		105
2.8.2 Autodétention et autocontrôle		105
2.8.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social		107
2.8.4 Capital autorisé mais non émis		108
2.8.5 Nantissements d'actions de l'émetteur		108
2.8.6 Marché des titres		110
2.8.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)		110
2.8.8 Répartition du capital – principaux actionnaires		112
2.8.9 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées		112
		115
2.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	RFA	118
2.9.1 Structure du capital, participations directes ou indirectes dans le capital de Lagardère SA		118
2.9.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société		118
2.9.3 Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux sur Lagardère SA		118
2.9.4 Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionariat du personnel		118
2.9.5 Accords entre actionnaires dont Lagardère SA a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote		118
2.9.6 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts		119
2.9.7 Pouvoirs du Conseil d'Administration en cas d'offre publique		119
2.9.8 Principaux accords conclus par Lagardère SA qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de Lagardère SA		119
2.9.9 Accords prévoyant des indemnités pour les salariés et dirigeants de Lagardère SA s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique		119
2.10 ANNEXES	RFA	120
2.10.1 Statuts de Lagardère SA		120
2.10.2 Règlement intérieur du Conseil d'Administration		126

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

Mesdames et Messieurs,

En application du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce, nous vous présentons aujourd'hui le rapport sur le gouvernement d'entreprise qui contient l'ensemble des informations requises par les articles L. 225-37-4, et L. 22-10-09 à L. 22-10-11 du Code de commerce.

Par ailleurs, des informations complémentaires sur les sujets visés à l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce figurent au § 2.4.3 (Diversité et Mixité des Ressources Humaines).

Le présent rapport a été préparé avec le concours des Comités du Conseil d'Administration, de la Secrétaire du Conseil et du Secrétariat Général du Groupe. Il a été approuvé par le Conseil d'Administration du 14 mars 2022, après revue menée par ses Comités.

2.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LAGARDÈRE SA

RFA

2.1.1 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société fait application des principes de gouvernement d'entreprise tels que ceux-ci sont aujourd'hui consolidés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en janvier 2020 par l'Afep et le Medef (« Code Afep-Medef »).

La dernière version à jour du Code Afep-Medef est disponible sur le site Internet de la Société dans la rubrique Gouvernement d'entreprise, ainsi que sur le site Internet de l'Association

française des entreprises privées au sein de la rubrique dédiée à la gouvernance.

En application de l'article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce, le présent rapport indique, dans un tableau de synthèse, les recommandations du Code Afep-Medef qui ont été écartées ou partiellement appliquées à ce jour, accompagnées des explications pour lesquelles elles l'ont été (cf. § 2.2.5).

2.1.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

2.1.2.1 UNICITÉ DES FONCTIONS DE DIRECTION

Le 30 juin 2021, les Assemblées Générales des Associés Commandités et des Commanditaires ont approuvé la transformation de la Société en société anonyme à Conseil d'Administration.

À l'issue de ces dernières, le premier Conseil d'Administration s'est réuni et a décidé, conformément à ce qui avait été annoncé aux actionnaires de la Société dans la présentation du projet de transformation, que la Direction Générale de la Société serait assumée par le Président du Conseil d'Administration, qui prendrait alors le titre de Président-Directeur Général. Le Conseil a nommé Anaud Lagardère, jusqu'alors Gérant de Lagardère SCA, Président-Directeur Général pour la durée de son mandat d'administrateur de six ans et a procédé à la nomination de Pierre Leroy en qualité de Directeur Général Délégué pour la même durée.

Le Conseil d'Administration estime que le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général s'inscrit en conformité avec l'intérêt social de la Société et permet, notamment en période de transformation pour le Groupe ou encore dans un contexte de crise sanitaire, une plus grande réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe. Cette organisation s'inscrit également dans la volonté de maintenir un cadre managérial stable en assurant la continuité des fonctions de dirigeants que Anaud Lagardère et Pierre Leroy exerçaient au sein de la Société sous son ancien régime de commandite, avec une attention accrue sur l'excellence opérationnelle et la génération de trésorerie.

Ce mode de gouvernance contribue enfin à offrir une véritable efficacité dans la prise de décisions stratégiques et permet d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe, tout en favorisant un lien direct entre le management, les actionnaires et le Conseil d'Administration.

2.1.2.2 RÉPARTITION ET ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

Les nouvelles règles de gouvernance mises en place à compter de la transformation de la Société sont le fruit d'un dialogue apaisé mené entre ses principaux actionnaires. Ces dernières répondent aux exigences légales et s'inscrivent en parfaite conformité avec les règles de bonne gouvernance, en témoignent notamment :

- la présence d'une majorité de membres indépendants au sein du Conseil d'Administration et de deux membres représentant les salariés ;
- le taux de féminisation du Conseil supérieur aux exigences légales ;
- l'existence de deux Comités permanents, le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, et d'un Comité spécialement constitué dans le cadre du projet d'offre publique annoncé par la société Vivendi SE (cf. § 2.2.3 pour la présentation de la composition et des principales missions des Comités du Conseil d'Administration) ;
- la présidence des trois Comités assurée par un membre indépendant du Conseil d'Administration ;
- la participation d'un administrateur représentant les salariés au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ;
- la composition du Conseil d'Administration, qui reflète la composition de l'actionnariat, étant donné que ses membres, hors ceux représentant les salariés élus par le Comité de Groupe, ont été proposés par les principaux actionnaires de la Société et nommés par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

Le Président-Directeur Général

Conformément à la loi, aux statuts de la Société et au Règlement intérieur du Conseil, le Président-Directeur Général préside les réunions du Conseil d'Administration, en organise et dirige les

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. En cette qualité, il veille également au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les membres du Conseil sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Conseil d'Administration a nommé, le 30 juin 2021, Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général pour une durée de six ans.

Le Directeur Général Délégué

Les statuts de la Société prévoient que, sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration, sur proposition d'Arnaud Lagardère, a nommé, le 30 juin 2021, Pierre Leroy en qualité de Directeur Général Délégué pour une durée de six ans.

Le Directeur Général Délégué dispose des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration

Conformément aux dispositions légales et statutaires, complétées de son Règlement intérieur, le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En particulier et sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et dans les conditions et selon les modalités fixées par le Règlement intérieur, a les attributions suivantes :

- convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et fixation de son ordre du jour ;
- examen et arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés, établissement du rapport annuel de gestion ;
- autorisation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- autorisation des cautionnements, avals et garanties, garantissant les engagements pris par des tiers, visés à l'article L. 225-35 du Code de commerce ;
- choix du mode d'exercice de la Direction Générale de la Société conformément aux articles 15.1 et 15.2 des statuts ;
- nomination, remplacement ou révocation du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, d'un ou des Directeurs Généraux Délégués ;
- nomination, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, d'un ou des Directeurs Généraux Adjointes ;
- approbation de toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise ;
- détermination des pouvoirs du Directeur Général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des Directeurs

Généraux Délégués et du ou des Directeurs Généraux Délégués Adjointes ;

- cooptation d'administrateur ;
- établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux et détermination des éléments de rémunération en conformément avec la politique applicable ;
- nomination des membres des comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et de son Règlement intérieur ;
- autorisation au Directeur Général à accorder des cautionnements, avals et garanties.

Plus particulièrement, il revient au Conseil d'Administration, dans le cadre de l'annonce et du prochain dépôt de l'offre publique d'achat par Vivendi SE visant les titres de la Société :

- d'une manière générale, de définir la politique de la Société vis-à-vis de l'offre ;
- de mettre en place un Comité *ad hoc*. Ce Comité a été institué le 17 décembre 2021 ;
- de désigner un expert indépendant, sur proposition du Comité *ad hoc*. Le cabinet Eight Advisory a été désigné le 21 décembre 2021 par le Conseil d'Administration ;
- d'autoriser les éventuelles conventions réglementées qui seraient conclues dans le cadre de l'offre, tel que l'« accord de Clean Team, de confidentialité et de coopération » conclu le 20 décembre 2021 avec Vivendi SE, préalablement autorisé par le Conseil d'Administration le 17 décembre 2021, lequel est soumis à l'approbation des actionnaires à l'Assemblée Générale du 22 avril 2022. Pour plus de détails sur cet accord, se référer au rapport spécial des Commissaires aux Comptes au chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel ;
- de prendre en considération les questions/observations éventuelles des actionnaires minoritaires ;
- *in fine* de recommander ou non l'offre aux actionnaires.

2.1.2.3 LIMITATION DES POUVOIRS

Le Règlement intérieur fixe les règles de limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général, en définissant ou en laissant au Conseil d'Administration le soin de définir les seuils à partir desquels l'autorisation préalable du Conseil d'Administration est requise :

- cautions, avals et garanties dans la limite d'un montant total de dix millions d'euros ;
- toute cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'édition, (x) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité Travel Retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité média (radio et presse écrite).

2.2 ORGANES DE GOUVERNANCE

RFA

2.2.1 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE (EN FONCTION AVANT LA TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ ET JUSQU'AU 30 JUIN 2021)

2.2.1.1 COMPOSITION

A) PRÉSENTATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance, en fonction lorsque la Société était encore sous forme de commandite jusqu'au 30 juin 2021, était composé

statutairement de dix membres au plus, auxquels s'ajoutaient le ou les membres représentant les salariés.

Au 30 juin 2021, votre Conseil était composé de neuf membres.

	Informations personnelles			Position au sein du Conseil			Participation à des Comités du Conseil		
	Âge	Sexe	Nationalité	Indépendance	Date initiale de nomination	Fin du mandat	Comité d'Audit	Comité Stratégique	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
Patrick Valroff Président	72 ans	H	Française	Oui	27.04.2010	30.06.2021	Président	✓	
Jamal Benomar	64 ans	H	Britannique Marocaine	Oui	12.09.2018	30.06.2021			✓
Valérie Bernis	63 ans	F	Française	Oui	31.08.2020	30.06.2021			✓
Michel Defer représentant les salariés	60 ans	H	Française	N/A	04.11.2020	30.06.2021			
Soumia Malinbaum	59 ans	F	Française	Oui	03.05.2013	30.06.2021			✓
Guillaume Pepy	63 ans	H	Française	Oui	27.02.2020	30.06.2021	✓	Président	
Gilles Petit	65 ans	H	Française	Oui	10.05.2019	30.06.2021		✓	Président
Nicolas Sarkozy	66 ans	H	Française	Oui	27.02.2020	30.06.2021		✓	
Susan M. Tolson	59 ans	F	Américaine	Oui	10.05.2011	30.06.2021	✓		

B) ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION AU PREMIER SEMESTRE 2021

Changements intervenus dans la composition du Conseil de Surveillance et des Comités au cours du premier semestre 2021

La Société ayant été transformée en société anonyme à Conseil d'Administration, le Conseil de Surveillance et ses comités ont été supprimés ; en conséquence, tous les mandats des membres du Conseil de Surveillance ont pris fin le 30 juin 2021.

2.2.1.2 ACTIVITÉ DURANT LE 1^{ER} SEMESTRE 2021

Au cours du 1^{er} semestre 2021, le Conseil de Surveillance s'est réuni à sept reprises avec un taux moyen de présence de 98 %. À chacune de ses réunions, un compte rendu des travaux des Comités a été présenté.

Le Conseil, avec l'aide de ses trois comités spécialisés (Comité d'Audit, Comité Stratégique et Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE) qui ont préparé ses travaux, a travaillé sur les principaux sujets suivants :

Activité et finance du Groupe :

- examen des comptes annuels, de la situation et de la stratégie générale du Groupe ;
- présentation de la feuille de route stratégique arrêtée par la Gérance ;
- présentation d'un projet d'acquisition aux États-Unis.

Gouvernance, nominations et rémunérations :

- avis consultatif sur la politique de rémunération des membres de la Gérance ;
- élaboration de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance ;
- examen annuel de la Convention d'Assistance dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2020 ;

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

- préparation de l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 (ordre du jour, projets de résolutions, rapport sur le gouvernement d'entreprise et rapports aux actionnaires).

Transformation de la Société :

- examen et avis donné sur le projet de transformation de la Société en société anonyme ;
- autorisation du protocole transactionnel avec Amber Capital ;

- examen des candidatures proposées au futur Conseil d'Administration dans le cadre du projet de transformation, notamment de leur qualification en matière d'indépendance ;
- déclinaison des politiques de rémunération des Président-Directeur Général, Directeur Général Délégué et membres du Conseil d'Administration ;
- revue des effets comptables de la transformation.

Assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités au cours du 1^{er} semestre 2021

Membre du Conseil	Conseil de Surveillance	Comité d'Audit	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	Comité Stratégique
Jamal Benomar	100 %	-	100 %	-
Valérie Bernis	100 %	-	100 %	-
Michel Defer	100 %	-	-	-
Soumia Malinbaum	100 %	-	100 %	-
Guillaume Pepy	100 %	100 %	-	100 %
Gilles Petit	100 %	-	100 %	100 %
Nicolas Sarkozy	100 %	-	-	100 %
Susan M. Tolson	86 %	100 %	-	-
Patrick Valroff	100 %	100 %	-	100 %

2.2.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (À COMPTER DU 30 JUIN 2021)

2.2.2.1 COMPOSITION

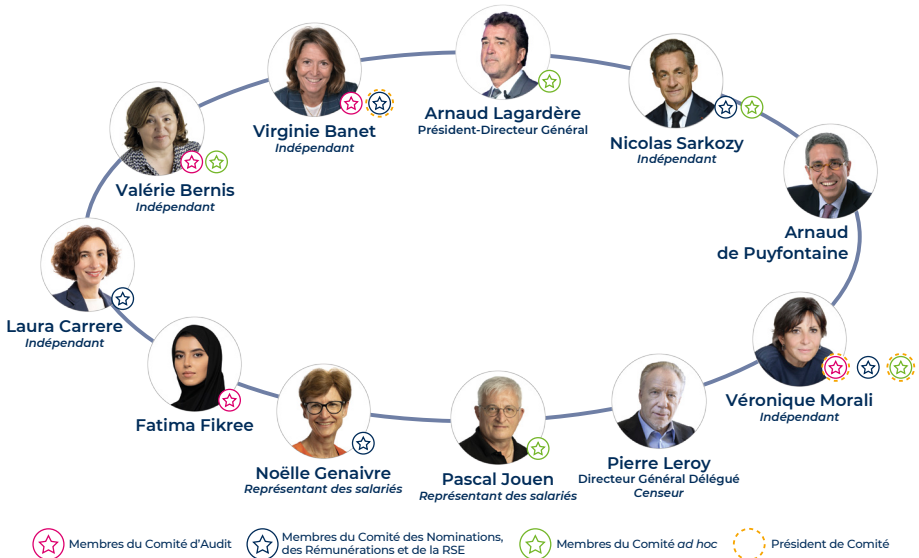
A) PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration est composé statutairement de huit membres au moins et de neuf membres au plus, auxquels s'ajoutent le ou les membres représentant les salariés ainsi qu'un Censeur qui peut être désigné par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration.

Les mandats sont d'une durée de quatre ans, à l'exception du mandat d'Arnaud Lagardère qui a été nommé pour une durée de six ans, conformément à la possibilité donnée par les statuts de la Société.

Au 31 décembre 2021, le Conseil était composé de dix membres comprenant deux administrateurs représentant les salariés, ainsi que d'un Censeur.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2021



EXPERTISE DU CONSEIL (*)



(*) À compter du 30 juin 2021.

(**) Hors Censeur.

(***) Hors Censeur et Représentants des salariés.

Liste des membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2021

	Informations personnelles				Expérience	Position du sein du Conseil				Participation à des Comités de Conseil		
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions		Indépendance ⁽²⁾	Date initiale de nominations	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Comité d'Audit	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	Comité ad hoc
Au 31 décembre 2021												
Arnaud Lagardère <i>Président-Directeur Général</i>	60 ans	H	Française	15 611 486	-	X	30.06.2021	2027	< 1 an			✓
Virginie Banet	55 ans	F	Française	3 000	2	✓	30.06.2021	2025	< 1 an	✓	Présidente	
Valérie Bernis	63 ans	F	Française	150	2	✓	30.06.2021	2025	< 1 an	✓		✓
Laura Carrere	44 ans	F	Française	150	-	✓	30.06.2021	2025	< 1 an		✓	
Fatima Fikree	29 ans	F	Qatarie	150	-	X	30.06.2021	2025	< 1 an	✓		
Noëlle Genaivre , <i>représentant les salariés</i>	62 ans	F	Française	-	-	N/A	19.05.2021	2025	< 1 an		✓	
Pascal Jouen , <i>représentant les salariés</i>	59 ans	H	Française	47	-	N/A	19.05.2021	2025	< 1 an			✓
Véronique Morali	63 ans	F	Française	150	-	✓	30.06.2021	2025	< 1 an	Présidente	✓	Présidente
Arnaud de Puyfontaine	57 ans	H	Française	150	2	X	30.06.2021	2025	< 1 an			
Nicolas Sarkozy	66 ans	H	Française	1 301	1	✓	30.06.2021	2025	< 1 an		✓	✓
Pierre Leroy <i>censeur</i>	73 ans	H	Française	105 135	-	N/A	30.06.2021	2025	< 1 an			✓ ^(*)

(*) Pierre Leroy participe aux réunions du Comité ad hoc sans voix délibérative.

(1) Extérieures au groupe Lagardère.

(2) Conformément aux critères d'indépendance du code Afep-Medef telles qu'appliquées par le Conseil d'Administration.

B) LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

 Nationalité française Né le 18 mars 1961 Nombre d'actions de la société détenues : 504 937 directement et 15 106 549 au travers des sociétés Lagardère SAS, et Lagardère Capital et Arjil Commandité-Arco ⁽¹⁾ qu'il contrôle	Arnaud Lagardère Président-Directeur Général Membre du Comité ad hoc Diplômé d'Études Approfondies d'Économie de l'université Paris-Dauphine, Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Administrateur et Directeur Général de la société MMB (devenue Lagardère SCA puis Lagardère SA) en 1987. Il a été Président de la société Grolier Inc. aux États-Unis de 1994 à 1998. Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Gérant de la Société sur décision de la société Arjil Commandité-Arco approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 mars 2003 et son mandat a été par la suite renouvelé en 2009, 2015 et 2020. Le 30 juin 2021, il est nommé Président-Directeur Général de Lagardère SA. <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="311 387 665 427">Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés</th><th data-bbox="676 387 1028 427">Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="311 432 665 1082"> <i>En France :</i> ► Président-Directeur Général de la société Arjil Commandité-Arco ► Président-Directeur Général et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Media ► Administrateur de la société Hachette Livre ► Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail ► Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active ► Administrateur de la société Lagardère Ressources ► Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère ► Président de l'Association des Amis de la Croix-Catelan (ex association sportive Lagardère Paris Racing Ressources) (Association loi 1901) ► Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901) ► Président de la société Lagardère SAS ► Président de la société Lagardère Capital (ex Lagardère Capital & Management) ► Président de la société Lagardère Management ► Président de la société LM Holding ► Membre du Conseil de la Société de Distribution Aéroportuaire (SDA) ► Membre du Conseil de Direction de Relay@ADP <i>À l'étranger :</i> ► Président de la société Lagardère North America </td><td data-bbox="676 432 1028 1082"> ► Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment ► Gérant de la société Europe 1 Digital (anciennement dénommée Lagardère News) ► Gérant de la société Europe News ► Président de la société Europe 1 Télécompagnie ► Président de la société Lagardère Médias News ► Président de la société Lagardère Sports, LLC, (ex Lagardère Sports Inc.) ► Président délégué de la société Lagardère Active Broadcast ► Président de la société Lagardère Sports US, LLC, (ex Sports Investment Company LLC) ► Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd. ► Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd. </td></tr> </tbody> </table>	Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés	Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années	<i>En France :</i> ► Président-Directeur Général de la société Arjil Commandité-Arco ► Président-Directeur Général et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Media ► Administrateur de la société Hachette Livre ► Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail ► Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active ► Administrateur de la société Lagardère Ressources ► Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère ► Président de l'Association des Amis de la Croix-Catelan (ex association sportive Lagardère Paris Racing Ressources) (Association loi 1901) ► Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901) ► Président de la société Lagardère SAS ► Président de la société Lagardère Capital (ex Lagardère Capital & Management) ► Président de la société Lagardère Management ► Président de la société LM Holding ► Membre du Conseil de la Société de Distribution Aéroportuaire (SDA) ► Membre du Conseil de Direction de Relay@ADP <i>À l'étranger :</i> ► Président de la société Lagardère North America	► Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment ► Gérant de la société Europe 1 Digital (anciennement dénommée Lagardère News) ► Gérant de la société Europe News ► Président de la société Europe 1 Télécompagnie ► Président de la société Lagardère Médias News ► Président de la société Lagardère Sports, LLC, (ex Lagardère Sports Inc.) ► Président délégué de la société Lagardère Active Broadcast ► Président de la société Lagardère Sports US, LLC, (ex Sports Investment Company LLC) ► Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd. ► Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd.
Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés	Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années				
<i>En France :</i> ► Président-Directeur Général de la société Arjil Commandité-Arco ► Président-Directeur Général et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Media ► Administrateur de la société Hachette Livre ► Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail ► Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active ► Administrateur de la société Lagardère Ressources ► Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère ► Président de l'Association des Amis de la Croix-Catelan (ex association sportive Lagardère Paris Racing Ressources) (Association loi 1901) ► Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901) ► Président de la société Lagardère SAS ► Président de la société Lagardère Capital (ex Lagardère Capital & Management) ► Président de la société Lagardère Management ► Président de la société LM Holding ► Membre du Conseil de la Société de Distribution Aéroportuaire (SDA) ► Membre du Conseil de Direction de Relay@ADP <i>À l'étranger :</i> ► Président de la société Lagardère North America	► Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment ► Gérant de la société Europe 1 Digital (anciennement dénommée Lagardère News) ► Gérant de la société Europe News ► Président de la société Europe 1 Télécompagnie ► Président de la société Lagardère Médias News ► Président de la société Lagardère Sports, LLC, (ex Lagardère Sports Inc.) ► Président délégué de la société Lagardère Active Broadcast ► Président de la société Lagardère Sports US, LLC, (ex Sports Investment Company LLC) ► Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd. ► Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd.				

(1) Société anonyme (sise 4 rue de Presbourg – 75116 Paris) détenue à 99,92 % par la société Lagardère Capital, laquelle est intégralement contrôlée par Monsieur Arnaud Lagardère (directement et indirectement, par l'intermédiaire des sociétés Lagardère SAS et LM Holding).



Nationalité française

Née le 18 janvier 1966

Nombre d'actions
de la société détenues :
3 000

Virginie Banet

Administratrice indépendante

Présidente du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Membre du Comité d'Audit

Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une licence de sciences économiques et diplômée de la SFAF (Société française des analystes financiers), Virginie Banet a débuté sa carrière comme analyste financier chez SBS, Warburg puis Deutsche Bank comme spécialiste des Biens d'Équipement, et de l'Aéronautique et de la Défense en Europe (1989-2003) avant de devenir banquière d'affaires et Head of M&A Aerospace & Defence toujours chez Deutsche Bank puis chez Airbus (2003-2008). De 2008 à 2010, elle est membre du Comité Exécutif de Lagardère Media, responsable des relations avec les actionnaires et de la politique de communication auprès des marchés financiers. Chez Natixis entre 2011 et 2014, elle est membre du Comité Exécutif et directrice relation clients et conseil, responsable d'équipe de banquiers en France et à l'international, ainsi que des financements classiques. En 2014, Virginie Banet a rejoint Ondra comme Partner, puis Nomura comme banquière d'affaires en 2015. En septembre 2019, elle crée sa propre société de conseil financier Iolite Financial Consulting et devient Senior Advisor chez AlixPartners ainsi que chez Foncière Atland. Elle est actuellement membre du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit de Netgem et membre du Conseil d'Administration de Mediobanca SpA.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Présidente de la société Iolite Financial Consulting
- Senior Advisor chez AlixPartners
- Membre du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit de Netgem (société cotée)
- Senior Advisor chez Foncière Atland

À l'étranger :

- Membre du Conseil d'Administration, du Comité des Rémunérations et du Comité RSE de Mediobanca SpA (société cotée)

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de Surveillance et du Comité Financier et d'Audit de Vallourec (société cotée)



Nationalité française

Née le 9 décembre 1958

Nombre d'actions
de la société détenues :
150

Valérie Bernis

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'Audit

Membre du Comité ad hoc

Madame Valérie Bernis est diplômée de l'Institut Supérieur de Gestion et de l'Université de Sciences Économiques de Limoges. En 1996, après deux ans passés comme Conseiller Presse et Communication du Premier Ministre, elle rejoint la Compagnie de Suez en tant que Vice-Président exécutif en charge de la Communication puis, en 1999, en tant que Directeur Délégué en charge de la Communication Corporate et du Développement durable. À la même époque, elle a passé cinq ans comme Président-Directeur Général de la chaîne de télévision Paris Première.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité RSE et membre du Comité des Rémunérations de la société Atos (société cotée)
- Membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité des Rémunérations et du Comité RSE, membre du Comité Stratégique et du Comité des Engagements de la société France Télévisions
- Secrétaire Générale du Conseil d'Administration de AROP (Opéra de Paris)
- Membre du Conseil de la Fondation contre Alzheimer

À l'étranger :

- Membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Nominations, du Comité RSE et du Comité d'Audit de la société L'Occitane International SA (société cotée)

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de Surveillance de la société Euro Disney SCA (société cotée)
- Membre du Conseil d'Administration de la société Suez SA (société cotée)



Nationalité française

Née le 22 mars 1977

Nombre d'actions
de la société détenues :
150**Laura Carrere****Administratrice indépendante****Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE**

Diplômée de l'École Polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Madame Laura Carrere bénéficie d'une expérience de plus de 16 ans en banque d'investissement à la Société Générale, au sein de laquelle elle a occupé les fonctions de Vice-Président en financements structurés Technologie, Média & Télécoms (de 2003 à 2007), puis de Managing Director en opérations de dérivés actions pour les grandes entreprises (de 2008 à 2016), avant d'être promue Managing Director, responsable de la franchise holdings familiales pour la Banque d'investissement (de 2017 à 2019). De 2018 à 2019, Madame Laura Carrere a siégé au Conseil d'Administration de la société ALD, leader européen du leasing automobile. Madame Laura Carrere a également occupé les fonctions de Directrice commerciale Europe du Sud au sein de la société EcoAct de 2020 à 2021.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*En France :*

- Directrice Générale adjointe en charge du développement et des relations investisseurs de Eiffel Investment Group
- Membre du Conseil d'Administration de l'Association X - Environnement

À l'étranger :

Néant

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil d'Administration de la société ALD
- Membre du Conseil d'Administration de Blue Solutions



Nationalité qatarie

Née le 13 avril 1992

Nombre d'actions
de la société détenues :
150**Fatima Fikree****Administratrice****Membre du Comité d'Audit**

Fatima Fikree est Directrice au sein de Qatar Investment Authority. Elle est diplômée de la Tepper School of Business de l'Université Carnegie Mellon. Fatima Fikree a débuté sa carrière dans le secteur financier au sein de Barclays plc avant de rejoindre Qatar Investment Authority en 2017. Fatima Fikree est titulaire d'un Bachelor of Science degree in Business Administration ainsi que du statut d'Analyste Financière Agréée (Chartered Financial Analyst – CFA).

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*En France :*

- Néant
- À l'étranger :*
- Présidente du Conseil de Surveillance de la société Northern Capital Gateway
 - Présidente du Conseil d'Administration de la société Q West Holding LLC
 - Présidente du Conseil d'Administration de la société Qure Holding LLC
 - Membre du Conseil d'Administration de la société F3 Holding LLC
 - Membre du Conseil d'Administration de la société Thalita Trading Limited

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant



Nationalité française

Née le 22 septembre 1959

Nombre d'actions
de la société détenues :
0

Noëlle Genaivre

Administratrice représentant les salariés

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Titulaire d'un BTS et d'une licence de langues étrangères appliquées, Noëlle Genaivre est salariée du groupe Lagardère en qualité de gestionnaire administrative du secteur jeunesse de Hachette Livre. Elle a exercé un certain nombre de mandats au sein des instances représentatives du personnel de Hachette Livre et du groupe Lagardère.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Néant

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Secrétaire adjointe élue au CSE d'Hachette Livre
- Déléguée syndicale CFDT sur le périmètre de l'UES Hachette Livre
- Secrétaire du comité de Groupe et de comité d'entreprise européen Lagardère
- Représentante du syndicat SNLE-CFDT



Nationalité française

Né le 28 octobre 1962

Nombre d'actions
de la société détenues :
47

Pascal Jouen

Administrateur représentant les salariés

Membre du Comité ad hoc

Diplômé de l'école des Beaux-Arts d'Angoulême, Pascal Jouen est cadre commercial de Larousse depuis 1991.

Il a exercé un certain nombre de mandats au sein des instances représentatives du personnel de Larousse et du groupe Lagardère.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Adjoint au maire de la commune de Saint-Martial de Valette
- Délégué à la communauté des communes du Périgord vert

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Délégué syndical CFDT
- Titulaire CFDT au comité de groupe
- Secrétaire adjoint du CSE Larousse
- Suppléant CFDT au Comité international



Véronique Morali

Administratrice indépendante

Présidente du Comité d'Audit

Présidente du Comité ad hoc

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Nationalité française

Née le 12 septembre 1958

Nombre d'actions
de la société détenues :
150

Titulaire d'une maîtrise en droit des affaires, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'ESCP, Madame Véronique Morali intègre l'ENA et l'Inspection Générale des Finances, qu'elle quitte en 1990 pour rejoindre Marc Ladreit de Lacharrière au moment de la création de Fimalac. Administratrice et Directrice Générale de Fimalac de 1990 à 2007, elle participe, avec son fondateur, à l'ouverture internationale de ce groupe coté et au choix des activités stratégiques. Madame Véronique Morali est aujourd'hui membre du Comex de Fimalac et Présidente de Fimalac Développement.

Depuis 2013, elle est Présidente du Directoire de Webedia, pôle digital de Fimalac et acteur incontournable du paysage média et digital en France qui construit un maillage global unique de médias, talents, événements et services sur les thématiques les plus fortes du divertissement et des loisirs.

En parallèle de ses activités au sein de Fimalac, elle cofonde en 2005 Force Femmes, association reconnue d'intérêt général, qu'elle préside, ayant pour objectif d'accompagner et de soutenir des femmes de plus de 45 ans dans leurs démarches de retour à l'emploi et de création d'entreprise. De 2011 à 2014, Véronique Morali a été la Présidente du Women's Forum for the Economy and Society. Elle est également co-fondatrice du Women Corporate Directors Paris (réseau de femmes membres de Conseils d'Administration) et membre du Siècle.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Présidente du Directoire de la société Webedia
- ▶ Membre du Comex et Directrice du développement de la société Fimalac
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance, du Comité d'Audit, du Comité des Risques et du Comité des Rémunérations de la société Edmond de Rothschild (France) SA
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Nationale des Sciences Politiques
- ▶ Directrice Générale de la société Webco
- ▶ Présidente de l'association Force Femmes
- ▶ Membre de l'association Le Siècle

À l'étranger :

- ▶ Présidente de la société Fimalac Développement
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Edmond de Rothschild SA (Suisse)

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- ▶ Représentante permanente de Fimalac Développement au sein du Conseil d'Administration de la société Groupe Lucien Barrière SAS
- ▶ Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité des Rémunérations de la société Edmond de Rothschild Holding SA
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance, du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations de la société Publicis Groupe (société cotée)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration, du Comité des Ressources Humaines et du Comité des Rémunérations de la société CCEP (ex. Coca-Cola Entreprises Inc.) (société cotée)
- ▶ Vice-Présidente du Conseil d'Administration et de la société Fitch Group, Inc.
- ▶ Présidente-Directrice Générale de la société Ring Média SAS
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société Edit Place SAS
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société Tradematic SA
- ▶ Membre du Comité Stratégique de la société Pour de Bon
- ▶ Gérante de la société Webedia International Sarl (Luxembourg)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de SNCF Mobilités (EPIC)
- ▶ Administratrice de la société Melberries
- ▶ Représentante de Multi Market Services France Holding au sein du comité des actionnaires de la société Wefcos
- ▶ Présidente de la société Clover SAS
- ▶ Co-gérante de la société Clover Morel SARL
- ▶ Présidente de la société Clover MDB SAS
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Edmond de Rothschild SA



Nationalité française

Né le 26 avril 1964

Nombre d'actions
de la société détenues :
150

Arnaud de Puyfontaine

Administrateur

Monsieur Arnaud de Puyfontaine est diplômé de l'ESCP Business School (1988), de l'Institut Multimédias (1992) et de la Harvard Business School (2000). Il débute sa carrière en qualité de consultant chez Arthur Andersen, puis comme project manager en 1989 chez Rhône-Poulenc Pharma en Indonésie. En 1990, il rejoint *Le Figaro* en tant que Directeur Délégué. Membre de l'équipe fondatrice en 1995 du groupe Emap en France, il dirige *Télé Poche* et *Studio Magazine*, gère l'acquisition de *Télé Star* et *Télé Star Jeux* et donne naissance au pôle Emap Star, avant de devenir Directeur Général d'Emap France en 1998. En 1999, il est nommé Président-Directeur Général d'Emap France et, en 2000, il rejoint le Board exécutif d'Emap Plc. Il pilote plusieurs opérations d'acquisitions et, en parallèle, assure de 2000 à 2005 la Présidence d'EMW, la filiale digitale Emap/Wanadoo. En août 2006, il est nommé Président-Directeur Général des Éditions Mondadori France. En juin 2007, il prend la Direction Générale des activités digitales pour le groupe Mondadori.

En avril 2009, Monsieur Arnaud de Puyfontaine rejoint le groupe de médias américain Hearst en qualité de Président exécutif de sa filiale anglaise, Hearst UK. En 2011, il conduit pour le compte du groupe Hearst l'acquisition des 102 magazines du groupe Lagardère publiés à l'étranger. En juin 2011, il est nommé Executive Vice-President de Hearst Magazines International. En août 2013, il est nommé Managing Director de Western Europe. Il a été Président d'ESCP Europe Alumni. De janvier à juin 2014, Monsieur Arnaud de Puyfontaine était membre du Directoire de Vivendi et Directeur Général des activités Médias et Contenus de Vivendi. Depuis le 24 juin 2014, il est Président du Directoire de Vivendi.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Président du Directoire de la société Vivendi (société cotée)
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société Groupe Canal+
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Havas
- ▶ Président du Conseil d'Administration de la société Editis Holding
- ▶ Président du Conseil d'Administration de la société Prisma Media
- ▶ Membre du Comité consultatif de la société Innit
- ▶ Président d'honneur de la French-American Foundation

À l'étranger :

- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Telecom Italia SpA (Italie) (société cotée)

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- ▶ Président du Conseil de Surveillance de la société Universal Music France
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Universal Music Group, Inc.
- ▶ Président du Conseil d'Administration de la société Antinea 6
- ▶ Représentant permanent de Vivendi au Comité de Surveillance de la société Banijay Group
- ▶ Président de la French-American Foundation
- ▶ Président exécutif, membre et Vice-Président du Conseil d'Administration de la société Telecom Italia SpA
- ▶ Président non exécutif de la société Gloo Networks Plc
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Schibsted Media Group



Nicolas Sarkozy

Administrateur indépendant

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Membre du Comité ad hoc

Nationalité française

Né le 28 janvier 1955

Nombre d'actions
de la société détenues :
1 301

Monsieur Nicolas Sarkozy est le 6^e président de la Ve République française (2007-2012).

Maire de Neuilly (1983-2002), député des Hauts-de-Seine (1988-2002), Président du Conseil général des Hauts-de-Seine (2004-2007), ministre du Budget (1993-1995) et de la Communication (1994-1995), porte-parole du Gouvernement (1993-1995), ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales (2002-2004), ministre d'État, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2004), ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire (2005-2007), il fut par ailleurs Président élu de l'UMP (2004-2007) puis des Républicains (2014-2016).

Monsieur Nicolas Sarkozy est avocat, marié et père de quatre enfants. Il est l'auteur de plusieurs livres dont *Libre, Témoignage*, *La France pour la vie*, *Tout pour la France*, *Passions*, *Le Temps des Tempêtes* et *Promenades*. Il est également consultant auprès de plusieurs groupes d'envergure internationale (Membre de l'International advisory network de Natixis, Président de l'Advisory Board de Corsair (société cotée), Consultant au sein du Comité de Direction du Groupe Marietton, Membre de l'Advisory Board d'Axian, Membre de l'Advisory Board de Chargeurs (société cotée) et de SPAO Reso Garantia).

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Membre du Conseil d'Administration et Président du Comité de la Stratégie Internationale d'Accor (société cotée)
- Membre du Conseil d'Administration et du Comité Stratégique de la société Groupe Lucien Barrière SAS
- Membre du Conseil de Surveillance de la société LGI – Lov Group Invest

À l'étranger :

Néant

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Directeur Général de SELAS CSC



Nationalité française

Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions
de la société détenues :
105 135

Pierre Leroy

Censeur

Directeur Général Délégué

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims et diplômé d'études supérieures de droit, Monsieur Pierre Leroy a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

Il a été nommé Administrateur et Directeur Général de MMB (devenue Lagardère SCA puis Lagardère SA) en 1987, Président-Directeur Général de Lagardère Sociétés en 1988 et Secrétaire Général du groupe Lagardère en 1993.

Il a été nommé Co-gérant de Lagardère SCA en mars 2004, puis Directeur Général Délégué de Lagardère SA le 30 juin 2021.

Il est par ailleurs Président-Directeur Général de Hachette Livre depuis mars 2021.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Président-Directeur Général de la société Hachette Livre
- Représentant permanent de Hachette Livre au sein du Conseil d'Administration de la société Librairie Arthème Fayard
- Représentant permanent de Hachette Livre au sein du Conseil d'Administration de la société Calmann Levy
- Représentant permanent de Education Management au sein du Conseil d'Administration de la société Librairie Générale Française
- Représentant permanent de Hachette Livre au sein du Conseil d'Administration de la société Audiolib
- Membre du Conseil d'Administration de la société Société des Editions Grasset & Fasquelle
- Membre du Conseil d'Administration, Vice-Président et Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media
- Président et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Ressources
- Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail
- Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active
- Président du Conseil de Surveillance de la Société d'Exploitation des Folies Bergère
- Président de la société Lagardère Participations
- Président de la société Lagardère Expression
- Président de la société Dariade
- Président de la société Sofrimo
- Président de la société Lagardère Live Entertainment
- Administrateur délégué de la Fondation Jean-Luc Lagardère
- Président et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Paris Racing Ressources
- Administrateur, Secrétaire Général et Trésorier de l'Association des Amis de La Croix-Catelan (Association loi 1901) (ex association sportive Lagardère Paris Racing Ressources)
- Secrétaire Général et membre du Comité Directeur de l'Association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901)

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Représentant de la société Lagardère Participations, Président de la société Hélios
- Administrateur de la société Ecrinvest 4
- Président de la société Holpa

	▶ Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital (anciennement dénommée Lagardère Capital & Management) ▶ Directeur Général Délégué et Administrateur de la société Arjil Commandité-Arco ▶ Directeur Général de la société Lagardère Management ▶ Président de l'IMEC (Institut Mémoires de l'Édition Contemporaine) ▶ Président du Fonds de dotation Mémoire de la Création Contemporaine ▶ Président du jury du Prix des Prix littéraires ▶ Président du jury du Prix de la littérature arabe ▶ Administrateur du Fonds de dotation de la Bibliothèque nationale de France ▶ Membre du bureau du Syndicat national de l'édition <i>À l'étranger :</i> ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Active Broadcast ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère UK Ltd. ▶ Administrateur de société Hachette UK (holdings) Limited (Angleterre) ▶ Président-Directeur Général de la société Hachette Livre Espana (Espagne) ▶ Président du Conseil d'Administration et administrateur de Hachette Livre USA (États-Unis)	

C) ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION EN 2021

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités au cours du 2nd semestre 2021

Situation arrêtée le 31 décembre 2021

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'Administration	Joseph Oughourlian (15/12/2021)	–	–
Comité d'Audit	–	–	–
Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	–	Noëlle Genaivre, membre représentant les salariés (17/12/2021)	–
Comité ad hoc	–	Véronique Morali (nomination à la Présidence du Comité (17/12/2021) Valérie Bernis (17/12/2021) Nicolas Sarkozy (17/12/2021) Pascal Jouen (17/12/2021) Arnaud Lagardère (17/12/2021) Pierre Leroy (17/12/2021) ⁽¹⁾	–

(1) Pierre Leroy, Censeur, participe aux réunions du Comité ad hoc, sans voix délibérative.

Lors de sa réunion du 16 février 2022, Le Conseil d'Administration a coopté Monsieur René Ricol en remplacement de Monsieur Joseph Oughourlian, par décision unanime prise sur recommandation de son Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, après avoir confirmé sa qualification d'administrateur indépendant, en se faisant notamment assisté par un prestataire externe, et ayant considéré que le parcours d'exception de Monsieur René Ricol, son expertise incontestable notamment en finance et en stratégie, et sa connaissance fine du groupe Lagardère et de ses domaines d'activités seraient autant d'atouts pour le Conseil d'Administration et plus largement pour le Groupe.

En dehors de cette cooptation, dont la ratification sera soumise à l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2022, aucun changement significatif n'est prévu à ce jour dans la composition du Conseil d'Administration.

Il est notamment précisé que, dans le cadre du projet d'offre publique d'achat déposé par Vivendi SE le 21 février 2022, Vivendi SE a déclaré ne pas avoir l'intention de demander la nomination d'administrateurs supplémentaires jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle de la Société par les autorités de concurrence compétentes, en cas de succès de ladite offre.

D) DIVERSITÉ DES PROFILS

Conformément aux accords conclus avec les principaux actionnaires ⁽¹⁾ le 27 avril 2021 dans le cadre du projet de transformation, et conformément à ce qui avait été proposé aux actionnaires de la Société dans la présentation de ce projet, l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 juin 2021 a nommé neuf administrateurs comme suit :

- sur proposition de Monsieur Arnaud Lagardère : Monsieur Arnaud Lagardère et deux indépendants, Madame Véronique Morali et Monsieur Nicolas Sarkozy ;
- sur proposition de Vivendi : Monsieur Arnaud de Puyfontaine et deux indépendants, Madame Virginie Banet et Madame Laura Carrere ;

- sur proposition de Qatar Holding LLC, Madame Fatima Fikree ;
- sur proposition d'Amber Capital, Monsieur Joseph Oughourlian ;
- sur proposition de Financière Agache, Madame Valérie Bernis, indépendante.

À compter de sa création et jusqu'à la démission de Monsieur Joseph Oughourlian intervenue le 15 décembre 2021, le Conseil d'Administration était composé de 11 membres comprenant 2 administrateurs représentant les salariés, qui avaient été élus par anticipation par le Comité de Groupe le 19 mai 2021, ainsi qu'1 Censeur.

La Société s'inscrit dans une démarche de promotion de la diversité et de l'inclusion, et s'engage ainsi à lutter contre toute forme de discrimination. Le Conseil d'Administration quant à lui attache une importance particulière à sa composition et à celle de ses Comités.

Une politique de diversité des profils est mise en œuvre, visant à assurer une couverture optimale des compétences indispensables aux travaux du Conseil d'Administration, que ce soit en matière managériale, financière, juridique, gouvernance, ou RSE, ou bien encore en termes d'expérience ou de connaissance des métiers du Groupe.

Cette politique vise également à promouvoir notamment les expériences internationales, ainsi qu'une variété de cultures, dans l'objectif de garantir que les missions du Conseil sont accomplies en toute objectivité mais également de façon collégiale et avec un esprit d'ouverture.

Cette juste représentation des compétences et profils est indispensable au bon fonctionnement du Conseil et garantit la richesse des débats en son sein.

Ainsi, un examen annuel de la composition du Conseil et des Comités est assuré par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE qui en rend compte au Conseil et émet des recommandations.

En outre, le Conseil procèdera pour la première fois en 2022, après une première année pleine de mandat, puis chaque année,

(1) À savoir Arnaud Lagardère, Vivendi, Qatar Holding LLC, Amber Capital et Financière Agache.

à une revue de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement (ainsi que de ceux de ses Comités) au travers un processus d'évaluation qui sera mené périodiquement avec l'aide d'un consultant externe.

La description de la politique de diversité des profils mise en œuvre au sein du Conseil est formalisée ci-dessous en application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce :

Critères	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats de l'exercice 2021
Taille du Conseil	Maintenir un nombre réduit de membres du Conseil en ce compris les nominations prévues par les dispositions légales (membre Représentant les salariés) afin de permettre un fonctionnement efficace et adapté à la structure actionnariale de la Société.	Au 30 juin 2021, il a été décidé, dans le cadre de l'adoption des statuts de la Société sous sa nouvelle forme de société anonyme, que le Conseil serait composé de huit membres au moins et de neuf membres au plus, auxquels s'ajoutent les membres représentant les salariés. À sa création, le Conseil était composé de neuf membres (hors représentants des salariés). Au 31 décembre 2021, à la suite de la démission de Monsieur Joseph Oughourlian, le Conseil a été ramené à son effectif statutaire minimum de huit membres (hors représentants des salariés).
Limite d'âge	L'article 11 3°) des statuts prévoit que le nombre de membres ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut être supérieur au 1/3 des membres en fonction.	Aucun membre du Conseil en fonction ne dépasse cet âge.
Représentation des femmes et des hommes	Représentation équilibrée des femmes et des hommes à un niveau au moins égal à 40 %. Dans les conseils constitués de huit membres, l'équilibre entre les femmes et les hommes est respecté lorsque l'écart entre le nombre de chaque sexe n'est pas supérieur à deux, conformément à l'article L. 22-10-3 du Code de commerce.	À sa création, le Conseil était composé de quatre hommes et cinq femmes (hors représentants des salariés), soit un taux de féminisation de 55 % ⁽¹⁾ . Au 31 décembre 2021, à la suite de la démission de Monsieur Joseph Oughourlian, le taux de féminisation du Conseil a été porté à 62,5 % ⁽¹⁾ mais l'écart entre le nombre de membres féminins (cinq) et de membres masculins (trois), égal à deux, demeure conforme aux règles légales.
Disponibilité	Nécessité d'une disponibilité des membres du Conseil d'Administration afin de permettre un fonctionnement efficace du Conseil et des Comités.	En 2021, le taux d'assiduité moyen des membres aux réunions du Conseil d'Administration a été de 98 % ⁽²⁾ . (100 % pour le Comité d'Audit, 91,75 % ⁽²⁾ pour le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et 80 % ⁽²⁾ pour le Comité <i>ad hoc</i>).
Qualification et expérience professionnelle, Nationalités, expériences internationales	Nécessité d'une diversité de profils ayant une expérience de dirigeants, une expertise financière, managériale, juridique, sociale, diversité ou RSE, et une connaissance des métiers du Groupe. Présence de membres ayant une expérience internationale, une connaissance des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités ou souhaite se développer.	Cf. schéma ci-après reflétant cette diversité.
Indépendance	Présence d'un nombre de membres indépendants égal ou supérieur à 50 % conformément au Code Afep-Medef.	À sa création, le Conseil était composé à 55 % ⁽¹⁾ de membres indépendants. Au 31 décembre 2021, le Conseil est composé à 62,5 % ⁽¹⁾ de membres indépendants.
Représentation des salariés au Conseil	Conformément à la loi PACTE du 22 mai 2019, désignation de deux membres représentant les salariés lorsque le nombre des autres membres du Conseil (nommés par les actionnaires) est supérieur à huit et à un lorsque le nombre des autres membres est égal ou inférieur à huit.	Élection par anticipation de Madame Noëlle Genavire et Monsieur Pascal Jouen par le Comité de Groupe en date du 19 mai 2021 et entré en fonction le 30 juin 2021. Le Conseil a été réduit à huit administrateurs à la suite de la démission de Monsieur Joseph Oughourlian, le 15 décembre 2021. Cette réduction n'a aucune incidence sur les mandats des deux représentants des salariés, qui se poursuivront jusqu'à l'arrivée de leur terme normal.

(1) Hors Censeur et Représentants des salariés.

(2) Hors Censeur.

Le Conseil d'Administration dispose ainsi d'une combinaison d'expertises, d'expériences et de compétences précieuses qui lui permet d'assumer pleinement son rôle et les prérogatives qui sont les siennes, en toute indépendance à l'égard de la Direction Générale.



(1) Toute mission significative exercée ou non en France ayant, ou ayant eu, un caractère extraterritorial / toute fonction exercée à l'étranger / toute personne de nationalité étrangère.

(2) Expérience significative exercée au sein d'une direction générale (Directeur Général, Directeur Général Délégué, Vice-Président, etc.) ou de cadre dirigeant au sens de l'article L. 3111-2 du Code du travail (ou son équivalent à l'étranger) ou en tant que membre au sein d'une instance dirigeante (Comex, Codir, etc.) au sens de l'article L. 23-12-1 du Code de commerce (ou son équivalent à l'étranger).

(3) Expérience significative dans le secteur financier (banque, comptabilité, marché financier), gestion du capital ou gestion des risques.

(4) Édition / Médias / Distribution / Travel Retail.

(5) Juridique / Gouvernance / Relations sociales / Diversité / RSE.

E) INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Conformément au Code Afep-Medef, il est important que le Conseil dispose en son sein d'une proportion significative d'administrateurs indépendants.

À ce titre, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE examine annuellement pour chacun des membres qui compose le Conseil la qualification d'indépendance de chacun d'eux au regard d'une grille d'analyse comprenant les critères d'indépendance fixés par le Code Afep-Medef. La qualification d'administrateur indépendant est également examinée lors de la nomination d'un nouvel administrateur et lors du renouvellement du mandat des administrateurs.

Le Conseil peut néanmoins estimer qu'un administrateur ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant en y apportant les explications nécessaires justifiant cette qualification.

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, le Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou de nature à le placer dans une situation de conflit d'intérêts.

Ainsi, le Conseil d'Administration a procédé à l'évaluation de l'indépendance de ses membres, au regard des critères suivants énoncés par le Code Afep-Medef :

- ▶ ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif ⁽¹⁾ de la Société ;
 - salarié, administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif d'une société que la Société consolide ;
 - salarié, administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ▶ 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 ;
- ▶ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil ⁽²⁾ :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

(1) Conformément au Code Afep-Medef, cette notion recouvre s'agissant des sociétés anonymes à Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général, le Directeur Général et le(s) Directeur(s) Général(aux) Délégué(s).

(2) Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue au sein du Conseil, après examen par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ;

- ▶ ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ▶ ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans ;
- ▶ ne pas être dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe ;
- ▶ ne pas être ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a ainsi débattu lors de sa réunion du 11 février 2022 de la qualité d'indépendants des différents membres du Conseil d'Administration.

Le caractère significatif ou non des relations d'affaires qui pouvaient exister entre certains administrateurs de la Société a été évalué. Dans ce cadre, le Comité a examiné la nature des relations entretenues (type de prestations, exclusivité, etc.) ainsi que les montants des transactions réalisées avec les groupes au sein desquels les administrateurs ont eu des fonctions dirigeantes au cours de l'exercice, qu'il a comparé notamment au chiffre d'affaires des entités concernées.

Le Conseil a ainsi estimé que la relation d'affaires entre Lagardère Ressources, filiale de la Société, et le cabinet d'avocats Realyze, dont Monsieur Nicolas Sarkozy est associé-fondateur (étant précisé

que le contrat a été conclu bien avant la nomination de Monsieur Nicolas Sarkozy au Conseil et que ce dernier ne fournit lui-même directement ou indirectement aucune prestation de conseil juridique au Groupe), au regard du volume d'affaires confiées au cabinet et du montant des honoraires consécutifs qui lui sont versés, n'était significative ni pour le Groupe ni pour le cabinet Realyze et que, en conséquence, Monsieur Nicolas Sarkozy remplissait bien les critères d'indépendance.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a constaté la qualification de membres non indépendants de Madame Fatima Fikree et de Monsieur Arnaud de Puyfontaine, représentant respectivement Qatar Holding LLC et Vivendi SE, tous deux principaux actionnaires de la Société détenant plus de 10 % du capital social et des droits de vote de la Société, ainsi que de Monsieur Arnaud Lagardère, dirigeant mandataire social exécutif de la Société, et à ce seul titre, non indépendant au sens du Code Afep-Medef.

En conclusion, l'analyse menée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sur la situation individuelle de chaque membre du Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance retenus par le Code Afep-Medef et sur la base de leur propre déclaration a conduit le Conseil d'Administration à confirmé, lors de sa réunion du 16 février 2022, que cinq de ses huit membres (hors administrateurs représentant les salariés), Représentant un taux d'indépendance de 62,5 %, sont considérés comme étant des membres indépendants : Mesdames Véronique Morali, Laura Carrere, Valérie Bernis et Virginie Banet ainsi que Monsieur Nicolas Sarkozy (cf. synthèse des critères d'indépendance détaillé dans le tableau ci-après).

Tableau de synthèse précisant la situation individuelle de chacun des membres du Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance retenus par le Code Afep-Medef

	A. Lagardère	V. Banet	V. Bernis	L. Carrere	F. Fikree	N. Gensaire ^(*)	P. Jouen ^(*)	V. Morali	A. de Puyfontaine	N. Sarkozy
Critères d'indépendance du Code Afep-Medef										
Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou mandataire social	N/A	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓
Absence de mandats croisés	N/A	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓
Absence de relations d'affaires significatives	N/A	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓
Absence de lien familial	N/A	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓
Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes au cours des cinq années précédentes	N/A	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓
Ne pas être membre du Conseil d'Administration depuis plus de 12 ans	N/A	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓
Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Statut de l'actionnaire important	N/A	✓	✓	✓	x	N/A	N/A	✓	x	✓
Conclusion	Non indépendant	Indépendante	Indépendante	Indépendante	Non indépendante	N/A	N/A	Indépendante	Non indépendant	Indépendant

(*) Membre du Conseil d'Administration représentant les salariés.

2.2.2.2 FONCTIONNEMENT/RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités sont fixées dans un Règlement intérieur qui a également pour objet de rappeler et de préciser les devoirs incombant à chacun de ses membres, ainsi que les règles déontologiques au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu. Ce Règlement intérieur a été adopté par le Conseil d'Administration le 30 juin 2021 et est reproduit en Annexe A2 dans le présent chapitre.

Le Règlement intérieur prévoit également des mesures désignées sous le terme de Ring fencing ayant pour objet de prévenir l'échange d'informations sensibles et, plus largement, toute entente illicite entre entreprises concurrentes au sein du Conseil d'Administration et de ses Comités.

Par ailleurs, en application de l'article L. 22-10-10, 6° du Code de commerce, une Charte interne visant à préciser la méthodologie utilisée afin (i) d'identifier et de qualifier les conventions devant être soumises à la procédure des conventions réglementées au niveau de la Société préalablement à leur conclusion, renouvellement ou résiliation, et (ii) d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, sera prochainement soumise à l'approbation du Conseil d'Administration.

Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, les critères et les modalités de la procédure permettant d'apprécier les conditions de conclusion des conventions courantes conclues à des conditions normales seront revues périodiquement par le Conseil d'Administration.

2.2.2.3 ACTIVITÉ DURANT LE 2ND SEMESTRE 2021

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les statuts de la Société, ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil d'Administration qui précise son mode de fonctionnement ainsi que celui des Comités constitués en son sein.

Au cours de l'exercice 2021 et depuis sa création le 30 juin 2021, le Conseil d'Administration s'est réuni à cinq reprises avec un taux moyen de présence de 98 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été de trois heures.

Le Conseil se réunit régulièrement pour examiner la situation et l'activité de la Société et de ses filiales, les comptes semestriels, les perspectives de chacune des activités en considérant les enjeux sociaux et environnementaux, ainsi que la stratégie du Groupe.

Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil d'Administration ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, des communiqués de presse publiés par la Société et des notes d'analyse la concernant. Entre le 30 juin 2021 et le 31 décembre 2021, le Conseil a notamment, dans les domaines suivants :

Activité et finance du Groupe :

- mis en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée ;

- examiné les comptes semestriels ainsi que la situation et la stratégie générale du Groupe ;
- approuvé le Rapport financier semestriel 2021 et l'Amendement au Document d'enregistrement universel de la Société ;
- reçu la présentation du plan stratégique 2021-2024 du Groupe ;
- décidé l'émission d'un emprunt obligataire et le rachat d'obligations existantes ;
- approuvé le budget plan 2022-2024 ;

Gouvernance, nominations et rémunérations :

- adopté son Règlement intérieur ;
- défini les modalités d'exercice de la Direction Générale et nommé le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué ;
- défini la composition des Comités (membres et Présidents) ;
- nommé la Secrétaire du Conseil d'Administration et Référente Ring fencing ;
- fixé les critères et objectifs pour les éléments variables des rémunérations du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué au titre de 2021, en conformité avec les politiques approuvées par l'Assemblée ;
- émis des plans d'actions gratuites et d'actions de performance, en conformité avec les autorisations délivrées par l'Assemblée ;
- autorisé la mise en place d'un nouveau régime de retraite supplémentaire au bénéfice du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué en conformité avec les politiques approuvées par l'Assemblée ;
- revu le processus d'investissement et de désinvestissement applicable au sein du Groupe ;
- nommé Madame Noëlle Genaivre, administratrice représentant les salariés, en qualité de membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ;
- sélectionné un nouveau Commissaire aux Comptes à proposer lors de l'Assemblée Générale 2023 en remplacement de Ernst & Young et Autres ;

Responsabilité sociétale de l'entreprise :

- examiné la feuille de route RSE du Groupe ;

Avis, autorisations et travaux divers :

- pris acte du projet d'acquisition par Vivendi SE de la participation d'Amber Capital et de lancement d'une offre publique obligatoire visant les titres de la Société ;
- autorisé la conclusion d'un « Accord de *clean team*, de confidentialité et de coopération » entre la Société et Vivendi SE au titre de l'article L. 225-38 du Code de commerce, visant à encadrer des échanges réciproques entre la Société et Vivendi SE d'informations nécessaires à la préparation des soumissions réglementaires requises au titre de cette opération ;
- désigné un Comité *ad hoc* dans le cadre du projet d'offre publique d'acquisition de Vivendi SE ; et
- désigné le cabinet Eight Advisory en qualité d'expert indépendant dans ce même cadre.

Le Conseil d'Administration a, en outre, régulièrement pris connaissance des comptes rendus des Comités sur leurs travaux.

Assiduité des membres aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités sur le 2nd semestre 2021

Membre du Conseil	Conseil d'Administration	Comité d'Audit	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	Comité <i>ad hoc</i> (1 réunion en 2021)
Valérie Banet	100 %	100 %	100 %	-
Valérie Bernis	100 %	100 %	-	100 %
Laura Carrere	100 %	-	100 %	-
Arnaud de Puyfontaine	100 %	-	-	-
Fatima Fikree	100 %	100 %	-	-
Noëlle Genaivre	100 %	-	-	-
Pascal Jouen	100 %	-	-	100 %
Arnaud Lagardère	80 %	-	-	0 %
Pierre Leroy	80 %	-	-	0 %
Véronique Morali	100 %	100 %	100 %	100 %
Joseph Oughourlian	100 %	-	-	-
Nicolas Sarkozy	100 %	-	67 %	100 %

2.2.3 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les travaux et délibérations du Conseil d'Administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés de membres nommés par le Conseil d'Administration, pour la durée de leur mandat d'administrateur. Ces Comités spécialisés instruisent les affaires entrant dans leurs attributions ou, le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Conseil, rendent compte régulièrement au Conseil d'Administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations. Le Conseil d'Administration s'appuie tout au

long de l'année sur les travaux effectués au sein de ses Comités spécialisés.

Le Conseil d'Administration a constitué trois Comités en son sein : le Comité d'Audit, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et, plus récemment, suite à l'annonce du projet d'offre publique d'acquisition de Vivendi SE visant les titres de la Société, le Comité *ad hoc*.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des deux premiers Comités sont fixées dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

A) COMITÉ D'AUDIT

Composition	► Véronique Morali (Présidente) ► Valérie Bernis ► Virginie Banet ► Fatima Fikree Les membres du Comité d'Audit sont nommés au regard de leurs compétences financières et/ou comptables. Ces compétences s'apprécient en particulier en fonction de l'expérience professionnelle (fonctions au sein d'une Direction Générale, Financière ou d'un cabinet d'audit), de la formation académique ou de la connaissance propre de l'activité de la Société. Au 31 décembre 2021, le Comité d'Audit était composé de 75 % de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus). Durant l'exercice 2021, et à compter du 30 juin 2021, il s'est réuni à trois reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.
Principales missions	Les missions du Comité d'Audit sont décrites dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration reproduit en Annexe A2.
Principaux travaux	► revue des comptes semestriels et de l'information financière du troisième trimestre 2021 ; ► revue du rapport financier semestriel 2021 ; ► revue du calendrier de communication financière 2021-2022 ; ► revue du processus d'élaboration de l'information financière ; ► revue de la politique de remontée de la trésorerie ; ► revue de l'organisation de la supervision des risques et du contrôle interne du Groupe, de la cartographie des risques et des dispositifs de contrôle interne du Groupe, des résultats de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne, de l'avancement des programmes de Compliance ; ► examen de l'activité de l'Audit interne et du plan d'audit 2022 ; ► revue de la sécurité des systèmes d'information : bilan 2021 et état d'avancement du programme ; ► revue de la synthèse des analyses a posteriori des dossiers d'engagements financiers validés par le Comité Financier pour la branche Lagardère Publishing ; ► revue des litiges juridiques du Groupe ; ► recommandation au Conseil pour la sélection du Commissaire aux Comptes succédant à Ernst & Young et Autres ; ► examen du budget-plan 2022-2024. Par ailleurs, à chacune de ses réunions, le Comité d'Audit a procédé au suivi des sujets de financement, des plans d'économies, des indicateurs clés de performance du Groupe et des branches d'activités, du consensus analystes et des missions « SACC » pré-approuvées. Ces réunions se sont déroulées en présence de la Secrétaire Générale du Groupe et Secrétaire du Comité, de la Directrice Financière, du Directeur des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne, de la Directrice de l'Audit interne, de la Directrice des Comptabilités, du Directeur du Contrôle de gestion Groupe et des Commissaires aux Comptes. En fonction des sujets abordés, d'autres dirigeants et notamment le Directeur des Systèmes d'information Groupe, le Directeur des Affaires Juridiques, le Directeur Financement et Relations investisseurs et les directions des branches ainsi que certains membres de leurs équipes ont été ponctuellement sollicités.

B) COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE

Composition	► Virginie Banet (Président) ► Laura Carrere ► Véronique Morali ► Nicolas Sarkozy ► Noëlle Genaivre Au 31 décembre 2021, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE était composé de 100 % de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus) et d'une administratrice représentant les salariés. Durant l'exercice 2021, et à compter du 30 juin 2021, il s'est réuni à trois reprises avec un taux d'assiduité de 91 %.
Principales missions	Les missions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sont décrites dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration reproduit en Annexe A2.
Principaux travaux	► revue de la politique RSE du Groupe, des principaux risques et opportunités RSE et des grands axes de la communication RSE ; ► revue du bilan et de la trajectoire carbone du Groupe ; ► revue du processus d'élaboration de l'information extra-financière ; ► examen et suivi des notations extra-financières de la Société ; ► revue de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs avec l'assistance d'un conseil externe ; ► préparation des plans d'actions gratuites et d'actions de performance 2021 ; ► examen d'un nouveau régime de retraite supplémentaire au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société ; ► revue des polices d'assurance D&O couvrant les mandataires sociaux du Groupe ; ► examen de la candidature de Madame Noëlle Genaivre au Comité. Ces réunions se sont déroulées notamment en la présence de la Secrétaire Générale du Groupe et Secrétaire du Comité et, pour les sujets relevant de leur domaine d'intervention, de la Directrice Développement durable et RSE et du Directeur délégué à l'information extra-financière et à la responsabilité environnementale, ainsi que des correspondants RSE des branches.

C) COMITÉ AD HOC

Composition	► Véronique Morali (Présidente) ► Valérie Bernis ► Nicolas Sarkozy ► Pascal Jouen ► Arnaud Lagardère ► Pierre Leroy Pierre Leroy, Censeur, participe aux réunions du Comité <i>ad hoc</i>, sans voix délibérative. Au 31 décembre 2021, le Comité <i>ad hoc</i> était composé de 80 % de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus). Entre sa constitution, le 17 décembre 2021, et le 31 décembre 2021, il s'est réuni une seule fois avec un taux d'assiduité de 80 %.
Principales missions	► proposition de l'expert indépendant désigné par le Conseil d'Administration ; ► suivi des travaux de cet expert ; ► examen des termes et conditions du projet d'offre publique de Vivendi SE ; ► assistance du Conseil d'Administration dans la préparation du projet d'avis motivé qui doit être rendu sur le projet d'offre publique de Vivendi SE ; ► suivi général du projet d'opération de prise de contrôle de la Société par Vivendi SE, prise en considération des éventuelles questions et/ou commentaires des actionnaires, propositions sur toute décision importante de la Société en lien avec l'offre et/ou les procédures vis-à-vis des autorités de concurrence ou de l'Arcom (Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique, née de la fusion du CSA et de l'Hadopi).
Principaux travaux	► sélection du cabinet Eight Advisory désigné par le Conseil d'Administration en qualité d'expert indépendant dans le cadre du projet d'offre publique.

2.2.4 L'ÉVALUATION DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

En conformité avec le Code Afep-Medef, le Conseil d'Administration procèdera annuellement à une évaluation de sa composition, son organisation et son fonctionnement ainsi que de ceux de ses Comités afin, notamment, de porter une appréciation sur la préparation et la qualité de leurs travaux respectifs. Une évaluation

individuelle sera également réalisée pour chacun des membres afin d'apprécier leurs propres contributions.

Dans la mesure où le Conseil d'Administration a été constitué le 30 juin 2021, il a été décidé de lancer le premier processus d'évaluation au cours du second semestre 2022 après une première année pleine de fonctionnement du Conseil et de ses Comités.

2.2.5 CONFORMITÉ AU CODE AFEP-MEDEF

La Société fait application des principes de gouvernement d'entreprise tels que ceux-ci sont aujourd'hui consolidés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en janvier 2020 par l'Afep et le Medef. Celui-ci figure sur le site Internet

de la Société dans la rubrique Gouvernement d'entreprise. Seule la recommandation suivante n'est pas appliquée par la Société au 31 décembre 2021 :

Disposition du Code Afep-Medef écartée ou appliquée partiellement

Explication

Durée des fonctions des administrateurs :
« La durée du mandat des administrateurs [...] ne doit pas excéder quatre ans »

Le mandat de Président-Directeur Général de Monsieur Arnaud Lagardère a une durée de six ans pour maintenir un cadre managérial stable et durable au sein de la Société.

2.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RFA

2.3.1 ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU DE SANCTION PUBLIQUE OFFICIELLE ET/OU D'EMPÊCHEMENT D'AGIR EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU D'INTERVENIR DANS LA GESTION OU LA CONDUITE DES AFFAIRES

À la connaissance de Lagardère SA :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années, à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration ;
- aucun des membres du Conseil d'Administration n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- dans le cadre d'une procédure judiciaire, Monsieur Nicolas Sarkozy a été condamné par jugement du 1^{er} mars 2021 à une peine de trois ans d'emprisonnement dont deux avec sursis, des chefs de corruption et trafic d'influence. Monsieur Nicolas Sarkozy a interjeté appel de ce jugement et demeure par conséquent

préssumé innocent. Ce jugement de première instance n'affecte en rien la capacité de Monsieur Nicolas Sarkozy à exercer ses fonctions de membre du Conseil d'Administration de la Société. Aucune autre incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;

- aucun des membres du Conseil d'Administration n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

2.3.2 CONTRATS LIANT UN MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LAGARDÈRE SA OU L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

À la connaissance de Lagardère SA, aucun des membres du Conseil d'Administration n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SA ou l'une de ses filiales, à l'exception (i) du contrat de prestations juridiques entre le cabinet d'avocats Realyze, dont Monsieur Nicolas Sarkozy est associé fondateur, et le Groupe, et (ii) du contrat de service liant Lagardère Management, société

intégralement détenue par Monsieur Arnaud Lagardère et dirigée par Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy respectivement Président et Directeur Général, et Lagardère Ressources, filiale de Lagardère SA. Pour plus de détails sur ce contrat, se référer au paragraphe 2.7 du Document d'enregistrement universel.

2.3.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe pas de situations de conflits d'intérêt potentiels entre les devoirs, à l'égard de Lagardère SA, des membres du Conseil d'Administration et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs, à l'exception de la situation de Monsieur Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire de la société Vivendi SE, holding du groupe Vivendi qui exerce des activités concurrentes de celles du groupe Lagardère principalement dans le secteur de l'édition et, plus marginalement, dans les secteurs de la presse écrite, de la production de spectacles et la gestion de salles de spectacles et des jeux vidéo sur mobile. À ce titre, Monsieur Arnaud de Puyfontaine est soumis au dispositif dit de Ring fencing prévu par le Règlement intérieur du Conseil d'Administration de Lagardère SA ayant pour objet de prévenir l'échange d'informations sensibles et, plus largement, toute entente illicite entre entreprises

concurrentes au sein du Conseil d'Administration et des Comités de Lagardère SA.

Par ailleurs, dans le cadre du projet d'offre publique d'acquisition annoncé par Vivendi SE, Monsieur Arnaud de Puyfontaine s'est abstenu de participer aux délibérations intervenues lors des réunions des 17 et 21 décembre 2021, relativement (i) à la désignation d'un Comité *ad hoc*, (ii) à l'autorisation de la conclusion d'un « Accord de clean team, de confidentialité et de coopération » entre la Société et Vivendi SE, conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce (cf. publication de la Société du 20 décembre 2021 relative à cet accord), et (iii) à la désignation du cabinet Eight Advisory en qualité d'expert indépendant. De la même manière, Monsieur Arnaud de Puyfontaine s'abstiendra de participer à la délibération relative à l'avis motivé du Conseil d'Administration sur le projet d'offre publique déposé le 21 février 2022.

2.3.4 RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSIION PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU PAR LES DIRIGEANTS DE LEUR PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL DE LAGARDÈRE SA

► À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception :

- des règles de détention d'actions prévues par les dispositions des statuts de Lagardère SA et du Règlement intérieur du Conseil (conservation de 150 actions pendant toute la durée du mandat), lesquelles ne sont néanmoins pas applicables aux administrateurs représentant les salariés ;
- des règles d'intervention sur les titres Lagardère SA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur (fenêtres négatives de 30 jours précédant les dates de publication des communiqués de presse sur les résultats semestriels et annuels ainsi que toute période de détention d'une information privilégiée) ;
- s'agissant de Monsieur Arnaud de Puyfontaine, des restrictions d'intervention sur les titres Lagardère SA et des obligations de déclaration applicables pendant les périodes de pré-offre et d'offre, dans le cadre du projet d'offre publique d'acquisition annoncé par Vivendi SE, conformément aux articles 231-38 et suivants du Règlement général de l'AMF.

► À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe aucune restriction acceptée par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception :

- des règles d'intervention sur les titres Lagardère SA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou inscrites dans la « Charte de confidentialité et de déontologie boursière applicable aux collaborateurs du groupe Lagardère » ;
- s'agissant de Monsieur Pierre Leroy, des obligations de conservation applicables aux actions de performance attribuées, en application des règles fixées par l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration conformément aux dispositions du Code de commerce et aux recommandations du Code Afp-Medef.

2.3.5 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SA PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2021

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations réalisées sur les actions de la Société déclarées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier ont été les suivantes au cours de l'exercice 2021 :

Personne concernée	Mandat	Nature de l'opération	Nature du titre	Date de l'opération	Volume	Prix unitaire	Montant total
Arnaud Lagardère	Président-Directeur Général	Attribution d'actions nouvellement émises ⁽ⁱ⁾	Action	30/06/2021	5 000 000	0	0
		Apport d'actions à Lagardère Capital	Action	27/08/2021	4 500 000	22,4727	101 127 150
Arjil Commanditée-Arco	Personne morale liée à Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général	Attribution d'actions nouvellement émises ⁽ⁱ⁾	Action	30/06/2021	5 000 000	0	0
		Nantissement	Action	09/07/2021	5 000 000	0	0
Lagardère Capital	Personne morale liée à Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général	Apport en nature d'actions par Arnaud Lagardère	Action	27/08/2021	4 500 000	22,4727	101 127 150
		Cession d'actions dans le cadre d'une réduction de capital inégalitaire ⁽ⁱⁱ⁾	Action	13/10/2021	3 910 139	22,7619	89 002 192,90
Vivendi SE	Personne morale liée à Arnaud de Puyfontaine, Administrateur	Acquisition ⁽ⁱⁱⁱ⁾	Action	15/09/2021	25 305 448	24,10	609 861 296,80
		Cession	Action	15/09/2021	150	24,10	3 615
		Acquisition ⁽ⁱⁱⁱ⁾	Action	16/12/2021	24 685 108	24,10	594 911 102,80
Arnaud de Puyfontaine	Administrateur	Acquisition	Action	15/09/2021	150	24,10	3 615
Amber Capital UK llp	Personne morale liée à Joseph Oughourlian, Administrateur (jusqu'au 15 décembre 2021)	Cession ⁽ⁱⁱⁱ⁾	Action	15/09/2021	25 305 448	24,10	609 861 296,80
		Cession ⁽ⁱⁱⁱ⁾	Action	16/12/2021	24 685 108	24,10	594 911 102,80
Joseph Oughourlian	Administrateur (jusqu'au 15 décembre 2021)	Acquisition	Action	20/09/2021	150	23,20	3 480

(i) Attribution aux Associés Commandités, Monsieur Arnaud Lagardère et la société Arjil Commandité-Arco, en compensation de la perte de leurs droits pécuniaires et non pécuniaires dans le cadre de la transformation de la Société en une société anonyme à conseil d'administration approuvée par l'Assemblée Générale des Associés Commandités et des actionnaires commanditaires le 30 juin 2021, d'un total de 10 millions d'actions nouvelles de la Société d'une valeur nominale de 6,10 euros réparties à égalité entre eux.

(ii) Attribution par Lagardère Capital à Financière Agache de 3 910 139 actions Lagardère SA, pour une valeur de 89 002 197,25 euros, en contrepartie de l'annulation, par voie de réduction de capital inégalitaire de Lagardère Capital, de l'intégralité de la participation de Financière Agache dans Lagardère Capital.

(iii) Par contrat de vente du 14 septembre 2021, autorisé par le Conseil de Surveillance de Vivendi SE le 15 septembre 2021, Vivendi SE s'est engagée à acquérir 25 305 448 actions Lagardère SA détenues par Amber Capital UK, Amber Italia SGR SpA et Amber Capital UK LLP (ensemble "Amber Capital"), au prix de 24,10 euros par action, à compter de cette date jusqu'au 15 décembre 2022. Par exception, Vivendi SE a acquis directement et sans condition 620 340 actions Lagardère SA détenues par Amber Capital. En date du 16 décembre 2021, Vivendi SE a fait l'acquisition de 24 685 108 actions Lagardère SA détenue par Amber Capital.

2.4 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE

RFA

2.4.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif, présidé par Arnaud Lagardère en sa qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA réunit autour de lui et de Pierre Leroy, Directeur Général Délégué de Lagardère SA et Président-Directeur Général de Hachette Livre, les dirigeants des branches d'activités, et les directeurs des grandes fonctions centrales qui gèrent et animent le Groupe.

Le Comité Exécutif est le comité qui a pour rôle d'assister le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué dans l'exécution de leurs missions.

Il se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.



2.4.2 POLITIQUE DE MIXITÉ FEMMES-HOMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

Avec 65 % de femmes dans l'ensemble de ses effectifs à fin 2021, le groupe Lagardère est un groupe très féminisé qui place la représentation équilibrée des femmes et des hommes, notamment dans les postes à hautes responsabilités, parmi ses engagements prioritaires.

Dans ce cadre, le Groupe a notamment adhéré aux Women's Empowerment Principles de l'ONU et à l'initiative StOpE de lutte contre le sexisme ordinaire en entreprise.

Conformément aux recommandations du Code Alep-Medef auquel la Société adhère, la Direction Générale a arrêté une politique de mixité au sein des instances dirigeantes du Groupe, laquelle est soumise à l'examen régulier du Conseil d'Administration et de son Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Le niveau des femmes au sein de la population des cadres exécutifs du Groupe ayant atteint 51 % en 2020, la Direction Générale a

décidé en 2021 de recentrer ses efforts sur un périmètre plus restreint et plus représentatif du top management au sein du Groupe. Ce nouveau périmètre, arrêté en tenant compte des spécificités du Groupe, et notamment de sa forte décentralisation et de son exposition internationale, correspond : (i) aux membres du Comité Exécutif du Groupe et à leurs N-1, (ii) aux membres des Comités Exécutifs élargis et des Comités de Direction de Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News, (iii) aux équipes dirigeantes des entités autonomes des pays pour Lagardère Travel Retail et (iv) aux cadres supérieurs en France pour Lagardère Publishing.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

Sur ce nouveau périmètre d'un peu plus de 300 personnes, la Direction Générale a fixé **un objectif de féminisation de 45 % à atteindre d'ici à fin 2024**, par la mise en œuvre de divers plans d'actions qui incluent :

- la recherche dans les processus de recrutement de postes à responsabilités d'une représentation équilibrée jusque dans les phases de short-list ;
- la préparation, dans le cadre des revues de talents, de plans de succession intégrant une meilleure mixité ;
- l'amélioration de la prise en compte de l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle, et notamment la parentalité ;
- l'attention accrue à l'égalité de traitement dans les politiques de rémunération, de formation et de développement de carrière ;
- la formation et la sensibilisation de tous les acteurs impliqués dans le recrutement sur l'importance de la diversité et les biais liés aux stéréotypes ;
- la sensibilisation de tous les salariés au sexisme ordinaire en entreprise via des campagnes d'autodiagnostic et de formation ;
- l'intégration d'objectifs de mixité femmes-hommes parmi les critères RSE conditionnant l'attribution des éléments de rémunération variable court terme et long terme des membres du COMEX et des cadres dirigeants du Groupe ;
- les actions du Réseau LL et notamment le programme de mentorat interne.

Des comités de pilotage, composés notamment des directeurs des Ressources humaines et de la RSE des branches et du Corporate suivent chaque année la mise en place des plans d'actions et les évolutions atteintes. Pour le périmètre global du groupe Lagardère, le comité RH est chargé de la supervision des plans d'actions, sous l'autorité de la Secrétaire Générale du groupe Lagardère, membre du Comité Exécutif.

Ces plans d'actions ont porté leurs fruits en 2021 puisque si la mixité des effectifs globaux est demeurée stable entre 2020 et 2021 (65 % de femmes pour 27 359 collaborateurs), le taux de femmes a progressé sensiblement sur tous les autres ensembles, passant :

- de 56 % en 2020 à 58 % en 2021 pour la population des managers (6 737 personnes) ;
- de 51 % en 2020 à 54 % en 2021 pour la population des cadres exécutifs (547 personnes) ;
- de 42 % en 2020 à 44 % en 2021 pour la population des top exécutifs (348 personnes), en avance donc par rapport à la trajectoire visée.

La féminisation des instances dirigeantes du Groupe s'est également renforcée en 2021 puisque :

- le Comité Exécutif du Groupe compte désormais 43 % de femmes (vs 20 % en 2020) ;
- le Comité de Direction de Lagardère Travel Retail est passé pour sa part de 18 à 31 % de femmes en 2021 ; et
- les Comités Exécutifs de Lagardère News et de Hachette Livre sont demeurés strictement paritaires.

Conformément à la loi 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, dite loi « Rixain », les sociétés du Groupe, employant, pour le troisième exercice consécutif, chacune au moins 1 000 salariés, ont publié pour la première fois, en 2022, les écarts de représentation entre les femmes et les hommes parmi, d'une part, la population des cadres dirigeants définis à l'article L. 3111-2 du Code du travail et, d'autre part, les membres des instances dirigeantes au sens de l'article L. 23-12-1 du Code de commerce. Ces mêmes sociétés seront également tenues de respecter une proportion minimale de personnes de chaque sexe pour chacun de ces deux ensembles d'abord en atteignant un taux de 30 % en mars 2026, puis de 40 % en mars 2029.

2.4.3 POLITIQUE DE GESTION DES RELATIONS HUMAINES ET GESTION DES COMPÉTENCES – PRÉPARATION DES PLANS DE SUCCESSION

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources. Les branches du Groupe gèrent leurs ressources humaines de façon autonome, dans le respect de principes et d'engagements communs (dont la politique de gestion des talents du Groupe), qui sont définis et formalisés au niveau du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources humaines des branches.

Ce sujet est développé au chapitre 4, « Déclaration de performance extra-financière et devoir de vigilance » du présent Document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, la préparation de la succession des principaux dirigeants du Groupe constitue un enjeu clé en vue d'assurer la pérennité du Groupe, d'une part, en garantissant une continuité de la direction dans les situations de succession inopinée ou anticipée et, d'autre part, en veillant plus largement à la constitution d'un vivier managérial interne à même d'assurer la croissance du Groupe dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

Afin de répondre au mieux à cet enjeu, des processus d'élaboration et de revue des plans de succession ont été mis en place en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernance.

Les plans de succession sont construits pour couvrir différents horizons de temps :

- les situations imprévues (démission, empêchement, décès) ;
- les situations anticipées à moyen terme (départ à la retraite, échéance de mandat) ;

- les plans de plus long terme axés sur l'identification, l'accompagnement et la formation des profils internes à haut potentiel.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration, il ressort des attributions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE de veiller à l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Les plans de succession des membres du Comité Exécutif proposés par la Direction Générale sont ainsi examinés par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Dans le cadre de cette revue, le Comité s'assure de la cohérence des plans avec les pratiques du marché, évalue la pertinence des propositions formulées et l'adéquation des mesures préparatoires mises en œuvre et rend compte de ses diligences au Conseil d'Administration.

Au sein des branches, des processus similaires sont mis en place pour élaborer les plans de succession des membres des Comités Exécutifs et de certains autres postes clés. Ces processus sont également présentés au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE qui les revioie avec les mêmes diligences et en rend compte au Conseil d'Administration de la Société.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a procédé à cette première revue périodique des plans de succession du Comité Exécutif du Groupe et des Comités des branches lors de sa réunion du 11 février 2022 et en a rendu compte au Conseil d'Administration réuni le 16 février 2022.

2.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

RFA

Les dispositions des articles L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce fixent un dispositif légal contraignant encadrant les rémunérations des mandataires sociaux. Le présent chapitre 2.5. a pour objet de présenter, d'une part, **les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société pour 2022** et, d'autre part, **les éléments composant**

la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 à ces dirigeants.

Ces politiques et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022.

2.5.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

2.5.1.1 PRINCIPES GOUVERNANT LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Conformément au dispositif légal prévu aux articles L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce, les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2022 ont été approuvées par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, au cours de sa réunion du 14 mars 2022.

La procédure suivie sera identique pour toute révision des politiques de rémunération.

L'intervention du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, composé de membres tous indépendants et de l'administratrice représentant les salariés, permet d'assurer l'absence de conflits d'intérêts lors de l'établissement, la révision et la mise en œuvre des politiques de rémunération.

Les grands principes gouvernant les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société ont pour l'essentiel été fixés en 2003, tout en ayant évolué régulièrement pour permettre leur adaptation aux règles de bonne gouvernance.

Au travers de ses différentes composantes, les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs visent à trouver un juste équilibre, dans la rétribution du travail et de la responsabilité correspondante, entre une partie forfaitaire et récurrente (**rémunération annuelle fixe**) et une partie directement liée à l'environnement, à la stratégie et aux performances du Groupe (**rémunération annuelle variable et actions de performance**).

À l'intérieur de cette partie variable, un équilibre est également recherché entre la part qui dépend d'objectifs à court terme (**rémunération annuelle variable** dépendant des performances réalisées au titre de l'exercice considéré) et celle qui dépend de paramètres à long terme (**actions gratuites** conditionnées à la réalisation de performances soutenues sur une période minimum de trois années consécutives et assorties d'obligations de conservation sur une période additionnelle minimum de deux années), cette seconde part garantissant un alignement avec les intérêts des actionnaires dans la création de valeur à long terme.

Les critères de performance sur lesquels reposent tant la rémunération annuelle variable que les actions de performance sont principalement des **critères quantifiables financiers**, indicateurs clés de la santé du Groupe. Ces critères permettent d'apprécier la performance intrinsèque du Groupe, c'est-à-dire ses progrès année après année au travers d'indicateurs internes directement corrélés à sa stratégie.

La rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs intègre également des **critères quantifiables extra-financiers** liés aux engagements prioritaires du Groupe

dans le cadre de sa politique de **responsabilité sociale, sociétale et environnementale**, aussi bien dans ses éléments de rémunération court terme (rémunération variable annuelle) que long terme (actions de performance). Cette composante de la rémunération vise à favoriser un mode de développement régulier et pérenne, en accord avec les valeurs du Groupe et respectueux de l'environnement dans lequel il opère.

La rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs comprend également une partie reposant sur des **critères qualitatifs** basés sur une série d'objectifs prioritaires précis assignés chaque année.

Pour compléter le dispositif, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs bénéficient d'un droit conditionnel à percevoir un **supplément de retraite** destiné à compléter les régimes légaux, lequel avantage est pris en compte dans la détermination de leur rémunération globale.

Enfin, à **titre très exceptionnel, des primes** peuvent également être attribuées dans des conditions toujours conformes aux principes et meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

Eu égard à l'ensemble de ces éléments, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficient :

- ▶ d'**aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire** ;
- ▶ d'**aucun engagement relatif à l'octroi d'une indemnité de prise ou de cessation de fonction** ;
- ▶ d'**aucun engagement relatif à l'octroi d'une indemnité de non-concurrence**.

En outre, Monsieur Arnaud Lagardère, actionnaire significatif de Lagardère SA, ne bénéficie d'aucune attribution d'actions gratuites ou autres options sur actions, sa participation au capital de la Société garantissant de fait un parfait alignement entre son action sur le long terme et l'intérêt des actionnaires, dont il fait partie.

Au-delà des pratiques de place, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est établie en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société et du Groupe. Ainsi, 40 % des salariés du Groupe ont une part variable dans la composition de leur rémunération annuelle. De même, conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les plans d'actions gratuites Lagardère SA ne sont pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux exécutifs mais bénéficient plus largement à près de 450 salariés du Groupe, notamment, de jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel identifiés dans le cadre de la politique de gestion des talents. Par ailleurs, pour une partie des bénéficiaires de ces plans, les actions gratuites sont

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

attribuées sous réserve de la réalisation des mêmes conditions de performance que celles applicables au Directeur Général Délégué.

La politique ainsi mise en œuvre permet de définir une **rémunération mesurée, équilibrée et équitable, établissant une corrélation forte entre l'intérêt des dirigeants et l'intérêt des actionnaires, celui de l'entreprise et, plus généralement, de ses parties prenantes**, en adéquation avec la stratégie annoncée et **les objectifs de performance du Groupe**.

Dans la volonté d'assurer une continuité et une stabilité des principes de rémunération tant vis-à-vis de la Société que de ses actionnaires, les premières politiques de rémunérations adoptées en 2021 pour s'appliquer immédiatement à la Société sous sa nouvelle forme de société anonyme à compter du 30 juin 2021 ont été structurées de manière strictement identique aux dernières politiques établies pour s'appliquer à la Société sous sa forme de société en commandite par actions jusqu'au 30 juin 2021.

Dans le cadre de sa mission de recommandation auprès du Conseil d'Administration en matière de rémunération des mandataires sociaux, le nouveau Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE désigné le 30 juin 2021 a néanmoins décidé de procéder à une analyse de ces politiques de rémunérations afin d'évaluer leur alignement avec les règles de bonne gouvernance (Code Afep-Medef, recommandations AMF et HCGE, politiques de vote des agences de conseil en vote, etc.) ainsi qu'avec les pratiques de place observées au sein de différents panels pertinents (Next 40 et groupe comparateur *ad hoc* composé de concurrents dans les domaines de l'édition et du travel retail), ce travail d'analyse ayant visé à permettre au Comité de recommander au Conseil des évolutions de ces politiques tenant compte également de la nouvelle gouvernance de la Société et du contexte d'offre publique d'achat dont elle fait l'objet.

Dans le cadre de cette mission, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE s'est fait assister par un **prestataire externe**, sélectionné parmi les acteurs spécialisés et reconnus du secteur, le cabinet Boracay.

Ainsi, sur la base de ce travail, les modifications suivantes, détaillées ci-après, ont été apportées aux politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2022 :

- augmentation du montant de référence et du plafond de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général ;
- alignement des structures des rémunérations variables annuelles du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué avec l'introduction de critères qualitatifs dans la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général et un ajustement des pondérations respectives des critères financiers et extra-financiers ; et,
- modification d'un des critères applicables aux plans d'actions de performance afin de tenir compte du contexte exceptionnel de l'offre publique visant la Société.

Le Conseil d'Administration pourrait déroger à l'application des politiques de rémunération ainsi établies en modifiant, avec l'avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, les objectifs fixés et/ou certains des critères retenus pour les rémunérations variables annuelles ou les instruments de rémunération de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, dans l'hypothèse où une telle adaptation des objectifs et/ou modification des critères serait nécessaire du fait de la survenance de circonstances exceptionnelles (telles notamment qu'un changement de norme comptable, un changement de périmètre significatif, la réalisation d'une opération transformante, une modification substantielle des conditions de marché ou une évolution imprévue du contexte concurrentiel). Une telle modification des objectifs et/ou critères qui viserait à permettre de continuer à refléter la performance réelle du Groupe et du dirigeant serait rendue

publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe. Le versement de la rémunération variable resterait en tout état de cause soumis à l'approbation des actionnaires.

2.5.1.2 ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

2.5.1.2.A ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION COURT TERME

A) Rémunération annuelle fixe

La rémunération annuelle fixe est versée par douzièmes mensuels tout au long de l'année.

Cette rémunération fixe, qui est le reflet des responsabilités, des compétences et de l'expérience du dirigeant, est revue selon une périodicité longue conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Monsieur Arnaud Lagardère, en qualité de Président-Directeur Général, perçoit une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 140 729 €** inchangé depuis 2009.

B) Rémunération annuelle variable

À partir d'un **montant de référence**, la rémunération annuelle variable est déterminée sur la base d'une **combinaison de critères précis, financiers et extra-financiers, directement corrélés à la stratégie du Groupe**. La rémunération variable annuelle est par ailleurs soumise à un **plafond exprimé en un pourcentage de la rémunération fixe** au titre du même exercice.

En application des dispositions de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général ne peut être versée qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Montant de référence, pondération des critères et plafond

Pour Monsieur Arnaud Lagardère, qui ne reçoit ni options d'actions ni actions de performance, la rémunération variable annuelle est basée sur un **montant de référence égal à 1 426 000 € (soit 125 % de la rémunération fixe)**.

Sur ce montant de référence sont appliqués :

- **des critères quantifiables financiers à hauteur de 70 % ;**
- **des critères quantifiables extra-financiers RSE à hauteur de 15 % ;** et,
- **des critères qualitatifs à hauteur de 15 %.**

Le montant total de la rémunération variable annuelle est **plafonné à 200 % de la rémunération fixe**.

Ainsi les montants cible et plafond de la rémunération annuelle variable, auparavant fixés respectivement à 123 % et 150 % de la rémunération fixe ont été portés à 125 % et 200 %. Cette augmentation, recommandée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a été décidée par le Conseil d'Administration, en prenant en compte les pratiques de marché constatées sur les panels comparables de la Société, dans une optique d'incitation du Président-Directeur Général à la surperformance et d'accroissement de la part « à risque » de sa rémunération.

De la même manière, le Conseil d'Administration a décidé d'introduire dans la rémunération variable annuelle une part « qualitative » et d'ajuster corrélativement le poids respectif des parts quantifiables financières et RSE afin d'aligner cette composante de rémunération sur les pratiques de place constatées. La part des critères financiers (70 %) et celle des critères quantifiables (85 %) demeurent toutefois toutes les deux clairement prépondérantes en pleine conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef et les règles de bonne gouvernance.

Critères quantifiables financiers

Les critères quantifiables financiers sur lesquels repose la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général sont **deux critères internes, ayant chacun un poids égal**, qui correspondent aux indicateurs clés de la santé du Groupe :

- le **Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) (35 %)** ;
- le **Free cash-flow (35 %)**.

Pour chacun de ces deux critères, le Conseil d'Administration arrête, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, des objectifs « niveau seuil » et « niveau cible » cohérents avec le budget prévisionnel consolidé adopté par le Conseil.

Pour chacun de ces deux critères :

- l'atteinte du « niveau cible » entraîne l'attribution de 100 % du montant de référence alloué au critère ;
- entre le « niveau seuil » et le « niveau cible », l'attribution est linéaire de 0 % à 100 % du montant de référence alloué au critère ;
- au-dessus du « niveau cible » l'attribution est proportionnelle à la surperformance dans la limite du plafond global fixé pour la rémunération variable annuelle ;
- en dessous du « niveau seuil », l'attribution est de 0 % du montant de référence alloué au critère.

Critères quantifiables extra-financiers RSE

Les critères quantifiables extra-financiers RSE sur lesquels repose la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général sont au nombre de **trois, ayant chacun un poids égal**, et sont liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Chacun des trois critères retenus doit être **pertinent** au regard de la feuille de route RSE du Groupe, être **mesurable et suivi dans le temps** à l'aide d'outils fiables et **faire l'objet des diligences spécifiques** de l'organisme tiers indépendant dans le cadre de l'émission de son rapport sur la déclaration de performance extra-financière du Groupe, sauf lorsqu'il s'agit d'un critère externe reposant sur l'évaluation faite par un tiers indépendant.

Chacun des critères est arrêté par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Pour chacun de ces trois critères, des objectifs « niveau seuil » et « niveau cible » sont arrêtés dans les mêmes conditions. Ces objectifs doivent être exigeants et cohérents au regard à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement.

Pour chacun de ces trois critères :

- l'atteinte du « niveau cible » entraîne l'attribution de 125 % du montant de référence alloué au critère ;
- entre le « niveau seuil » et le « niveau cible », l'attribution est de 75 % du montant de référence alloué au critère ;
- le dépassement du « niveau cible » entraîne l'attribution de 150 % du montant de référence alloué au critère ;
- en dessous du « niveau seuil », l'attribution est de 0 % du montant de référence alloué au critère.

Pour l'exercice 2022, les trois critères retenus sont :

- **volet environnemental (5 %) : la réduction de l'empreinte carbone de Lagardère mesurée par le taux d'émission de CO₂ des Scopes 1 et 2 et d'une partie du Scope 3 rapporté aux effectifs**. Comme indiqué au chapitre 4.3.2. du présent document, Lagardère SA mènera en 2022 une analyse détaillée de ses émissions de Scope 3 avec l'objectif de fixer une trajectoire de réduction recouvrant l'ensemble de ces émissions. Dans l'attente de la finalisation de ce travail nécessaire, il est apparu néanmoins opportun de fixer dès l'exercice 2022 un objectif précis sur une partie de ces émissions indirectes correspondant aux déplacements des collaborateurs, sur lesquelles le Groupe dispose déjà d'un levier effectif ;
- **volet social (5 %) : le renforcement de la mixité au sein des instances dirigeantes et des postes à plus forte responsabilité mesuré au travers du taux de femmes parmi les top exécutifs** ;
- **volet éthique (5 %) : la promotion d'une gouvernance éthique et responsable mesurée par l'évaluation régulière par le Groupe des performances environnementales, sociales et éthiques de ses fournisseurs et sous-traitants**.

Critères qualitatifs

Le Conseil d'Administration a décidé d'intégrer des critères qualitatifs dans la rémunération du Président-Directeur Général, les critères retenus relevant des deux domaines suivants, ayant chacun un poids égal :

- **la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe (7,5 %)** ;
- **la qualité de la gouvernance et la performance managériale (7,5 %)**, domaine qui recouvre, d'une part, des actions de motivation et de fidélisation des talents et, d'autre part, l'engagement effectif de la Direction Générale dans le déploiement des programmes de conformité, de gestion des risques et de prévention de la corruption.

L'évaluation du niveau de performance atteint dans chacun de ces deux domaines est soumise à l'appréciation du Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Le niveau d'atteinte constaté par le Conseil peut impacter en plus ou en moins le montant de référence fixé, étant précisé que cette **part qualitative** de la rémunération variable annuelle **ne peut en toute hypothèse excéder 30 % de la rémunération fixe** du Président-Directeur Général.

Les niveaux seuils et niveaux cibles pour chacun de ces critères ont été arrêtés par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de manière précise mais le caractère confidentiel de ces objectifs relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics) ne permet pas de divulguer cette information. Il sera rendu compte du niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2023, dont l'approbation conditionnera le versement en 2023 de la part variable annuelle.

SYNTHÈSE DE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Arnaud Lagardère

	Pondération	Montant de référence	Plafond (% du fixe)
Critères financiers quantifiables	70 %	998 200 €	30 %
Résop	35 %	499 100 €	
Free cash-flow	35 %	499 100 €	
Critères RSE quantifiables	15 %	213 900 €	
Émissions de CO ₂	5 %	71 300 €	
Femmes top exécutifs	5 %	71 300 €	
Évaluation Ecovadis	5 %	71 300 €	
Critères qualitatifs	15 %	213 900 €	
Mis en œuvre du plan stratégique	7,5 %	106 950 €	
Gouvernance/Performance managériale	7,5 %	106 950 €	
Total	100 %	1 426 000 €	200 %

Clause de « clawback »

La politique de rémunération du Président-Directeur Général comprend une clause dite de « clawback », permettant la restitution de tout ou partie de la rémunération variable annuelle versée au Président-Directeur Général dans des circonstances exceptionnelles et graves.

Cette clause, conçue comme un moyen efficace d'alignement des intérêts des dirigeants et des actionnaires, pourrait être activée dans l'hypothèse exceptionnelle où, dans les deux années suivant le versement de la rémunération variable annuelle, il serait constaté que les données financières sur la base desquelles le montant de la rémunération variable a été arrêté, ont été manifestement et intentionnellement faussées. La restitution interviendrait alors à hauteur du quantum impacté par la fraude.

C) Rémunération au titre du mandat d'administrateur

Comme les autres membres du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général bénéficie d'une rémunération au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'Administration et de ses comités, selon les règles exposées dans la politique de rémunération décrite au chapitre 2.6 ci-après.

2.5.1.2.B ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME – ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Monsieur Arnaud Lagardère, actionnaire significatif de la Société, ne bénéficie d'aucune attribution d'actions gratuites ou autres options sur actions, sa participation au capital de la Société garantissant de fait un parfait alignement entre son action sur le long terme et l'intérêt des actionnaires, dont il fait partie.

2.5.1.2.C AUTRES AVANTAGES ET BÉNÉFICES**A) Avantages en nature – frais engagés dans l'exercice des fonctions**

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une voiture de fonction, dont l'usage éventuellement personnel constitue un avantage en nature.

Le Président-Directeur Général bénéficie également de la prise en charge des frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de ses fonctions.

B) Retraites supplémentaires

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un régime supplémentaire de retraite, régime à prestations définies de type additif tel que visé à l'article 39 du Code général des impôts et à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, en vigueur au sein de la société Lagardère Management.

Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite supplémentaire, **le régime a été fermé à tout nouveau bénéficiaire à compter du 4 juillet 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.** Les périodes d'emploi postérieures à cette date n'ouvrent dès lors plus aucun droit supplémentaire aux bénéficiaires.

Le régime est « à droits aléatoires », ceux-ci n'étant définitivement acquis que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment du départ en retraite, à l'exception du cas de licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans, sous réserve que le bénéficiaire n'exerce par la suite aucune activité professionnelle, et des cas d'invalidité ou de préretraite. En outre, le bénéficiaire doit avoir été membre du Comité Exécutif durant au moins cinq ans au moment de la cessation d'activité.

La retraite est réversible à 60 % en faveur du conjoint.

Les bénéficiaires acquièrent des droits de retraite supplémentaire complétant les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime, étant précisé que les droits sont désormais gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe. Chaque année de rémunération était par ailleurs limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale, soit, en 2019, un montant maximum de 2 026 200 €. La rémunération de référence de chaque bénéficiaire a été gelée au 31 décembre 2019.

L'ancienneté prise en compte pour le calcul des droits étant limitée à vingt années, le taux de remplacement de la retraite supplémentaire était plafonné à 35 % de la rémunération de référence.

Les droits étaient financés exclusivement par l'entreprise et cet avantage était pris en compte dans la fixation globale de la rémunération du Président-Directeur Général.

En application de la législation sociale actuelle (article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale), il sera dû par l'entreprise, lors du versement des rentes, une contribution égale à 32 % du montant de celles-ci.

Par ailleurs, en application des législations sociale et fiscale actuelles, les rentes annuelles qui seront versées aux bénéficiaires subiront, outre les prélèvements sociaux et fiscaux applicables aux pensions (10,1 % dont 5,9 % déductibles du revenu imposable), la contribution spécifique prévue par l'article L. 137-11-1 du Code de la sécurité sociale, avant d'être soumises au barème de l'impôt sur le revenu (avec application du prélèvement à la source) et, éventuellement, à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

Le Conseil d'Administration a décidé, au cours de sa réunion du 17 décembre 2021, de mettre en place pour les exercices 2020 et 2021, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, un nouveau régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au nouveau dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, dont les principales caractéristiques, prévues dans la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021, sont les suivantes :

Ce nouveau régime n'est plus collectif mais individuel et « portable », si bien que les droits acquis d'année en année demeureront attachés au bénéficiaire, y compris en cas de changement d'employeur.

Les caractéristiques de ce nouveau régime de retraite supplémentaire sont pleinement conformes aux prescriptions légales et aux recommandations du Code Afep-Medef.

Le Président-Directeur Général acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an.

La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est par ailleurs limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale.

La période d'acquisition des droits est limitée à vingt années, soit un plafonnement des droits cumulés à 25 %.

La retraite est réversible à 60 % en faveur du conjoint.

Conformément aux dispositions légales, l'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consiste à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs annuels financiers et extra-financiers fixés au titre de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général.

Conformément aux dispositions de l'instruction du 23 décembre 2020, ce nouveau régime s'applique rétroactivement avec effet au 1^{er} janvier 2020 et, à titre dérogatoire, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 n'a pas été soumise à des conditions de performance.

Ce nouveau régime pourrait être poursuivi en 2022.

C) Indemnité de cessation de fonction

Il n'existe aucun engagement ni promesse relative à l'octroi d'une indemnité de cessation de fonction au bénéfice du Président-Directeur Général.

D) Rémunération exceptionnelle

Des primes peuvent, à titre très exceptionnel, être attribuées dans des circonstances très particulières et, notamment, à l'occasion d'opérations spécialement remarquables exigeant une implication forte du Président-Directeur Général, surtout lorsque les effets de ces opérations, bien que très significatifs pour le Groupe, ne peuvent pas être pris en compte par les paramètres de détermination des éléments variables de la rémunération.

En toute hypothèse, les conditions d'attribution et de versement de telles primes exceptionnelles sont déterminées en conformité avec les meilleurs principes de gouvernement d'entreprise.

Ainsi, de telles primes exceptionnelles, dont la motivation devrait être précisément communiquée et justifiée, ne pourraient en toute hypothèse excéder 150 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

2.5.1.3 ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

2.5.1.3.A ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION COURT TERME

A) Rémunération annuelle fixe

La rémunération annuelle fixe est versée par douzièmes mensuels tout au long de l'année.

Cette rémunération fixe, qui est le reflet des responsabilités, des compétences et de l'expérience du dirigeant, est revue selon une périodicité longue conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Monsieur Pierre Leroy, en qualité de Directeur Général Délégué, perçoit une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 474 000 €**, inchangé depuis 2011.

B) Rémunération annuelle variable

À partir d'un montant de référence, la rémunération annuelle variable est déterminée sur la base d'une **combinaison de critères précis, financiers et extra-financiers, directement corrélés à la stratégie du Groupe**. La rémunération variable annuelle est par ailleurs soumise à un **plafond exprimé en un pourcentage de la rémunération fixe** au titre du même exercice.

En application des dispositions de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, la rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué ne peut être versée qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Montant de référence, pondération des critères et plafond

Pour Monsieur Pierre Leroy, la rémunération variable annuelle est basée sur un **montant de référence global de 600 000 € (soit 41 % de la rémunération fixe)**, ce montant étant inchangé depuis plusieurs années.

Sur ce montant de référence sont appliqués :

- des **critères quantifiables financiers à hauteur de 70 % ;**
- des **critères quantifiables extra-financiers RSE à hauteur de 15 % ;** et,
- des **critères qualitatifs à hauteur de 15 %.**

La pondération des critères a ainsi été modifiée par rapport à la précédente politique de rémunération dans laquelle les critères quantifiables financiers pesaient 50 %, les critères quantifiables extra-financiers RSE pesaient 25 % et les critères qualitatifs pesaient 25 %.

Cette modification, décidée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, vise à aligner cette composante de rémunération sur les pratiques de place constatées.

S'agissant du Directeur Général Délégué, cette modification a pour effet d'augmenter encore davantage la part des critères financiers (70 %) et celle des critères quantifiables (85 %), qui deviennent ainsi toutes deux clairement prépondérantes en pleine conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef et les règles de bonne gouvernance.

La rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué est enfin soumise à un double plafond : le montant total de la rémunération variable annuelle est **plafonné à 75 % de la rémunération fixe** et le **montant de la part qualitative est sous-plafonné à 25 % de la rémunération fixe**. La part qualitative

ne peut ainsi représenter plus de 33 % de la rémunération variable annuelle maximale.

Critères quantifiables financiers

Les critères quantifiables financiers sur lesquels repose la rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué sont identiques à ceux applicables au Président-Directeur Général : **deux critères internes, ayant chacun un poids égal**, qui correspondent aux indicateurs clés de la santé du Groupe :

- ▶ le **Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) (35 %)** ;
- ▶ le **Free cash-flow (35 %)**.

Pour chacun de ces deux critères, le Conseil d'Administration arrête, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, des objectifs « niveau seuil » et « niveau cible » cohérents avec le budget prévisionnel consolidé adopté par le Conseil.

Pour chacun de ces deux critères :

- ▶ l'atteinte du « niveau cible » entraîne l'attribution de 100 % du montant de référence alloué au critère ;
- ▶ entre le « niveau seuil » et le « niveau cible », l'attribution est linéaire de 0 % à 100 % du montant de référence alloué au critère ;
- ▶ au-dessus du « niveau cible » l'attribution est proportionnelle à la surperformance dans la limite du plafond global fixé pour la rémunération variable annuelle ;
- ▶ en dessous du « niveau seuil », l'attribution est de 0 % du montant de référence alloué au critère.

Critères quantifiables extra-financiers RSE

Les critères quantifiables extra-financiers RSE sur lesquels repose la rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué sont au nombre de **trois ayant chacun un poids égal** et sont liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Chacun des trois critères retenus doit être pertinent au regard de la feuille de route RSE du Groupe, **être mesurable et suivi dans le temps** à l'aide d'outils fiables et **faire l'objet des diligences spécifiques de l'organisme tiers indépendant dans le cadre de l'émission de son rapport sur la déclaration de performance extra-financière du Groupe**, sauf lorsqu'il s'agit d'un critère externe reposant sur l'évaluation faite par un tiers indépendant.

Chacun des critères est arrêté par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Pour chacun de ces trois critères, des objectifs « niveau seuil » et « niveau cible » sont arrêtés dans les mêmes conditions. **Ces objectifs doivent être exigeants et cohérents au regard**

à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement.

Pour chacun de ces trois critères :

- ▶ l'atteinte du « niveau cible » entraîne l'attribution de 125 % du montant de référence alloué au critère ;
- ▶ entre le « niveau seuil » et le « niveau cible », l'attribution est de 75 % du montant de référence alloué au critère ;
- ▶ le dépassement du « niveau cible » entraîne l'attribution de 150 % du montant de référence alloué au critère ;
- ▶ en dessous du « niveau seuil », l'attribution est de 0 % du montant de référence alloué au critère.

Pour l'exercice 2022, les trois critères retenus sont identiques à ceux retenus pour le Président-Directeur Général, à savoir :

- ▶ **volet environnemental (5 %) : la réduction de l'empreinte carbone de Lagardère mesurée par le taux d'émission de CO₂ des Scopes 1 et 2 et d'une partie du Scope 3 rapporté aux effectifs ;**
- ▶ **volet social (5 %) : le renforcement de la mixité au sein des instances dirigeantes et des postes à plus forte responsabilité mesuré au travers du taux de femmes parmi les top exécutifs ;**
- ▶ **volet éthique (5 %) : la promotion d'une gouvernance éthique et responsable mesurée par l'évaluation régulière par le Groupe des performances environnementales, sociales et éthiques de ses fournisseurs et sous-traitants.**

Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs retenus pour le Directeur Général Délégué, identiques à ceux du Président-Directeur Général, relèvent **des deux domaines suivants, ayant chacun un poids égal** :

- ▶ **la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe (7,5 %) ;**
- ▶ **la qualité de la gouvernance et la performance managériale (7,5 %)**, domaine qui recouvre, d'une part, des actions de motivation et de fidélisation des talents et, d'autre part, l'engagement effectif de la Direction Générale dans le déploiement des programmes de conformité, de gestion des risques et de prévention de la corruption.

L'évaluation du niveau de performance atteint dans chacun de ces deux domaines est soumise à l'appréciation directe du Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Le niveau d'atteinte constaté par le Conseil peut impacter en plus ou en moins le montant de référence fixé, étant précisé que cette part qualitative de la rémunération variable annuelle ne peut en toute hypothèse excéder 25 % de la rémunération fixe du Directeur Général Délégué.

SYNTHÈSE DE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Pierre Leroy

	Pondération	Montant de référence	Plafond (% du fixe)
Critères financiers quantifiables	70 %	420 000 €	25 %
Résop	35 %	210 000 €	
Free cash-flow	35 %	210 000 €	
Critères RSE quantifiables	15 %	90 000 €	
Émissions de CO ₂	5 %	30 000 €	
Femmes top exécutifs	5 %	30 000 €	
Évaluation Ecovadis	5 %	30 000 €	
Critères qualitatifs	15 %	90 000 €	
Mis en œuvre du plan stratégique	7,5 %	45 000 €	
Gouvernance/Performance managériale	7,5 %	45 000 €	
Total	100 %	600 000 €	75 %

Clause de « clawback »

La politique de rémunération du Directeur Général Délégué comprend une clause dite de « clawback », permettant la restitution de tout ou partie de la rémunération variable annuelle versée au Directeur Général Délégué dans des circonstances exceptionnelles et graves.

Cette clause, conçue comme un moyen efficace d'alignement des intérêts des dirigeants et des actionnaires, pourrait être activée dans l'hypothèse exceptionnelle où, dans les deux années suivant le versement de la rémunération variable annuelle, il serait constaté que les données financières sur la base desquelles le montant de la rémunération variable a été arrêté, ont été manifestement et intentionnellement faussées. La restitution interviendrait alors à hauteur du quantum impacté par la fraude.

C) Rémunération au titre du mandat de censeur

Le Directeur Général Délégué peut bénéficier d'une rémunération au titre de son mandat de Censeur selon les modalités fixées par les Statuts (cf. section 2.9 Annexes) et les règles exposées dans la politique de rémunération décrite au chapitre 2.6 ci-après.

2.5.1.3.B ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME – ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Directeur Général Délégué se voit attribuer, chaque année, des droits à actions de performance.

Ces attributions sont décidées après la publication des résultats de l'exercice précédent et sont encadrées par le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en respectant les règles suivantes.

Concernant le volume d'actions de performance attribuées :

- la valeur des droits à actions de performance attribués chaque année au Directeur Général Délégué ne peut excéder le tiers de sa rémunération globale au titre de l'année précédente ;
- en outre, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale, les actions de performance attribuées chaque année au Directeur Général Délégué ne peuvent pas excéder 0,025 % du nombre d'actions composant le capital de la Société, ce plafond n'ayant pas été révisé depuis 2009.

Concernant les obligations de conservation des actions de performance acquises :

- 100 % des actions acquises doivent être conservées en compte nominatif pur pendant une durée de deux ans, en dépit de l'absence d'obligation légale, puis, à l'issue de cette première période ;
- 25 % des actions acquises doivent être conservées en compte nominatif pur jusqu'à la cessation des fonctions de dirigeant mandataire social exécutif ; et,
- 25 % des actions acquises doivent être conservées en compte nominatif pur jusqu'à ce que la valeur des actions Lagardère SA détenues soit au moins égale à un an de rémunération brute et variable, cette valeur étant appréciée chaque année au regard de la moyenne des cours du mois de décembre de l'année précédente et de la rémunération fixe et variable due au titre de l'année écoulée, la partie variable étant retenue pour son montant maximum théorique ;
- chaque dirigeant mandataire social exécutif éligible au dispositif prend l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de ses risques sur ses actions de performance jusqu'à la fin de leur période de conservation ;
- à l'issue de ces différentes périodes de conservation, les actions correspondantes deviennent cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect des périodes d'interdiction fixées par Lagardère SA dans sa Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière.

Concernant les conditions subordonnant l'acquisition des actions de performance :**► Conditions de performance**

Les conditions de performance reposent sur des critères correspondant à **des indicateurs clés de la stratégie du Groupe** qui garantissent un alignement fort des intérêts des attributaires avec l'intérêt de la Société et ceux de ses parties prenantes.

Les critères, qui sont tous des critères quantifiables, sont évalués sur une période minimum de trois exercices consécutifs incluant l'exercice au cours duquel les actions de performance sont attribuées (la « période de référence »).

Afin de tenir compte du contexte exceptionnel de l'offre publique d'achat déposée par Vivendi SE sur la Société, laquelle inclut

notamment une « branche subsidiaire » garantissant un prix minimum de rachat des actions de la Société jusqu'au 15 décembre 2023, susceptible d'impacter le cours de bourse sur cette période, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé, pour les plans attribués en 2022, de supprimer l'indicateur de Total Shareholder Return (TSR) prévu dans les précédentes politiques et de remplacer celui-ci par un critère financier interne additionnel.

Ainsi les critères de performance applicables en 2022 seront les suivants :

- **Pour 25 % des actions de performance attribuées** : l'atteinte au titre de la dernière année de la période de référence d'un **taux de rendement des capitaux employés « ROCE »** (« Return on Capital Employed »).

Le ROCE, critère inchangé, est en effet un indicateur pertinent de performance qui traduit la rentabilité des actifs opérationnels et reflète la capacité de création de valeur de l'entreprise.

- **Pour 25 % des actions de performance attribuées** : l'atteinte au cours de la période de référence d'un **montant cumulé de free cash-flow**.

Ce critère, également inchangé, qui reflète la capacité à financer les investissements et le versement des dividendes, est également un indicateur clé de la santé du Groupe.

- **Pour 20 % des actions de performance attribuées** : l'atteinte au titre de la dernière année de la période de référence d'un **taux de marge opérationnelle**.

Cet indicateur, calculé en divisant le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) par le chiffre d'affaires, pour refléter la rentabilité des activités, est également un indicateur clé de pilotage de la stratégie du Groupe.

Pour chacun de ces trois objectifs, le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, arrête, en cohérence avec le budget prévisionnel consolidé qu'il a adopté :

- le « niveau cible » à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à l'objectif ; et,
- le « niveau seuil » à partir duquel une acquisition linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées débute et en dessous duquel la totalité des actions allouées à l'objectif est perdue, le niveau seuil ne pouvant en toute hypothèse être inférieur à 66 % du niveau cible.
- **Pour 30 % des actions de performance attribuées** : l'atteinte d'objectifs précis assignés sur trois critères quantifiables liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de **responsabilité sociale, sociétale et environnementale**, ayant chacun un poids égal (soit 10 % pour chaque critère) et pouvant porter notamment sur les domaines de l'égalité entre les femmes et les hommes, la réduction de l'impact environnemental des activités, les conditions de travail des salariés ou la performance globale extra-financière.

Comme pour la part variable de la rémunération annuelle, tant les critères eux-mêmes que les objectifs « niveau cible » et « niveau seuil » sont arrêtés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Les critères retenus doivent être pertinents au regard de la feuille de route RSE du Groupe, être mesurables et suivis dans le temps à l'aide d'outils fiables et être couverts par les vérifications opérées par l'organisme tiers indépendant.

Pour chacune des deux quotes-parts de 10 % :

- 100 % des actions allouées sont acquises dès lors que le niveau cible est atteint ;
- 0 % des actions allouées sont acquises dès lors que le niveau seuil n'est pas atteint ;

- l'acquisition est linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées entre le niveau seuil et le niveau cible.

Pour chaque plan annuel, après délibération du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration arrête l'ensemble des conditions et niveaux de performance précis, en conformité avec les principes exposés ci-avant, de manière à ce que les objectifs assignés demeurent toujours exigeants et cohérents au regard à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement.

► **Condition de présence**

L'acquisition des actions de performance est également soumise à **une condition de « présence »** de trois ans à compter de la date d'attribution des droits.

Au titre de cette condition de « présence », les droits aux actions de performance sont :

- intégralement perdus en cas de démission ou de licenciement ou révocation du dirigeant pour faute avant l'expiration de cette période de trois ans ;
- intégralement maintenus en cas de fin de mandat anticipée du dirigeant pour cause de décès ou d'invalidité avant l'expiration de cette période de trois ans ;
- maintenus partiellement sur une base *prorata temporis* en cas de départ à la retraite ou licenciement/révocation non motivé par une faute avant l'expiration de cette période de trois ans.

Étant entendu que les conditions de performance continuent de s'appliquer en tout état de cause.

Le maintien partiel sur une base *prorata temporis* des droits à actions gratuites dans ces derniers cas spécifiques de départ à la retraite ou départ contraint non fautif du dirigeant se justifie car les droits à actions de performance constituent un élément essentiel de la rémunération annuelle du dirigeant octroyée en contrepartie de l'exécution de ses fonctions au cours de l'année de leur attribution. Le maintien partiel de ces droits, toujours conditionnés à la réalisation de performances long terme exigeantes, incite le dirigeant à inscrire son action dans la durée pour contribuer aux performances long terme de l'entreprise.

Ainsi, l'ensemble des paramètres des attributions d'actions de performance répondent parfaitement aux recommandations du Code Afep-Medef, tant s'agissant des conditions de performance, exclusivement basées sur des critères quantifiables et mêlant critères internes et relatifs, financiers et extra-financiers, correspondant tous à des indicateurs clés de la stratégie propre de l'entreprise, que s'agissant des autres modalités d'attribution (volumes, périodes d'acquisition et de conservation, etc.), qui toutes concourent à fidéliser les attributaires et à garantir un alignement fort de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et celui de ses parties prenantes.

2.5.1.3.C AUTRES AVANTAGES ET BÉNÉFICES

A) **Avantages en nature – frais engagés dans l'exercice des fonctions**

Le Directeur Général Délégué bénéficie d'une voiture de fonction, dont l'usage éventuellement personnel constitue un avantage en nature.

Le Directeur Général Délégué bénéficie également de la prise en charge des frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de ses fonctions.

B) **Retraites supplémentaires**

Le Directeur Général Délégué bénéficie d'un régime supplémentaire de retraite, régime à prestations définies de type additif tel que visé à l'article 39 du Code général des impôts et à l'article L. 137-11

du Code de la sécurité sociale, en vigueur au sein de la société Lagardère Capital & Management à effet du 1^{er} juillet 2005 pour venir compléter les régimes légaux.

Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite supplémentaire, **le régime a été fermé à tout nouveau bénéficiaire à compter du 4 juillet 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.** Les périodes d'emploi postérieures à cette date n'ouvrent dès lors plus aucun droit supplémentaire aux bénéficiaires.

Le régime est « à droits aléatoires », ceux-ci n'étant définitivement acquis que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment du départ en retraite, à l'exception du cas de licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans, sous réserve que le bénéficiaire n'exerce par la suite aucune activité professionnelle, et des cas d'invalidité ou de préretraite. En outre, le bénéficiaire doit avoir été membre du Comité Exécutif durant au moins cinq ans au moment de la cessation d'activité.

La retraite est réversible à 60 % en faveur du conjoint.

Les bénéficiaires acquéraient des droits de retraite supplémentaire complétant les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime, étant précisé que les droits sont désormais gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe. Chaque année de rémunération était par ailleurs limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale, soit, en 2019, un montant maximum de 2 026 200 €. La rémunération de référence de chaque bénéficiaire a été gelée au 31 décembre 2019.

L'ancienneté prise en compte pour le calcul des droits étant limitée à vingt années, le taux de remplacement de la retraite supplémentaire était plafonné à 35 % de la rémunération de référence.

Les droits étaient financés exclusivement par l'entreprise et cet avantage était pris en compte dans la fixation globale de la rémunération du Directeur Général Délégué.

En application de la législation sociale actuelle (article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale), il sera dû par l'entreprise, lors du versement des rentes, une contribution égale à 32 % du montant de celles-ci.

Par ailleurs, en application des législations sociale et fiscale actuelles, les rentes annuelles qui seront versées aux bénéficiaires subiront, outre les prélèvements sociaux et fiscaux applicables aux pensions (10,1 % dont 5,9 % déductibles du revenu imposable), la contribution spécifique prévue par l'article L. 137-11-1 du Code de la sécurité sociale, avant d'être soumises au barème de l'impôt sur le revenu (avec application du prélèvement à la source) et, éventuellement, à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

Le Conseil d'Administration a décidé, au cours de sa réunion du 17 décembre 2021, de mettre en place pour les exercices 2020 et 2021, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, un nouveau régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au nouveau dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, dont les principales caractéristiques, prévues dans la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021, sont les suivantes :

Ce nouveau régime n'est plus collectif mais individuel et « portable », si bien que les droits acquis d'année en année demeureront attachés au bénéficiaire, y compris en cas de changement d'employeur.

Les caractéristiques de ce nouveau régime de retraite supplémentaire sont pleinement conformes aux prescriptions légales et aux recommandations du Code Afep-Medef.

Le Directeur Général Délégué acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an.

La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est par ailleurs limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale.

La période d'acquisition des droits est limitée à vingt années, soit un plafonnement des droits cumulés à 25 %.

La retraite est réversible à 60 % en faveur du conjoint.

Conformément aux dispositions légales, l'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consiste à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs annuels financiers et extra-financiers fixés au titre de la rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué.

Conformément aux dispositions de l'instruction du 23 décembre 2020, ce nouveau régime s'applique rétroactivement avec effet au 1^{er} janvier 2020 et, à titre dérogatoire, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 n'a pas été soumise à des conditions de performance.

Ce nouveau régime pourrait être poursuivi en 2022.

C) Indemnité de cessation de fonction

Il n'existe aucun engagement ni promesse relative à l'octroi d'une indemnité de cessation de fonction au bénéfice du Directeur Général Délégué.

Le Directeur Général Délégué étant salarié, celui-ci serait toutefois susceptible de bénéficier des indemnités applicables à certains cas de cessation du contrat de travail aux termes des dispositions légales et réglementaires et des conventions collectives en vigueur. En toute hypothèse, les indemnités susceptibles d'être versées ne sauraient dépasser le plafond de deux années de rémunération fixe et variable recommandé par le Code Afep-Medef.

D) Rémunération exceptionnelle

Des primes peuvent, à titre très exceptionnel, être attribuées dans des circonstances très particulières et, notamment, à l'occasion d'opérations spécialement remarquables exigeant une implication forte du Directeur Général Délégué, surtout lorsque les effets de ces opérations, bien que très significatifs pour le Groupe, ne peuvent pas être pris en compte par les paramètres de détermination des éléments variables de la rémunération.

En toute hypothèse, les conditions d'attribution et de versement de telles primes exceptionnelles sont déterminées en conformité avec les meilleurs principes de gouvernement d'entreprise.

Ainsi, de telles primes exceptionnelles, dont la motivation devrait être précisément communiquée et justifiée, ne pourraient en toute hypothèse excéder 150 % de la rémunération fixe annuelle du Directeur Général Délégué.

Lors de sa réunion du 14 mars 2022, suivant la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a d'ores et déjà acté le principe de l'attribution d'une telle prime exceptionnelle au bénéfice du Directeur Général Délégué en 2022, au titre de l'implication nécessairement forte qui sera la sienne dans le pilotage des opérations de rapprochement avec le groupe Vivendi dans le cadre de la prise de contrôle de la Société en cas de succès de l'Offre publique d'achat. Le montant d'une telle prime exceptionnelle sera arrêté par le Conseil d'Administration de la Société sur la base de son appréciation de la performance du Directeur Général Délégué sur les différents volets de son action, avec une attention particulière portée au volet social, dans la limite du plafond de 150 % susvisé. Son versement sera en toute hypothèse soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires en 2023.

2.5.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS DE LA SOCIÉTÉ

Cette section comprend notamment, concernant les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 juin 2021 a approuvé la transformation de la Société de société en commandite par actions en société anonyme.

Ainsi, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, la Société a fonctionné sous la forme de commandite, dotée d'une Gérance (Messieurs Arnaud Lagardère, Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano) et d'un Conseil de Surveillance présidé par Monsieur Patrick Valroff, puis, du 30 juin au 31 décembre 2021, sous la forme d'une société anonyme dotée d'un Conseil d'Administration, d'un Président-Directeur Général (Monsieur Arnaud Lagardère) et d'un Directeur Général Délégué (Monsieur Pierre Leroy).

En raison de cette transformation, l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 a également approuvé deux séries de politiques de rémunération visant à être appliquées par la Société en 2021 successivement sous sa forme de société en commandite puis de société anonyme. Dans la volonté d'assurer une continuité et une stabilité des principes de rémunération tant vis-à-vis de la Société que de ses actionnaires, ces deux séries de politiques de rémunération ont néanmoins été établies de manière strictement identiques.

En conséquence, les rémunérations fixes et variables attribuées à Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy au titre de l'exercice 2021 l'ont été d'abord et jusqu'au 30 juin 2021 en tant que membres de la Gérance puis, à compter du 30 juin 2021, en tant que, respectivement, Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué, *prorata temporis*.

La rémunération fixe et variable attribuée à Monsieur Thierry Funck-Brentano a été calculée *prorata temporis* jusqu'à cette même date du 30 juin 2021, qui a marqué la fin de ses fonctions.

2.5.2.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS

A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

Les deux séries de politiques de rémunération approuvées pour l'exercice 2021 ont maintenu les montants de rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs à leurs niveaux inchangés depuis une dizaine d'années.

Ainsi :

Monsieur Arnaud Lagardère, Gérant de Lagardère SCA jusqu'au 30 juin 2021, puis Président-Directeur Général de Lagardère SA à compter de cette même date, a perçu une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 140 729 €** ;

Monsieur Pierre Leroy, Co-gérant de Lagardère SCA jusqu'au 30 juin 2021, puis Directeur Général Délégué de Lagardère SA à compter de cette même date, a perçu une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 474 000 €** ;

Monsieur Thierry Funck-Brentano, Co-gérant de Lagardère SCA jusqu'au 30 juin 2021, date à laquelle son mandat a pris fin, a perçu une rémunération fixe d'un montant de **603 000 €** pour la période du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021.

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE

Rémunération annuelle variable versée au cours de l'exercice 2021

Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos et étant soumise à l'approbation des actionnaires dans le cadre du vote *say on pay « ex post »* (article L. 22-10-34 II du Code de commerce), la rémunération variable annuelle au titre d'un exercice donné n'est versée au bénéficiaire qu'au cours de l'exercice suivant.

Ainsi, les rémunérations variables dues aux membres de la Gérance de Lagardère SCA au titre de l'exercice 2020 n'ont été versées qu'en 2021, après l'approbation des actionnaires recueillies lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 (résolutions n° 9, 10 et 11, chacune adoptée avec plus de 99 % des suffrages).

Ces rémunérations variables attribuées au titre de l'exercice 2020 et versées en 2021 se sont élevées aux montants suivants :

- pour Monsieur Arnaud Lagardère : 393 750 € ;
- pour Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano : 362 500 € chacun.

Rémunération annuelle variable attribuée au titre de l'exercice 2021

Lors de sa réunion du 14 mars 2022, le Conseil d'Administration a examiné, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE réuni le 9 mars 2022, les niveaux atteints au titre des différents critères sur lesquels reposait la rémunération annuelle variable des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021.

Part quantifiable de la rémunération variable annuelle :

Critères financiers

Au titre de l'exercice 2021, les deux critères financiers sur lesquels reposait la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs étaient, d'une part, (i) le **Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop)** et, d'autre part, (ii) le **Free cash-flow**, qui s'appliquaient à un montant de référence égal à 1 050 000 € pour Monsieur Arnaud Lagardère et à 300 000 € pour Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano.

Pour chacun de ces deux critères :

- l'atteinte du « niveau cible » entraîne l'attribution de 100 % du montant de référence alloué au critère ;
- entre le « niveau seuil » et le « niveau cible », l'attribution est linéaire de 0 % à 100 % du montant de référence alloué au critère ;
- au-dessus du « niveau cible » l'attribution est proportionnelle à la surperformance dans la limite du plafond global fixé pour la rémunération variable annuelle ;
- en dessous du « niveau seuil », l'attribution est de 0 % du montant de référence alloué au critère.

Lors de sa réunion du 14 mars 2022, le Conseil d'Administration a constaté, que les « objectifs cibles » qui avaient été fixés pour chacun de ces deux critères, en cohérence, avec le budget plan en vigueur, et avaient été validés (i) par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et le Conseil de Surveillance de la Société encore en fonction sous son ancienne forme de société en commandite, lors de leurs réunions des 30 mars et 26 avril 2021, puis avaient été confirmés (ii) par le Conseil d'Administration entré en fonctions le 30 juin 2021, avaient été très largement dépassés sous l'effet de la performance exceptionnelle réalisée par les deux

branches en 2021 en dépit d'un environnement toujours perturbé par la crise sanitaire ⁽¹⁾.

Ainsi les taux d'atteinte constatés et validés par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 14 mars 2022 conduisent à **un montant de parts variables quantifiables financières égales, à elles-seules, aux plafonds fixés pour les rémunérations variables annuelles globales, soit :**

- **pour Monsieur Arnaud Lagardère (150 % de la rémunération fixe) : 1 711 094 €** (1 140 729 x 1,5) ;
- **pour Monsieur Pierre Leroy (75 % de la rémunération fixe) : 1 105 500 €** (1 474 000 x 0,75) ;
- **pour Monsieur Thierry Funck-Brentano (75 % de la rémunération fixe, proratisée jusqu'au 30 juin 2021) : 452 250 €** ((1 206 000 x 0,75) / 2).

Critères extra-financiers RSE

Pour rappel, la politique de rémunération 2021 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs prévoyait quatre critères quantifiables extra-financiers RSE, ayant chacun un poids égal, liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, qui s'appliquaient à un montant de référence égal à 350 000 € pour Monsieur Arnaud Lagardère et à 150 000 € pour Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano.

Pour chacun de ces quatre critères, des objectifs « niveau seuil » et « niveau cible » avaient été arrêtés (i) par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et le Conseil de Surveillance de la Société encore en fonction sous son ancienne forme de société en commandite, lors de leurs réunions des 30 mars et 26 avril 2021, puis (ii) avaient été confirmés par le Conseil d'Administration entré en fonctions le 30 juin 2021.

Critères	Niveau seuil	Niveau cible	Niveau atteint	Taux d'atteinte
Taux de femmes cadres exécutifs à fin 2021	41 %	43 %	44 %	1,50
Part de papier certifié et/ou recyclé en 2021	95 %	98 %	99 %	1,50
Réduction du plastique sur tous les concepts restauration « en marque interne » en 2021	95 %	98 %	48 %	0
Percentile ranking du Dow Jones Sustainability Index	82 %	88 %	93 %	1,50
Moyenne				1,125

Le premier critère, le taux de femmes cadres exécutifs, est un indicateur clé de la performance du Groupe dans sa stratégie de promotion de la diversité, levier de créativité et de croissance qui correspond à l'un des objectifs prioritaires de la feuille de route RSE du Groupe depuis de nombreuses années. L'objectif de 43 % à fin 2021 avait été fixé en parfait alignement avec l'objectif moyen terme fixé dans le cadre de la politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes arrêté par le Conseil qui vise 45 % de femmes à fin 2024. **Cet objectif a finalement été dépassé avec l'atteinte d'un taux de femme de 44 %, en avance sur la trajectoire.**

Le second critère, la part de papier recyclé et/ou certifié acheté en direct et/ou fourni par les imprimeurs rapporté au poids total de papier acheté ou fourni au sein de la branche Lagardère Publishing est un indicateur clé de la politique environnementale de la branche Publishing qui mesure

Ces objectifs devaient être exigeants et cohérents au regard à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement notamment dans le cadre de son recentrage stratégique.

Pour chacun de ces quatre critères :

- l'atteinte du « niveau cible » entraînait l'attribution de 125 % du montant de référence alloué au critère ;
- entre le « niveau seuil » et le « niveau cible », l'attribution était de 75 % du montant de référence alloué au critère ;
- le dépassement du « niveau cible » entraînait l'attribution de 150 % du montant de référence alloué au critère ;
- en dessous du « niveau seuil », l'attribution est de 0 % du montant de référence alloué au critère.

Lors de sa réunion du 14 mars 2022, le Conseil d'Administration a constaté, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, qu'au titre de l'exercice 2021, l'application des critères extra-financiers RSE conduisait à appliquer un coefficient de 1,125 (moyenne arithmétique des taux d'atteinte obtenus sur chacun des critères) aux montants de référence associés aboutissant à un montant de **part variable extra-financière RSE** égal à :

- **pour Monsieur Arnaud Lagardère : 393 750 €** (350 000 € x 1,125) ;
- **pour Monsieur Pierre Leroy : 168 750 €** (150 000 € x 1,125) ;
- **pour Monsieur Thierry Funck-Brentano : 84 375 €** (150 000 € x 1,125) / 2) montant proratisé jusqu'au 30 juin 2021).

Le Conseil d'Administration a toutefois acté que ces montants de part variable quantifiable RSE ne constitueraient cette année que des montants « théoriques » dans la mesure où le plafond de rémunération variable annuelle était déjà atteint au titre des seuls critères financiers.

ainsi son approvisionnement en papier provenant de forêts gérées durablement. **L'objectif cible a également été dépassé avec l'atteinte d'un taux de papier certifié et/ou recyclé de 99 %.**

Au regard de l'excellence atteinte dans ce domaine, ce critère, qui continuera évidemment d'être suivi dans le cadre du pilotage de la stratégie RSE du Groupe, ne sera toutefois plus utilisé dans les plans de rémunération du Groupe.

Le troisième critère, la part du chiffre d'affaires généré par les activités de restauration (concepts en propre) de la branche Lagardère Travel Retail ayant basculé sur des consommables éco-responsables et banni l'usage des plastiques à usage unique rapporté au chiffre d'affaires total généré par les activités de restauration (concepts en propre), est également un indicateur clé de la politique environnementale de la branche Lagardère Travel Retail qui mesure ainsi la suppression des plastiques à usage unique dans ses concepts propres de

(1) Voir communiqué de presse du 17 février 2022 sur les résultats annuels 2021.

restauration. **L'objectif seuil n'a pas été atteint sur ce critère en raison des pénuries de matières premières qui ont marqué l'année 2021 et de l'absence de solutions alternatives qui ont contraint les pays à revenir temporairement à l'utilisation de plastique pour certains consommables, comme les couvercles de gobelets.**

Le dernier critère, le percentile ranking de la notation du Dow Jones Sustainability Index, complète l'évaluation interne faite sur la base des trois autres critères spécifiques par une appréciation externe globale et objective réalisée par un acteur reconnu du secteur et représentative de la perception qu'ont les parties prenantes sur la démarche RSE du Groupe. Ce critère offre par ailleurs les mêmes garanties que les trois premiers critères en matière de transparence et de suivi de la performance du Groupe dans le temps. **L'objectif cible a été dépassé, la notation de la Société ayant atteint 93 %.**

Part qualitative de la rémunération variable annuelle :

La rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, à l'exclusion de Monsieur Arnaud Lagardère, inclut également une part qualitative reposant sur une série d'objectifs prioritaires précis assignés dans les domaines suivants, qui s'appliquaient à un montant de référence égal à 150 000 € pour Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano :

- le déploiement du plan stratégique du Groupe ;
 - la qualité de la gouvernance et la performance managériale.
- Lors de sa réunion du 14 mars 2022, le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a considéré, au vu notamment des réalisations présentées ci-après, que les objectifs fixés avaient été remplis de manière très satisfaisante en 2021 avec une implication personnelle très forte des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Compte tenu de cette appréciation, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a décidé d'appliquer un coefficient de **1,25** (identique à ceux appliqués en 2021 et 2020) aboutissant à un montant de part variable qualitative égal à :

- **pour Monsieur Pierre Leroy : 187 500 €** (150 000 € x 1,25) ;
- **pour Monsieur Thierry Funck-Brentano : 93 750 €** ((150 000 € x 1,25) / 2), montant proratisé jusqu'au 30 juin 2021.

De la même manière, le Conseil d'Administration a toutefois acté que ces montants de part variable qualitative ne constitueraient cette année que des montants « théoriques » dans la mesure où le plafond de rémunération variable annuelle était déjà atteint au titre des seuls critères financiers.

Déploiement du plan stratégique du Groupe

En 2021, dans un environnement toujours incertain et un contexte d'atténuation progressive de la pandémie de Covid-19, la Direction Générale a maintenu une attention constante à la poursuite des efforts de maîtrise des coûts sur l'intégralité du Groupe et au pilotage de la feuille de route stratégique adaptée aux effets de la crise (i) avec la mise en œuvre d'un plan de performance opérationnelle ambitieux pour Lagardère Travel Retail et une attention maintenue sur les opportunités de développement et (ii) le renforcement des positions de Lagardère Publishing, moteur de puissance et de résilience.

Sur le plan des investissements dans les deux branches prioritaires, l'acquisition majeure de Workman Publishing est ainsi venue compléter le catalogue d'Hachette Book Group aux États-Unis et renforcer significativement ses positions, notamment dans les segments Jeunesse et Pratique. Pour Lagardère Travel Retail, la signature d'un accord d'investissement minoritaire avec JD.com et J1C dans le capital de Lagardère Travel Retail Asia, dans le cadre d'un partenariat stratégique, est venue accélérer le développement de la branche en Asie, en particulier sur les canaux de distributions digitaux.

Par ailleurs, dans le prolongement de sa politique financière active et prudente, la Société a lancé avec succès à l'automne 2021, une émission obligataire d'un montant total de 500 millions, démontrant la confiance dans la solidité du profil financier du Groupe et a procédé au remboursement partiel de l'obligation de 500 millions d'euros à échéance avril 2023 ainsi qu'au remboursement total du prêt garanti par l'État de 465 millions qui avait été consenti en décembre 2020.

Qualité de la gouvernance, performance managériale

Dans le domaine de la Compliance, l'implication forte de la Direction Générale a porté plus particulièrement dans les domaines de la lutte contre la corruption avec la réalisation d'une cartographie des risques de corruption et des sanctions économiques internationales avec la poursuite des formations de sensibilisation auprès des correspondants Compliance.

La Direction Générale a également veillé en 2021 à réaffirmer régulièrement le caractère régulier de la fonction « risques », notamment par la diffusion, sous sa signature, d'une Charte de gestion des risques du Groupe, et en a renforcé la gouvernance avec la mise en place d'un deuxième comité des risques tenu avec chaque branche, en plus du comité annuel déjà en place.

Enfin, suite à l'annonce en septembre 2021 par Vivendi SE d'un projet d'offre publique d'achat sur la Société, la Direction Générale s'est montrée également très impliquée auprès des collaborateurs, notamment en procédant à des communications régulières avec la plus grande transparence possible sur les différentes étapes du processus du projet d'offre, auprès des dirigeants, des salariés et des institutions représentatives du personnel aux différents échelons du Groupe.

Synthèse des parts variables attribuées au titre de l'exercice 2021

L'application des critères exposés ci-dessus a conduit à l'attribution au titre de l'exercice 2021 des parts variables suivantes, qui ne seront versées qu'au cours de l'exercice 2022, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022.

	Poids (% du montant de référence)	Montants de référence (en euros)	Plafonds (% de la rémunération fixe)	Taux d'atteinte appliqué au montant de référence	Montant théorique de la rémunération variable à verser	Rémunérations variables	
						Montant à verser (en euros)	(% de la rémunération fixe)
Arnaud Lagardère							
Critères quantifiables financiers	75 %	1 050 000	150 %	Au-delà du plafond	Au-delà du plafond	1 711 094	150 %
Critères quantifiables extra-financiers RSE	25 %	350 000		1,125	393 750		
Critères qualitatifs	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	100 %	1 400 000	150 %		Au-delà du plafond	1 711 094	150 %
Pierre Leroy							
Critères quantifiables financiers	50 %	300 000		Au-delà du plafond	Au-delà du plafond	1 105 500	75 %
Critères quantifiables extra-financiers RSE	25 %	150 000		1,125	168 750		
Critères qualitatifs	25 %	150 000	25 %	1,25	187 500		
Total	100 %	600 000	75 %		Au-delà du plafond	1 105 500	75 %
Thierry Funck-Brentano							
Critères quantifiables financiers	50 %	300 000		Au-delà du plafond	Au-delà du plafond	452 250 ⁽¹⁾	75 %
Critères quantifiables extra-financiers RSE	25 %	150 000		1,125	84 375 ⁽¹⁾		
Critères qualitatifs	25 %	150 000	25 %	1,25	93 750 ⁽¹⁾		
Total	100 %	600 000	75 %		Au-delà du plafond	452 250 ⁽¹⁾	75 %

(1) Montant proratisé sur la période durant laquelle Monsieur Thierry Funck-Brentano a exercé ses fonctions de Co-gérant sur l'exercice, soit du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021.

C) RÉMUNÉRATION AU TITRE DE MANDATS

Comme les autres membres du Conseil d'Administration, Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général s'est vu attribué une rémunération d'un montant de 22 319 € au titre de l'exercice 2021, en application des règles de répartition décrites au chapitre 2.6 ci-après.

Monsieur Pierre Leroy, Censeur, ne s'est vu attribué aucune rémunération au titre de sa participation au Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2021.

D) ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Le 24 septembre 2021, dans le cadre de la nouvelle autorisation donnée aux termes de la quarante-deuxième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021, Monsieur Pierre Leroy s'est vu attribué 34 000 droits à actions gratuites, représentant 0,024 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur, en norme IFRS, de 627 640 € (soit 34,18 % de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice précédent).

Cette attribution a été soumise aux conditions suivantes conformes au cadre exposé ci-avant.

Période d'acquisition : acquisition des actions le 25 septembre 2024, sous réserve du respect de la condition de présence au 24 septembre 2024 à minuit.

Conditions de performance à atteindre sur la période 2021-2023 :

Pondération (% d'actions allouées à l'objectif)		Critère	Niveau Seuil	Niveau Cible	Règles d'acquisition
25 %		Critère Financier Interne ROCE (Return on Capital Employed ou « taux de rendement des capitaux employés ») = résultat d'exploitation / (fonds propres + dettes) en 2023	Confidentiel	Confidentiel	Acquisition proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre Niveau Seuil et Niveau Cible
25 %		Critère Financier Interne Montant cumulé de Free cash-flow sur la période 2021/2023	Confidentiel	Confidentiel	Acquisition proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre Niveau Seuil et Niveau Cible
20 %	10 %	Critère Financier Relatif Total Shareholder Return (« TSR ») annuel moyen de Lagardère SA, vs TSR annuel moyen d'un panel de 8 concurrents (Relx, Pearson, Mondadori, Bloomsbury, Dufry, Valora, WH Smith, Autogrill)	Ce critère étant relatif, les niveaux d'objectif, pour chaque quote-part, ne seront connus et communiqués qu'à l'issue de la période de référence		0 % si TSR Lagardère inférieur au TSR annuel moyen de référence.
	10 %	TSR annuel moyen de Lagardère SA vs TSR annuel moyen de l'indice CAC Mid 60			50 % si TSR Lagardère égal au TSR annuel moyen de référence. 100 % si TSR Lagardère supérieur d'au moins 2 % par rapport au TSR annuel moyen de référence. Attribution linéaire entre 50 % et 100 %
30 %	10 %	Critères Extra-financiers RSE Taux de papier certifié et/ou recyclé en 2023	95 %	98 %	Acquisition proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre Niveau Seuil et Niveau Cible
	10 %	Réduction du plastique sur tous les concepts en propre en 2023	95 %	100 %	
	10 %	Taux de femmes parmi les top exécutifs à fin 2023	42 %	44 %	

En conformité avec la politique de rémunération, les niveaux seuils et niveaux cibles des deux critères financiers internes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de manière précise pour être à la fois exigeants et cohérents mais le caractère confidentiel de ces objectifs relatifs au budget (qui eux-mêmes ne sont pas publics) ne permet pas de divulguer cette information. Il sera rendu compte du niveau d'atteinte de l'ensemble des critères financiers et extra-financiers dans le Rapport Annuel relatif à l'exercice 2024 au cours duquel les actions seront acquises.

E) AVANTAGES EN NATURE – FRAIS ENGAGÉS DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS

Conformément à la politique de rémunération, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont bénéficié en 2021 d'une voiture de fonction.

La valorisation faite de l'avantage en nature correspondant à l'usage éventuellement personnel qu'ils ont pu en faire s'élève aux montants suivants :

- pour Monsieur Arnaud Lagardère : 17 364 € ;
- pour Monsieur Pierre Leroy : 16 219 € ;
- pour Monsieur Thierry Funck-Brentano : 5 388 €, pour la période du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021.

F) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé les dispositifs de retraite supplémentaire « à droits aléatoires » régi par l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, le régime dont bénéficient les dirigeants mandataires sociaux a été fermé à compter du 4 juillet 2019 et les droits attribués

aux bénéficiaires et leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

Aucun montant n'a été versé à Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy en 2021 dans le cadre de ce régime. Les montants estimatifs des futures rentes annuelles s'établissaient au 31 décembre 2021 à 686 490 € pour chacun de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy.

Monsieur Thierry Funck-Brentano a fait valoir ses droits à retraite au titre de ce régime avec effet à compter du 1^{er} juillet 2021. Depuis cette date, Monsieur Thierry Funck-Brentano bénéficie du versement d'une rente annuelle non réversible d'un montant de 660 408 €.

Le Conseil d'Administration au cours de sa réunion du 17 décembre 2021 a décidé de mettre en place pour les exercices 2020 et 2021, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale et dont les principales caractéristiques sont décrites en section 2.5 du présent Document d'enregistrement universel, au bénéfice de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy.

L'acquisition des droits s'effectue sous réserve de l'atteinte d'un taux de réalisation d'au moins **75 %** sur les objectifs annuels financiers et extra-financiers fixé au titre de la rémunération variable annuelle du bénéficiaire concerné, étant précisé qu'à titre dérogatoire, et en conformité avec la réglementation, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 n'était pas soumise à des conditions de performance.

Les conditions de performance ayant été atteintes, Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy ont chacun acquis des droits représentant 1,25 % de leurs Rémunérations de référence respectives au titre de chacun des exercices 2020 et 2021.

Les droits font l'objet d'un versement de contributions à l'organisme assureur en charge du régime. Le montant des contributions versées à ce titre est établi par un actuair indépendant. Les cotisations sont exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, en contrepartie du paiement d'une contribution patronale de 29,7%.

Les montants estimatifs des futures rentes annuelles s'établissaient au 31 décembre 2021 à 44 898 € pour Monsieur Arnaud Lagardère et à 48 660 € pour Monsieur Pierre Leroy.

G) INDEMNITÉ DE CESSATION DE FONCTION

Dans le cadre de son départ en retraite avec effet au 1^{er} juillet 2021, Monsieur Thierry Funck-Brentano a perçu au titre de l'exécution de son contrat de travail :

- une indemnité compensatrice de congés payés d'un montant total de 146 593 € brut,
- une indemnité conventionnelle de départ en retraite (IDR) d'un montant de 957 388 € correspondant à 6 mois de la dernière rémunération pour une ancienneté supérieure à 40 ans conformément à la convention collective applicable.

H) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Au cours de sa réunion du 14 mars 2022, le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer à Monsieur Pierre Leroy, au titre de l'exercice 2021, une prime exceptionnelle d'un montant brut de 800 000 €, représentant 54,27 % de sa rémunération fixe.

Le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer cette prime exceptionnelle à Monsieur Pierre Leroy pour saluer l'efficacité, la persévérance et l'implication personnelle extrêmement forte, dont il a fait preuve et qui ont été déterminantes dans la conduite du processus de transformation de la Société en société anonyme, dans la mise en place de ses nouvelles règles de gouvernance, ainsi que dans la négociation du protocole transactionnel qui a mis fin aux nombreux contentieux qui avaient mobilisé la Direction Générale de la Société contre l'un de ses actionnaires pendant plusieurs années.

Le Conseil d'Administration a ainsi tenu à récompenser la contribution remarquable de Monsieur Pierre Leroy à ces opérations longues et complexes qui ont permis le retour à des relations actionnariales pacifiées et apaisées, dans l'intérêt social du Groupe.

Dans la décision d'attribution de cette prime exceptionnelle et dans la fixation de son montant, le Conseil d'Administration a en outre relevé que les effets de ces opérations, bien que très significatifs pour la Société, n'étaient pas déjà pris en compte par les paramètres de détermination de la rémunération annuelle variable de Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2021, cette rémunération annuelle variable ayant au surplus déjà atteint son montant maximum au titre de la seule surperformance des critères quantifiables financiers.

Messieurs Arnaud Lagardère et Thierry Funck-Brentano n'ont perçu aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2021.

2.5.2.2 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

Les informations et les tableaux de cette section présentent les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

M. Arnaud Lagardère

selon le format recommandé par le Code Afep-Medef et par la recommandation de l'AMF n°2021-02.

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 140 729	1 102 705 ⁽¹⁾	1 140 729	1 140 729
Rémunération variable	393 750 ⁽²⁾	1 569 750 ⁽²⁾	1 711 094 ⁽²⁾	393 750 ⁽²⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison d'un mandat	-	-	22 319	-
Avantages en nature	18 616	18 616	17 364	18 616
Total	1 553 095	2 691 071	2 891 506	1 553 095

(1) Les membres du Comité Exécutif ont décidé de réduire de 20 % leur rémunération fixe sur les mois d'avril et mai 2020.

(2) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

Monsieur Arnaud Lagardère, actionnaire significatif de la Société, n'a reçu ni options de souscription ou d'achat d'actions ni actions gratuites depuis 2003.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice** : néant.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice** : néant.

► **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice** : néant.

► **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice** : néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2020	Exercice 2021
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 553 095	2 891 506
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	Néant	Néant
Total	1 553 095	2 891 506

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 474 000	1 424 867 ⁽¹⁾	1 474 000	1 474 000
Rémunération variable	362 500 ⁽²⁾	698 500 ⁽²⁾	1 105 500 ⁽²⁾	362 500 ⁽²⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	800 000	-
Rémunération allouée à raison d'un mandat	-	-	-	-
Avantages en nature	16 281	16 281	16 219	16 281
Total	1 852 781	2 139 648	3 395 719	1 852 781

(1) Les membres du Comité Exécutif ont décidé de réduire de 20 % leur rémunération fixe sur les mois d'avril et mai 2020.

(2) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice** : néant.

► **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice** : 34 000.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice** : néant.

Droits à actions de performance attribués en 2021						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre attribué	Valorisation en norme IFRS	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
30/06/2021	24/09/2021	34 000	627 640	25/09/2024	25/09/2026 ⁽¹⁾	⁽²⁾

(1) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles.

(2) Cf. détail au paragraphe 2.8.9 ci-dessous.

► **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice** : 11 795.

L'obligation légale de conservation des 23 590 actions de performance définitivement acquises par Monsieur Pierre Leroy le 10 mai 2019 au titre du plan du 9 mai 2016 a pris fin le 10 mai 2021. Conformément aux règles de conservation définies en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du Code Afep-Medef, la moitié de ces actions demeure néanmoins soumise à des obligations de conservation conditionnées, d'une part, à la valorisation du portefeuille d'actions détenues par Monsieur Pierre Leroy et, d'autre part, à la cessation de ses fonctions.

► **Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice** : aucune.

Les 32 000 actions de performance attribuées à Monsieur Pierre Leroy dans le cadre du plan du 16 avril 2018 n'ont donné lieu à

l'acquisition définitive d'aucune action. Il a en effet été constaté le 19 avril 2021 que l'application des conditions de performance de ce plan, conduisant à un taux d'atteinte globale de 0 %, le nombre d'actions définitivement acquises était égal à 0.

Réalisation de l'objectif de progression du Résop Groupe :

- taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe sur la période 2018-2020 : $(2,14 \% + 5,63 \% + 0 \%) / 3 = + 2,59 \%$;
- niveau d'atteinte de l'objectif = 0 % (inférieur au niveau seuil de + 8,53 %).

Réalisation de l'objectif de flux opérationnels consolidés Groupe :

- montant annuel moyen de flux opérationnels consolidés Groupe sur la période 2018-2020 : $(480 + 513 + (-97)) = 298,8 \text{ M€}$;
- niveau d'atteinte de l'objectif = 0 % ;
- inférieur au niveau seuil de 428,4 M€.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2020	Exercice 2021
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 852 781	3 395 719
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	0	627 640
Total	1 852 781	4 023 359

M. Thierry Funck-Brentano

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 206 000 ⁽¹⁾	1 165 800 ⁽¹⁾	603 000	603 000 ⁽³⁾
Rémunération variable	362 500 ⁽²⁾	698 500 ⁽²⁾	452 250 ⁽²⁾⁽³⁾	698 500 ⁽²⁾
Rémunération exceptionnelle			-	-
Rémunération allouée à raison d'un mandat			-	-
Avantages en nature	13 644	13 644	5 388	13 644
Total	1 582 144	1 877 944	1 060 638	1 315 144

(1) Les membres du Comité Exécutif ont décidé de réduire de 20 % leur rémunération fixe sur les mois d'avril et mai 2020.

(2) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

(3) Les montants indiqués pour 2021 sont proratisés sur la période durant laquelle Monsieur Thierry Funck-Brentano a exercé ses fonctions de Co-gérant de Lagardère SCA, soit jusqu'au 30 juin 2021.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice** : néant.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice** : néant.

► **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice** : néant.

► **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice** : 60 499.

L'obligation légale de conservation des 23 590 actions de performance définitivement acquises par Monsieur Thierry Funck-Brentano le 10 mai 2019 au titre du plan du 9 mai 2016 a pris fin le 10 mai 2021. Conformément aux règles de conservation alors définies par le Conseil de Surveillance de Lagardère SCA en conformité avec les dispositions légales, un quart de ces actions

est demeuré néanmoins soumis à une obligation de conservation jusqu'à la cessation de ses fonctions, le 30 juin 2021.

Par ailleurs, la valorisation du portefeuille d'actions détenues par Monsieur Thierry Funck-Brentano étant supérieure à un an de rémunération fixe et variable, l'obligation de conservation prévue en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef et portant sur un autre quart des actions s'est trouvée levée dès le 10 mai 2021.

Enfin, compte tenu de la cessation de ses fonctions intervenue le 30 juin 2021, la quote-part de 25 % des actions gratuites acquises par Monsieur Thierry Funck-Brentano au titre des plans 2010, 2011, 2012, 2013 et 2015, qui étaient toujours soumises à une obligation de conservation, sont devenues disponibles à compter de cette même date du 30 juin 2021, soit un nombre global de 36 909 actions.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2020	Exercice 2021
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 582 144	1 060 638
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	Néant	Néant
Total	1 582 144	1 060 638

► Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice : 0.

Les 32 000 actions de performance attribuées à Monsieur Thierry Funck-Brentano dans le cadre du plan du 16 avril 2018 n'ont donné lieu à l'acquisition définitive d'aucune action. Il a en effet été constaté par le 19 avril 2021 que l'application des conditions performance de ce plan, conduisant à un taux d'atteinte globale de 0 %, le nombre d'actions définitivement acquises était alors égal à 0.

Réalisation de l'objectif de progression du Résop Groupe :

- taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe sur la période 2018-2020 : $(2,14 \% + 5,63 \% + 0 \%) / 3 = 2,59 \%$;
- niveau d'atteinte de l'objectif = 0 % (inférieur au niveau seuil de + 8,53 %).

Réalisation de l'objectif de flux opérationnels consolidés Groupe :

- montant annuel moyen de flux opérationnels consolidés Groupe sur la période 2018-2020 : $(480 + 513 + (-97)) = 298,8 \text{ M€}$;
- niveau d'atteinte de l'objectif = 0 % ;
- inférieur au niveau seuil de 428,4 M€.

Options de souscription ou d'achat d'actions ⁽¹⁾

	Plans échus					
	Plan 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006
Date d'Assemblée	23 mai 2000		23 mai 2000 et 13 mai 2003	11 mai 2004		2 mai 2006
Date du Conseil ou du Directoire selon le cas	Ne concerne pas la société Lagardère SCA qui est une commandite par actions Date d'attribution = date de décision de la Gérance					
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾	1 271 740 ⁽¹⁾	1 313 639 ⁽¹⁾	1 453 451 ⁽¹⁾	1 577 677 ^(***)	1 736 769 ^(**)	1 919 029 ^(**)
Dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux ⁽¹⁾ :						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	0	0	0	0
Monsieur Pierre Leroy	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Point de départ d'exercice des options	19/12/2003	19/12/2004	18/12/2005	20/11/2006	21/11/2007	14/12/2008
Date d'expiration	19/12/2008	19/12/2009	18/12/2013	20/11/2014	21/11/2015	14/12/2016
Prix de souscription ou d'achat	46,48 € ⁽¹⁾	51,45 € ⁽¹⁾	51,45 ⁽¹⁾	41,64 € ^(***)	45,69 € ^(**)	44,78 € ^(**)
Nombre d'actions acquises au 28 février 2019	30 336 ⁽²⁾	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques :						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy		30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Options de souscription ou d'achat ⁽¹⁾ d'actions restantes en fin d'exercice 2018 :						
Monsieur Arnaud Lagardère	0	0	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	0	0	0	0
Monsieur Dominique D'Hinnin	0	0	0	0	0	0
Monsieur Thierry Funck-Brentano	0	0	0	0	0	0

(1) Il s'agit en l'espèce uniquement de plans d'achat d'actions.

(2) Levée le 20/12/2005 de Monsieur Pierre Leroy.

(1) Après ajustement du 06/07/2005.

(**) Après ajustement du 20/06/2014.

(***) Après ajustements des 06/07/2005 et 20/06/2014.

Historique des attributions d'actions de performance

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n°10	Plan n°11
Date d'Assemblée	28/04/09	28/04/09	28/04/09	28/04/09	03/05/13	03/05/13	03/05/16	03/05/16	03/05/16	10/05/19	30/06/21
Date d'attribution (*)	31/12/09	17/12/10	29/12/11	25/06/12	26/12/13	01/04/15	09/05/16	06/04/17	16/04/18	14/05/19	24/09/21
Nombre total d'actions attribuées gratuitement (**)	50 000	116 000	104 000	115 017	115 017	96 000	64 000	64 000	64 000	64 000	34 000
dont nombre attribué à :											
Monsieur Arnaud Lagardère (***)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	25 000	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	34 000
Monsieur Philippe Camus	25 000	29 000	26 000	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	-	-	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	-
Date d'acquisition des actions	02/04/12 02/04/14	02/04/13	02/04/14	01/04/15	01/04/17	01/04/18	10/05/19	07/04/20	17/04/21	15/05/22	25/09/24
Date de fin de période de conservation (****)	02/04/14	02/04/15	02/04/16	01/04/17	01/04/19	01/04/20	10/05/21	07/04/22	17/04/23	15/05/24	25/09/26
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Nombre d'actions acquises au 28 février 2022	42 310	59 547	72 054	104 253	111 036	96 000	47 180	11 712	-	en cours	en cours
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	7 690	56 453	31 946	10 764	3 981	0	16 820	52 288	64 000		
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	3 845	9 151	1 982	3 588	1 327	0	8 410	26 144	32 000	-	-
Monsieur Philippe Camus	3 845	29 000	26 000	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	9 151	1 982	3 588	1 327	0	-	-	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	9 151	1 982	3 588	1 327	0	8 410	26 144	32 000	-	-
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2021 (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	64 000	34 000
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32 000	34 000
Monsieur Philippe Camus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32 000	-

(*) Jusqu'au plan du 14 mai 2019, la Société étant sous la forme d'une société en commandite par actions, l'attribution d'actions de performance dépendait de la Gérance, le Conseil de Surveillance ne faisant qu'encadrer l'attribution. L'attribution d'actions de performance du plan du 24 septembre 2021 et ceux qui s'en suivront dépend aujourd'hui du Conseil d'Administration de la Société.

(**) Après ajustement du 20/06/2014.

(***) Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général, ne bénéficie d'aucune action de performance et il n'en bénéficiait pas non plus lorsqu'il était Gérant.

(****) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. § 2.5.1.3.B ci-dessus).

Autres éléments

Dirigeants Mandataires Sociaux exécutifs	Contrat de travail ⁽¹⁾		Régime de retraite complémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Arnaud Lagardère Fonction : Président-Directeur Général Date début de mandat : 30 juin 2021 Date fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur l'exercice clos le 31 décembre 2026 <i>Nota bene : M. Arnaud Lagardère occupait, précédemment à sa nomination en tant que Président-Directeur Général de la Société, la fonction de Gérant de Lagardère SCA, dont le mandat avait été renouvelé le 17 août 2020, pour une durée de quatre ans.</i>		X	X ⁽²⁾			X		X
Pierre Leroy Fonction : Directeur Général Délégué Date début de mandat : 30 juin 2021 Date fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur l'exercice clos le 31 décembre 2026 <i>Nota bene : M. Pierre Leroy occupait, précédemment à sa nomination en tant que Directeur Général Délégué de la Société, la fonction de Co-gérant de Lagardère SCA.</i>	X ⁽¹⁾		X ⁽²⁾			X ⁽³⁾		X
Thierry Funck-Brentano Fonction : Co-gérant de Lagardère SCA jusqu'au 30 juin 2021	X ⁽¹⁾		X ⁽²⁾			X ⁽³⁾		X

(1) S'agissant du non-cumul du mandat social avec un contrat de travail, seuls sont visés par les recommandations Afep-Medef, le Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général, le Directeur Général dans les sociétés à Conseil d'Administration, le Président du Directoire, le Directeur Général unique dans les sociétés à Directoire et à Conseil de Surveillance et le Gérant dans les sociétés en commandite par actions, de telle sorte que ces dernières ne s'appliquent pas en l'espèce pour Monsieur Pierre Leroy en sa qualité de Co-gérant, puis de Directeur Général Délégué de la Société, ni pour Monsieur Thierry Funck-Brentano, Co-gérant de la Société jusqu'au 30 juin 2021, date de cessation de ses fonctions.

(2) Voir paragraphe 2.5.1.2.C B) / 2.5.1.3.C B) / 2.5.2.1 F)

(3) Voir paragraphe 2.5.1.2.C C) / 2.5.1.3.C C) / 2.5.2.1 G)

RATIOS D'ÉQUITÉ

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, sont présentés ci-après :

- ▶ les ratios entre, d'une part, la rémunération du dirigeant et, d'autre part, les rémunérations moyenne et médiane, sur une base équivalent temps plein, des salariés de la Société autres que les dirigeants ;
- ▶ l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les dirigeants, et des ratios susvisés, au cours des cinq exercices les plus récents au moins.

En complément de cette obligation légale, le Code Afep-Medef recommande que les sociétés cotées ayant peu de salariés publient ces informations en retenant un périmètre plus représentatif de la masse salariale ou des effectifs en France, en précisant que 80 % des effectifs en France peut être considéré comme un périmètre représentatif.

La société Lagardère SA emploie moins d'une dizaine de salariés, ceux-ci n'incluant pas les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, employés par une société tierce.

Les tableaux ci-dessous présentent ainsi les informations requises, d'une part, (i) sur le périmètre correspondant à la société Lagardère SA, conformément aux termes des dispositions impératives de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et, d'autre part, (ii) sur le périmètre correspondant à l'ensemble des sociétés françaises contrôlées exclusivement par Lagardère SA au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce, conformément à la recommandation 26.2 du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère.

Pour chacun des exercices 2017 à 2021, les tableaux ci-dessous présentent **les rémunérations versées ou attribuées au cours de l'exercice** (c'est-à-dire notamment incluant les parts variables attribuées au titre de l'exercice précédent).

Les rémunérations incluent, pour les dirigeants comme pour les salariés, les parts fixes, les parts variables et les rémunérations exceptionnelles versées au cours de l'exercice indiqué, sur une base brute.

Conformément aux lignes directrices publiées par l'Afep, les montants indiqués incluent également les valorisations (en norme IFRS) des **actions gratuites, attribuées au cours de l'exercice**. Il convient toutefois de préciser que cette valorisation, qui est celle des droits initialement attribués, ne correspond par principe pas à la valorisation des actions effectivement livrées à la fin de la période d'acquisition, qui dépend, elle, à la fois (i) du cours de bourse au jour de la livraison et (ii) du niveau d'atteinte des conditions de performance fixées. Sur ce dernier volet, il est précisé que sur les plans attribués en 2016, 2017 et 2018, le taux global moyen de livraison des actions aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs a été de 31 %. Par ailleurs, la valeur des actions au jour de leur livraison ne correspond toujours pas à une rémunération versée aux dirigeants puisque les actions ne peuvent en toute hypothèse pas être cédées avant au moins deux années et doivent encore être conservées au-delà pour 50 % d'entre elles. Il convient par ailleurs de noter qu'aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué au cours de l'exercice 2020.

Les montants indiqués dans les tableaux ci-dessous n'incluent pas, en revanche, la valorisation des avantages en nature et, pour les salariés, les éléments d'épargne salariale (intéressement, participation, etc.), ces éléments ne pouvant pas être remontés pour l'ensemble des salariés du périmètre France.

Enfin, les critères de performance retenus sont les critères financiers utilisés pour la détermination de la part variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, à savoir :

- (i) au titre des exercices 2017 à 2020 :
 - ▶ le taux de progression du Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) déterminé selon les règles définies dans la guidance donné au marché ; et,
 - ▶ les flux opérationnels consolidés, critère représentatif du flux de trésorerie dégagé par l'exploitation des activités opérationnelles du Groupe.
- (ii) au titre de l'exercice 2021 :
 - ▶ le Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) ; et,
 - ▶ le Free cash-flow.

Les rémunérations indiquées pour chaque exercice étant les rémunérations versées, ces indicateurs de performance sont donnés à chaque fois pour l'exercice N-1, exercice au titre duquel ils ont été appréciés pour la détermination des parts variables versées au cours de l'exercice N.

Au titre de l'exercice 2021, les ratios obtenus entre la rémunération de Monsieur Arnaud Lagardère et les rémunérations moyenne et médiane de la Société sont significativement en baisse comparés aux autres exercices. Cette diminution s'explique principalement par une réduction substantielle du montant de la rémunération annuelle variable attribuée en 2020 et versée en 2021 à Monsieur Arnaud Lagardère, étant rappelé que les critères financiers n'avaient pas été atteints en 2020 à cause de la pandémie.

En revanche, les ratios obtenus entre la rémunération de Monsieur Pierre Leroy et les rémunérations moyenne et médiane de la Société sont restés relativement stables comparés aux exercices précédents. Cette stabilité s'explique principalement par l'intégration de la valorisation des droits à actions gratuites de performance attribués en 2021 à Monsieur Pierre Leroy qui vient compenser partiellement une rémunération annuelle variable attribuée en 2020 et versée en 2021 en forte baisse, étant rappelé qu'aucune action gratuite de performance n'avait été attribuée en 2020 dans le contexte de la pandémie.

La valorisation de ces actions gratuites attribuées en 2021 vient également expliquer l'augmentation résiduelle du ratio obtenu entre la rémunération de Monsieur Pierre Leroy par rapport à la rémunération moyenne Groupe France comparé à l'exercice 2020, étant rappelé qu'aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020. De la même manière, le ratio de la rémunération médiane Groupe est en diminution comparé aux exercices précédents et s'explique, à l'instar de Monsieur Arnaud Lagardère, par une réduction substantielle du montant de la rémunération annuelle variable attribuée en 2020 et versée en 2021 à Monsieur Pierre Leroy.

Les ratios de la rémunération moyenne et médiane Groupe France sont, en revanche, tous les deux en baisse pour Messieurs Arnaud Lagardère et Thierry Funck-Brentano ce qui s'explique par le fait que ces derniers n'ont pas reçu de droits à actions gratuites au cours de l'exercice 2021 (cette attribution n'étant pas prévue dans la politique de rémunération 2021 pour le premier, et le second ne faisant plus partie des effectifs à la date de l'attribution des actions gratuites).

Au titre de l'exercice 2021, les quatre ratios de Monsieur Thierry Funck-Brentano sont en diminution de moitié comparés aux exercices précédents. Cette diminution s'explique principalement par le versement en 2021 d'une rémunération fixe proratisée, étant rappelé que les fonctions de Co-gérant de Monsieur Thierry Funck-Brentano ont pris fin le 30 juin 2021.

M. Arnaud Lagardère

	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 851 822	2 445 529	2 768 929	2 672 455	1 534 479
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	415 095	328 974	352 018	277 431	299 002
Ratio vs rémunération moyenne Société	7	7	8	10	5
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	255 548	251 902	260 472	212 681	221 728
Ratio vs rémunération médiane Société	11	10	11	13	7
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	57 659	56 468	56 098	52 338	52 301
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	49	43	49	51	29
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France ^(*) (en €)	51 771	50 535	50 745	50 675	50 901
Ratio vs rémunération médiane Groupe France ^(*)	55	48	55	53	30
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+13,5	+6,74	+2,14	+5,63	Sans objet
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	457,9	318,2	482,5	513,6	Sans objet
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(155)
Free cash-flow sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(256)

(*) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020.

M. Pierre Leroy

	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 959 280 ^(*)	2 702 440 ^(*)	2 722 380 ^(*)	2 123 367	2 464 140 ^(*)
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	415 095	328 974	352 018	277 431	299 002
Ratio vs rémunération moyenne Société	7	8	8	8	8
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	255 548	251 902	260 472	212 681	221 728
Ratio vs rémunération médiane Société	12	11	10	10	11
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	57 659	56 468	56 098	52 338	52 301
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	51	48	49	41	47
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France ^(**) (en €)	51 771	50 535	50 745	50 675	50 901
Ratio vs rémunération médiane Groupe France ^(**)	43	42	43	42	36
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+13,5	+6,74	+2,14	+5,63	Sans objet
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	457,9	318,2	482,5	513,6	Sans objet
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(155)
Free cash-flow sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(256)

(*) Montant incluant la valorisation IFRS de 34 000 droits à actions de performance. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020. Le taux global moyen de livraison des actions attribuées en 2016, 2017 et 2018 est de 31 %. Les actions une fois livrées doivent en toute hypothèse être conservées pendant au moins deux ans et pour 25 % jusqu'à la cessation des fonctions.

(**) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020.

M. Thierry Funck-Brentano

	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 681 280 (*)	2 434 440 (*)	2 454 380 (*)	1 864 300	965 500
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	415 095	328 974	352 018	277 431	299 002
Ratio vs rémunération moyenne Société	6	7	7	7	3
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	255 548	251 902	260 472	212 681	221 728
Ratio vs rémunération médiane Société	11	10	9	9	4
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	57 659	56 468	56 098	52 338	52 301
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	47	43	44	36	18
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (**) (en €)	51 771	50 535	50 745	50 675	50 901
Ratio vs rémunération médiane Groupe France (**) (en €)	38	36	38	37	19
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+13,5	+6,74	+2,14	+5,63	Sans objet
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	457,9	318,2	482,5	513,6	Sans objet
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(155)
Free cash-flow sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(256)

(*) Montant incluant la valorisation IFRS de 32 000 droits à actions de performance. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020. Le taux global moyen de livraison des actions attribuées en 2016, 2017 et 2018 est de 31 %. Les actions une fois livrées doivent en toute hypothèse être conservées pendant au moins deux ans et pour 25 % jusqu'à la cessation des fonctions, soit, pour Monsieur Funck-Brentano, jusqu'au 30 juin 2021.

(**) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020.

2.5.2.3 APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours

ou attribués au titre de l'exercice 2021 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont soumis, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-77 II et L. 22-10-34 du Code de commerce, à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022.

Ces éléments, qui vous ont été présentés en détail dans les sections précédentes, peuvent être résumés ainsi qu'il suit selon le format recommandé par le Code Afep-Medef.

Arnaud Lagardère

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 140 729 €	1 140 729 €	► La rémunération fixe brute attribuée en 2021 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2009.
Rémunération variable annuelle	393 750 € (montant attribué au titre de 2020 approuvé à 99,65 % lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 - 9 ^e résolution)	1 711 094 €	► Cette rémunération variable annuelle est uniquement basée sur des critères quantifiables financiers, à hauteur de 75 %, et extra-financiers RSE, à hauteur de 25 %. ► Les critères financiers sont liés aux performances 2021 du Groupe (Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe et Free cash-flow), voir le détail dans le chapitre 2.5.2.1 du Document d'enregistrement universel. ► Les critères extra-financiers RSE sont liés aux performances 2021 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes cadres exécutifs, part de papier certifié et/ou recyclé en 2021, réduction du plastique sur tous les concepts en propre en 2021, classement dans le Dow Jones Sustainability Index) (cf. détail dans le chapitre 2.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ► Les taux de réalisation sont appliqués à un montant de référence égal à (i) 1 050 000 € pour les critères financiers (soit un poids de 75 %) et à (ii) 350 000 € pour les critères extra-financiers RSE (soit un poids de 25 %). ► Le montant de la rémunération variable annuelle est plafonné à 150 % de la rémunération fixe. ► Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2021, la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère a été plafonnée à 150 % de sa rémunération fixe annuelle en 2021.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	► Aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère depuis qu'il est dirigeant mandataire social exécutif, depuis 2003.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2021.
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	22 319 €	► Ce montant dû à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2021 correspond à 2 parts associées à un taux d'assiduité de 80 %.
Avantages en nature		17 364 €	► Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 (ou valorisations comptables)	Présentation
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	► Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ► Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime a été fermé en 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ainsi que leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. ► Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ► Au 31 décembre 2021, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Arnaud Lagardère conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à son montant figé au 31 décembre 2019 de 686 490 €, soit environ 37,38 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2021. ► Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2021 dans le cadre de ce régime. ► Un nouveau régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » a été mis en place pour les exercices 2020 et 2021, conforme au nouveau dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale. Ce nouveau régime n'est plus collectif mais individuel et « portable », si bien que les droits acquis d'année en année demeureront attachés au Président-Directeur Général, y compris en cas de changement d'employeur. Le Président-Directeur Général acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an. La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consiste à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs annuels financiers et extra-financiers au titre de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général. Conformément aux dispositions de l'instruction du 23 décembre 2020, ce nouveau régime s'applique avec effet au 1^{er} janvier 2020 et, à titre dérogatoire, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 n'a pas été soumise à des conditions de performance. ► Les conditions de performance ayant été atteintes en 2021, Monsieur Arnaud Lagardère a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de chacun des exercices 2020 et 2021. ► Au 31 décembre 2021, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Arnaud Lagardère s'établissait à 44 898 €. ► Aucun montant n'a été versé à Monsieur Arnaud Lagardère en 2021 au titre de ce régime.

Pierre Leroy

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 474 000 €	1 474 000 €	► La rémunération fixe brute attribuée en 2021 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2011.
Rémunération variable annuelle	362 500 € (montant attribué au titre de 2020 approuvé à 99,67 % lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 - 10 ^e résolution)	1 105 500 €	► Cette rémunération variable annuelle comprend : – une part quantifiable basée : • à hauteur de 50 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2021 (Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe et Free cash-flow), voir le détail dans le chapitre 2.5.2.1 du Document d'enregistrement universel ; • à hauteur de 25 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2021 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes cadres exécutifs, part de papier certifié et/ou recyclé en 2021, réduction du plastique sur tous les concepts en propre en 2021, classement dans le Dow Jones Sustainability Index) (cf. détail dans le chapitre 2.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). – une part qualitative basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 2.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ► La rémunération variable est basée sur (i) un montant de référence « part quantifiable » de 450 000 € et (ii) un montant de référence « part qualitative » de 150 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 €. La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 75 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 25 % sur des critères qualitatifs. ► Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 25 % de la rémunération fixe. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 33 % de la rémunération variable annuelle maximale. ► Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2021, la rémunération variable annuelle de Monsieur Pierre Leroy a été plafonnée à 75 % de sa rémunération fixe annuelle en 2021.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy n'est pas prévu.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 (ou valorisations comptables)	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	627 640 €	► Monsieur Pierre Leroy a bénéficié en 2021 de l'attribution de 34 000 droits à actions de performance, représentant 0,024 % du capital social. ► L'acquisition définitive de ces actions en 2024 est subordonnée, outre à une condition de présence de deux ans, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2021-2023 (la « Période de Référence ») : – pour 25 % des actions : atteinte au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un niveau de ROCE (« Return on Capital Employed »), avec des montants seuil et cible fixés par le Conseil d'Administration, et une attribution proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre ces deux taux ; – pour 25 % des actions : atteinte d'un montant cumulé du Free Cash-Flow au cours de la Période de Référence, avec des montants seuil et cible fixés par le Conseil d'Administration, et une attribution proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre ces deux niveaux ; – pour 20 % des actions : positionnement du Total Shareholder Return (TSR) annuel moyen de Lagardère SA, à hauteur de 10 % vs le TSR annuel moyen d'un panel de huit concurrents (Relx, Pearson, Mondadori, Bloomsbury, Dufry, Valora, WH Smith, Autogrill) et, à hauteur de 10 % par rapport à l'indice CAC Mid 60. Pour chaque quote-part l'acquisition sera de moitié si le TSR de Lagardère est au moins égal au TSR annuel moyen du panel de référence, elle sera intégrale si le TSR est supérieur d'au moins 2 % au TSR annuel moyen de référence du panel de référence, une attribution proportionnelle linéaire de 50 % à 100 % entre ces deux bornes, et la perte sera intégrale s'il est inférieur au TSR annuel moyen du panel de référence ; – 30 % des actions : objectifs extra-financiers liés aux engagements prioritaires du Groupe, à hauteur de 10 % pour l'atteinte d'un taux de papier certifié et/ou recyclé de +98 %, avec un seuil de déclenchement à +95 %, à hauteur de 10 % pour l'atteinte d'un taux d'utilisation de consommables éco-responsable à 100 %, avec un seuil de déclenchement à 95 %, et à hauteur de 10 % pour l'atteinte à fin 2023 au niveau Groupe d'un taux de femmes top exécutifs égal à 44 % avec un seuil de déclenchement à 42 %, et, pour chacune de ces quotes-parts, une attribution proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre les deux seuils. ► Les actions de performance définitivement acquises devront être conservées pour une durée minimum de deux ans, puis, pour un quart des actions, jusqu'à la constitution d'un portefeuille d'une valeur au moins égale à un an de rémunération et, pour un autre quart, jusqu'à la cessation des fonctions. ► Cette attribution a été décidée par le Conseil d'Administration le 24 septembre 2021, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 (42^e résolution). ► Aucune autre attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2021.
Rémunération exceptionnelle	N/A	800 000 €	► Monsieur Pierre Leroy s'est vu attribuer par le Conseil d'Administration une rémunération exceptionnelle d'un montant brut de 800 000 € au titre de l'exercice 2021 pour saluer l'efficacité, la persévérance et l'implication personnelle extrêmement forte, dont il a fait preuve et qui ont été déterminantes dans la conduite du processus de transformation de la Société en société anonyme, dans la mise en place de ses nouvelles règles de gouvernance, ainsi que dans la négociation du protocole transactionnel qui a mis fin aux nombreux contentieux qui avaient mobilisé la Direction Générale de la Société contre l'un de ses actionnaires pendant plusieurs années. (voir le détail dans le chapitre 2.5.2.1 H du Document d'enregistrement universel).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a eu droit à ni reçu aucune rémunération au titre de son mandat de Censeur au sein du Conseil d'Administration en 2021.
Avantages en nature		16 219 €	► Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	► Monsieur Pierre Leroy bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ► Conformément aux dispositions de la loi « PACTE » et de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime en vigueur au sein de Lagardère Management a été fermé à tout nouveau bénéficiaire à compter du 4 juillet 2019 et les droits des bénéficiaires ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. ► Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ► Au 31 décembre 2021, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Pierre Leroy conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à son montant figé au 31 décembre 2019 de 686 490 €, soit environ 37,38 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2021. ► Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2021 dans le cadre de ce régime. ► Un nouveau régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » a été mis en place pour les exercices 2020 et 2021, conforme au nouveau dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale. Ce nouveau régime n'est plus collectif mais individuel et « portable », si bien que les droits acquis d'année en année demeureront attachés au Directeur Général Délégué, y compris en cas de changement d'employeur. Le Directeur Général Délégué acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an. La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consiste à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs annuels financiers et extra-financiers au titre de la rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué. Conformément aux dispositions de l'instruction du 23 décembre 2020, ce nouveau régime s'applique avec effet au 1^{er} janvier 2020 et, à titre dérogatoire, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 n'est pas soumise à des conditions de performance. ► Les conditions de performance ayant été atteintes en 2021, Monsieur Pierre Leroy a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de chacun des exercices 2020 et 2021. ► Au 31 décembre 2021, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Pierre Leroy s'établissait à 48 660 €. ► Aucun montant n'a été versé à Monsieur Pierre Leroy en 2021 au titre de ce régime.

Thierry Funck-Brentano

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	603 000 €	603 000 €	► La rémunération fixe brute attribuée en 2021 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2011. Monsieur Thierry Funck-Brentano ayant quitté ses fonctions au sein de la Société le 30 juin 2021, cette rémunération lui a été versée <i>pro rata temporis</i>.
Rémunération variable annuelle	362 500 € (montant attribué au titre de 2020 approuvé à 99,65 % lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 - 11 ^e résolution)	452 250 €	► Cette rémunération variable annuelle comprend : - une part quantifiable basée : • à hauteur de 50 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2021 (Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe et Free cash-flow), voir le détail dans le chapitre 2.5.2.1 du Document d'enregistrement universel ; • à hauteur de 25 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2021 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes cadres exécutifs, part de papier certifié et/ou recyclé en 2021, réduction du plastique sur tous les concepts en propre en 2021, classement dans le Dow Jones Sustainability Index) (cf. détail dans le chapitre 2.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). - une part qualitative basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 2.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ► La rémunération variable est basée sur (i) un montant de référence « part quantifiable » de 400 000 € et (ii) un montant de référence « part qualitative » de 200 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 €. La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 66,66 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 33,33 % sur des critères qualitatifs. ► Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 25 % de la rémunération fixe. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 33 % de la rémunération variable annuelle maximale. ► Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2021, la rémunération variable annuelle de Monsieur Thierry Funck-Brentano a été plafonnée à 75 % de sa rémunération fixe annuelle en 2021. ► Monsieur Thierry Funck-Brentano ayant quitté ses fonctions au sein de la Société le 30 juin 2021, cette rémunération lui a été calculée <i>pro rata temporis</i>.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Thierry Funck-Brentano n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	► Aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Thierry Funck-Brentano au titre de l'exercice 2021.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2021.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a eu droit à ni reçu aucune rémunération d'administrateur au titre de l'exercice 2021.
Avantages en nature		5 388 €	► Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	1 103 981 €	► Dans le cadre de son départ en retraite avec effet au 1 ^{er} juillet 2021, Monsieur Thierry Funck-Brentano a perçu une indemnité compensatrice de congés payés à hauteur de 146 593 € ainsi qu'une indemnité conventionnelle de départ en retraite à hauteur de 957 388 €, correspondant à six mois de la dernière rémunération, pour une ancienneté de plus de quarante ans, conformément à la convention collective applicable.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Thierry Funck-Brentano.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	660 408 €	► Monsieur Thierry Funck-Brentano bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ► Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime a été fermé en 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ainsi que leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. ► Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ► Monsieur Thierry Funck-Brentano ayant fait valoir ses droits à la retraite au titre de ce régime avec effet à compter du 1^{er} juillet 2021, celui-ci bénéficie depuis cette date du versement d'une rente annuelle non réversible d'un montant de 660 408 €.

2.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL

RFA

Les dispositions des articles L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce fixent un dispositif légal contraignant encadrant les rémunérations des mandataires sociaux.

Le présent chapitre 2.6 a pour objet de présenter, d'une part, **la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration de la Société pour 2022** et, d'autre part,

les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 aux membres du Conseil.

Ces politiques et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022.

2.6.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux articles L. 225-45, L. 22-10-8 et L. 22-10-14 du Code de commerce, il est alloué au Conseil d'Administration une rémunération fixe annuelle dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale des actionnaires. La répartition de cette somme est ensuite déterminée dans la politique de rémunération établie par le Conseil d'Administration et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Dans la volonté d'assurer une continuité et une stabilité des principes de rémunération tant vis-à-vis de la Société que de ses actionnaires, les premières politiques de rémunérations adoptées en 2021 pour s'appliquer immédiatement à la Société sous sa nouvelle forme de société anonyme à compter du 30 juin 2021 ont été structurées de manière strictement identique aux dernières politiques établies pour s'appliquer à la Société sous sa forme de société en commandite par actions jusqu'au 30 juin 2021.

Dans le cadre de sa mission de recommandation auprès du Conseil d'Administration en matière de rémunération des mandataires sociaux, le nouveau Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE désigné le 30 juin 2021 a néanmoins décidé de procéder à une analyse de ces politiques de rémunérations afin d'évaluer leur alignement avec les règles de bonne gouvernance (Code Afep-Medef, recommandations AMF et HCGE, politiques de vote des conseils de conseil en vote, etc.) ainsi qu'avec les pratiques de place observées, ce travail ayant visé à permettre au Comité de recommander au Conseil des évolutions de ces politiques tenant compte également de la nouvelle gouvernance de la Société.

Ainsi, sur la base de ce travail, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 16 février 2022, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de modifier les règles de répartition de la rémunération des membres du Conseil et de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires d'augmenter corrélativement le montant de l'enveloppe annuelle globale allouée à cette rémunération.

Cette évolution consiste, d'une part, (i) à tenir compte de la transformation de la Société de commandite en société anonyme dotée d'un Conseil d'Administration dont les prérogatives sont différentes de celles d'un Conseil de Surveillance et, dans ce cadre, à aligner la Société avec les pratiques de place observées sur la base de benchmarks réalisés sur les sociétés composant le SBF 120 dotées de Conseils d'Administration de taille similaire, et, d'autre part, (ii) à tenir compte, pour la politique de rémunération 2022, des missions spécifiques nouvelles incombant au Conseil d'Administration dans le cadre du projet d'offre publique initié par la société Vivendi SE, lequel a entraîné la constitution, le 17 décembre 2021, d'un nouveau Comité *ad hoc* du Conseil chargé du suivi complet du processus qui s'étalera vraisemblablement sur toute l'année 2022.

La politique de rémunération 2022 des membres du Conseil d'Administration a ainsi été modifiée comme suit :

- ▶ augmentation de la part des membres du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE à 2 vs 1,5 dans la précédente politique, en ligne avec la rémunération des membres du Comité d'Audit ;
- ▶ augmentation de l'enveloppe globale de 700 000 € à 760 000 € pour intégrer cette augmentation de la rémunération du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ;
- ▶ pour 2022, ajout d'une enveloppe additionnelle de 237 500 € pour rémunérer le Comité *ad hoc*, constitué dans le cadre du projet de l'offre publique d'acquisition, avec un niveau de rémunération équivalent aux deux autres comités (sans part additionnelle pour la Présidente) ;
- ▶ l'enveloppe annuelle globale soumise à l'Assemblée Générale est ainsi portée à 997 500 € ;
- ▶ maintien des autres règles de la politique de rémunération 2021.

Ainsi, il sera proposé aux actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 de fixer à 997 500 € le montant global annuel de l'enveloppe allouée aux membres du Conseil d'Administration.

En application de cette nouvelle politique de rémunération, les critères de répartition de cette rémunération sont les suivants. Ces règles s'appliquent à tous les membres du Conseil d'Administration, y compris les membres représentant les salariés du Groupe :

- ▶ chaque membre du **Conseil d'Administration** a droit à une **part de base** ;
- ▶ chaque membre du **Comité d'Audit** a droit à **2 parts supplémentaires** ;
- ▶ chaque membre du **Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE** a droit à **2 parts supplémentaires** ;
- ▶ chaque membre du **Comité *ad hoc*** a droit à **2 parts supplémentaires** ;
- ▶ les **Présidences** tant du Conseil que des Comités, hors Comité *ad hoc*, donnent droit à une **part supplémentaire** ;
- ▶ le Conseil d'Administration peut décider de reverser une partie de la rémunération que l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires a allouée aux membres du Conseil d'Administration au **Censeur**, conformément aux Statuts.

La valeur de la part de base est égale au quotient du montant global divisé par le nombre de parts.

Par ailleurs, **60 % de cette rémunération est versée en fonction de l'assiduité personnelle** de chaque membre aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités dont il est, le cas échéant, membre.

Le règlement de la rémunération est effectué par Lagardère SA, sur une base annuelle en début d'année pour la rémunération due au titre de l'exercice écoulé.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les membres du Conseil d'Administration ne bénéficient d'aucun autre élément de rémunération variable, d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ni d'aucun autre avantage au titre de leurs fonctions de membres du Conseil d'Administration.

Toutefois, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Conseil d'Administration représentant les salariés du Groupe sont titulaires d'un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales et, à ce titre, perçoivent une rémunération correspondant à la fonction qu'ils occupent (salaire et, le cas échéant, intéressement, participation, rémunération variable et/ou actions gratuites).

La politique ainsi mise en œuvre prend en compte la présence effective des membres aux réunions des Conseil et Comités pour la détermination d'une **part variable prépondérante** et permet d'aboutir à une rémunération mesurée, équilibrée et équitable qui respecte parfaitement l'intérêt social et contribue à la pérennité de la Société.

Le Conseil d'Administration pourrait décider de déroger à l'application de la politique de rémunération en modifiant les critères de répartition de la rémunération globale ou en attribuant une rémunération supplémentaire à un ou plusieurs membres en contrepartie de la réalisation de missions spécifiques ponctuelles. Une telle dérogation temporaire serait rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe.

2.6.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 AUX MEMBRES DU CONSEIL

Cette section comprend notamment, concernant les membres du Conseil, les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Les tableaux de cette section présentent les rémunérations selon le format recommandé par le Code Afep-Medef et par la recommandation de l'AMF n° 2021-02.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 juin 2021 a approuvé la transformation de la Société de société en commandite par actions en société anonyme.

Ainsi, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, la Société a fonctionné sous la forme de commandite, dotée d'une Gérance et d'un Conseil de Surveillance présidé par Monsieur Patrick Valroff, puis, du 30 juin au 31 décembre 2021, sous la forme d'une société anonyme dotée d'un Conseil d'Administration présidé par Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général.

En raison de cette transformation, l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 a également approuvé deux séries de politiques de rémunération visant à être appliquées par la Société en 2021 successivement sous sa forme de société en commandite puis de société anonyme. Dans la volonté d'assurer une continuité et une stabilité des principes de rémunération tant vis-à-vis de la Société que de ses actionnaires, ces deux séries de politiques de rémunération ont néanmoins été établies de manière strictement identiques.

En conséquence, la rémunération globale annuelle allouée par l'Assemblée Générale au Conseil a été répartie, pour moitié, pour rémunérer le Conseil de Surveillance en fonction jusqu'au 30 juin 2021 et, pour l'autre moitié, pour rémunérer le Conseil d'Administration en fonction à compter du 30 juin 2021.

2.6.2.1 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ (EN FONCTION JUSQU'AU 30 JUIN 2021)

Conformément aux dispositions légales, la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance avait été établie par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 26 avril 2021, sur la base des propositions formulées par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE lors de sa réunion du 30 mars 2021.

Les éléments de rémunération des membres du Conseil de Surveillance pour 2021 ont donc été déterminés et attribués dans ce cadre.

Il était alloué au Conseil de Surveillance une rémunération fixe annuelle dont le montant s'élevait à 700 000 € depuis une résolution de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 10 mai 2011 adoptée à 98,25 % des voix.

Les mandats des membres du Conseil de Surveillance ayant pris fin le 30 juin 2021, ce montant a été réduit de moitié pour leur rémunération au titre de l'exercice 2021.

Les critères de répartition de cette rémunération étaient les suivants. Ces règles s'appliquaient à tous les membres du Conseil de Surveillance, y compris les membres représentant les salariés du Groupe :

- chaque membre du Conseil de Surveillance avait droit à une part de base ;
- chaque membre du Comité d'Audit avait droit à 2 parts supplémentaires ;
- chaque membre du Comité Stratégique avait droit à 1,5 part supplémentaire ;
- chaque membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE avait droit à 1,5 part supplémentaire ;
- les Présidences tant du Conseil que des Comités donnaient droit à une part supplémentaire.

La valeur de la part de base était égale au quotient du montant global divisé par le nombre de parts.

Par ailleurs, 60 % de cette rémunération était versée en fonction de l'assiduité personnelle de chaque membre aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités dont il est le cas échéant membre.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les membres du Conseil de Surveillance, en ce inclus son Président, ne bénéficiaient d'aucun autre élément de rémunération variable, d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ni d'aucun autre avantage.

Toutefois, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés du Groupe étaient titulaires d'un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales et, à ce titre, percevaient une rémunération correspondant à la fonction qu'ils occupaient (salaire et, le cas échéant, intéressement, participation, rémunération variable et/ou actions gratuites).

MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

En application des règles de répartition exposées ci-dessus, les membres du Conseil de Surveillance ont perçu les rémunérations suivantes :

en euros	Montant attribué au titre de 2020	Montant attribué au titre du 1 ^{er} semestre 2021
Nathalie Andrieux	14 634,15	-
Jamal Benomar	47 500,00 ⁽¹⁾	28 225,81 ⁽¹⁾
Valérie Bernis	13 414,63	28 225,81
Martine Chêne	8 536,59	-
François David	15 853,66	-
Michel Defer	2 134,15	11 290,32
Yves Guillemot	13 658,55	-
Soumia Malinbaum	53 353,66	28 225,81
Hélène Molinari	13 109,76	-
Guillaume Pepy	109 146,34	62 096,77
Gilles Petit	103 658,54	56 451,61
Nicolas Sarkozy	49 939,02	28 225,81
Xavier de Sarrau	8 231,71 ⁽¹⁾	-
Aline Sylla-Walbaum	39 024,39	-
Susan M. Tolson	57 926,83 ⁽¹⁾	32 903,23 ⁽¹⁾
Patrick Valroff	138 719,51	73 387,10
Montant total	688 841,49 ⁽¹⁾	349 032,27 ⁽¹⁾

(1) Une retenue à la source est prélevée sur ce montant.

2.6.2.1.A Président du Conseil de Surveillance

Dans le cadre de l'application des dispositions légales, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 au Président du Conseil de Surveillance seront soumis, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-77 II. et L. 22-10-34 II. du Code de commerce, à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022.

Monsieur Patrick Valroff, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance de Lagardère SCA jusqu'au 30 juin 2021, n'a bénéficié d'aucun autre élément de rémunération que les « jetons de présence » attribués en conformité avec les règles de répartition exposées ci-dessus.

Patrick Valroff (Président du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA jusqu'au 30 juin 2021)

Tableau sur les rémunérations perçues				
	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunérations	138 719,51 ⁽¹⁾	63 926,94	73 387,10 ⁽¹⁾	138 719,51
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	138 719,51	63 926,94		

(1) Montant correspondant à six parts et demi associées à un taux d'assiduité de 100 %.

RATIOS D'ÉQUITÉ

Les ratios d'équité ont été calculés selon la même méthodologie que celle utilisée pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs (cf. § 2.5.2.2 *supra*).

Au titre de l'exercice 2021, l'augmentation des 4 ratios est un peu plus significative comparée à l'exercice précédent et s'explique principalement par l'attribution en 2020 d'une rémunération plus importante à Monsieur Patrick Valroff en raison de son nouveau mandat de membre du Comité Stratégique, créé cette même année, et qu'il présidait.

	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	55 263	55 629	58 721	63 926	138 720
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	415 095	328 974	352 018	277 431	92 883
Ratio vs rémunération moyenne Société	0,1	0,1	0,1	0,2	1,5
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	255 548	251 902	260 472	212 681	348 310
Ratio vs rémunération médiane Société	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	57 659	56 468	56 098	52 338	52 301
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	1	1	1	1,2	2,7
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France ⁽¹⁾ (en €)	51 771	50 535	50 745	50 675	50 901
Ratio vs rémunération médiane Groupe France ⁽¹⁾	1,1	1,1	1,1	1,3	2,7
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées sur N-1 (en M€)	N/A	N/A	N/A	N/A	(155)
Free cash-flow N-1 (en M€)	N/A	N/A	N/A	N/A	(256)

(1) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large.

2.6.2.1.B Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 au Président du Conseil de Surveillance

Dans le cadre de l'application des dispositions légales, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 au Président du Conseil de Surveillance, seront soumis, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-77 II. du Code de commerce, à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022.

Ces éléments, qui vous ont été présentés en détail dans les sections précédentes, peuvent être résumés ainsi qu'il suit selon le format recommandé par le Code Afep-Medef.

Patrick Valroff

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	N/A	N/A	► Sans objet – Monsieur Patrick Valroff ne bénéficie d'aucune rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable annuelle au bénéfice de Monsieur Patrick Valroff n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Patrick Valroff n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	► Sans objet – Monsieur Patrick Valroff ne bénéficie d'aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	► Monsieur Patrick Valroff n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération à raison d'un mandat	138 719,51 € (montant attribué au titre de 2020)	73 387,10 €	► Ce montant correspond à la rémunération due à Monsieur Patrick Valroff en 2022 au titre de l'exercice 2021, en ses qualités de Président du Conseil de Surveillance, du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique. ► L'enveloppe globale de la rémunération du Conseil s'élève à un montant de 700 000 € fixé par l'Assemblée Générale du 10 mai 2011. Au titre de l'exercice 2021, ce montant a été réduit de moitié pour couvrir la seule période d'exercice du Conseil de Surveillance, soit 350 000 €. Au titre de l'exercice 2021, chaque membre du Conseil recevait une part, les membres du Comité d'Audit recevaient deux parts supplémentaires, les membres du Comité Stratégique et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE recevaient une part et demie supplémentaire et les Présidents du Conseil et des Comités recevaient chacun une part supplémentaire, la valeur de la part étant égale au résultat du montant de l'enveloppe globale divisé par le nombre total de parts. La partie variable de la rémunération versée en fonction de l'assiduité est de 60 %. ► Ce montant dû à Monsieur Patrick Valroff au titre de l'exercice 2021 correspond à 6,5 parts associées à un taux d'assiduité de 100 %.
Avantages en nature	N/A	N/A	► Sans objet – Monsieur Patrick Valroff ne bénéficie d'aucun avantage en nature.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Patrick Valroff.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Patrick Valroff.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	► Sans objet – Monsieur Patrick Valroff ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

2.6.2.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ (À COMPTER DU 30 JUIN 2021)

Les développements ci-dessous comprennent notamment, concernant les membres du Conseil d'Administration, les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

L'enveloppe globale annuelle allouée aux membres du Conseil d'Administration de la Société a été fixée par l'Assemblée Générale

du 30 juin 2021 à 700 000 €, proratisée à 350 000 € pour la période courant du 30 juin 2021, date de transformation de la Société en une société anonyme, au 31 décembre 2021.

En application des règles de répartition des « jetons de présence » exposées dans la politique de rémunération applicable en 2021, laquelle était strictement identique à celle applicable aux membres du Conseil de Surveillance décrite ci-dessus (voir également l'Amendement au Document d'enregistrement universel de la Société 2020, publié le 26 juillet 2021 et disponible sur son site Internet), les membres du Conseil d'Administration se sont vu attribuer, pour la période durant laquelle ils ont exercé leur mandat en 2021, soit du 30 juin 2021 au 31 décembre 2021, les rémunérations suivantes :

	Montant total (brut) attribué au titre de 2021 versé en 2022
Virginie Banet	69 746,38 €
Valérie Bernis	38 043,48 €
Laura Carrere	31 702,90 €
Fatima Fikree	38 043,48 €
Noëlle Genaivre	12 681,16 €
Arnaud Lagardère	22 318,84 €
Pascal Jouen	12 681,16 €
Véronique Morali	69 746,38 €
Joseph Oughourlian	7 608,70 €
Arnaud de Puyfontaine	12 681,16 €
Nicolas Sarkozy	27 898,55 €
Montant total	343 152,17 € ⁽¹⁾

(1) Une retenue à la source est prélevée sur ce montant.

2.7 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

RFA

2.7.1 CONVENTION D'ASSISTANCE

La société Lagardère Management apporte au Groupe comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management qui ont pour objectif :

- à long terme, d'assurer aux pôles opérationnels du Groupe les conditions d'environnement les plus aptes à garantir leur expansion ;
- au plan de la réflexion et de l'action, d'apporter au Groupe un ensemble de services de management de très grande qualité dans les domaines suivants :
 - la conception et le développement des scénarii de stratégie économique et financière, le suivi des plans ;
 - les études et le suivi des grands marchés et des mutations d'activités, les évaluations de données d'environnement pouvant engendrer des opportunités d'action ;
 - la recherche et la détection de possibilités d'investissement ou de désinvestissement ;
 - les négociations d'affaires (acquisitions, fusions, cessions) ;
 - la mise en œuvre des opérations de sociétés, des techniques de financement et de gestion de capitaux les plus évoluées ;
 - les relations avec les milieux bancaires et financiers, les environnements caractéristiques des différents pays où le Groupe est, ou souhaite, s'implanter ;
 - la gestion des ressources humaines et l'attraction des cadres de fort potentiel ;
 - la gestion de l'image globale du Groupe.

Pour remplir cette mission, Lagardère Management emploie la majorité des membres du Comité Exécutif du Groupe, lequel a pour rôle d'assister la Direction Générale dans l'exécution de son mandat.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention dite « Convention d'Assistance » mise en place en 1988 et liant, depuis 2020, Lagardère Management à Lagardère Ressources, société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Depuis un avenant conclu en 2004, la rémunération au titre de cette Convention d'Assistance est égale au montant des charges exposées dans le cadre de l'exécution de la mission, majoré (conformément aux prescriptions fiscales et aux usages de place) d'une marge de 10 % plafonnée en valeur absolue à un montant de 1 million d'euros (montant qui s'est en pratique appliqué chaque année depuis 2004). Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'Audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004 et l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires le 11 mai 2004.

Les charges exposées dans l'exercice de la mission, qui forment l'assiette de la rémunération due au titre de la Convention d'Assistance, se décomposent en trois grandes catégories de coûts, que le groupe Lagardère aurait en toute hypothèse supportés.

La première catégorie de charges, qui représente la part essentielle (environ 89 % pour 2021) regroupe les rémunérations des membres du Comité Exécutif, les charges sociales et taxes qui y sont associées (taxe sur les salaires, contribution sur les actions de performance attribuées) et le montant provisionné au titre du régime de retraite complémentaire.

Conformément à la réglementation applicable, les rémunérations sont décrites en détails dans le rapport annuel publié par la

Société. En conformité avec les recommandations du Code Afp-Medef, depuis 2014, les rémunérations attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont soumises au vote des actionnaires et recueillent toujours des taux d'approbation élevés. Depuis l'exercice 2020, la politique encadrant ces rémunérations est elle-même soumise au vote des actionnaires conformément au dispositif légal de say on pay contraignant.

S'agissant du régime de retraite supplémentaire, il est également décrit en détails dans le rapport annuel et soumis au vote des actionnaires comme les autres éléments de rémunération.

La deuxième catégorie de charges, qui représente environ 8 % en 2021, correspond à l'environnement de travail des membres du Comité Exécutif (bureaux, matériels et mobiliers, salles de réunion, prestations de secrétariat, voitures de services, télécommunications, etc.).

Lagardère Management n'ayant pas de moyens propres, ces éléments font partie de la structure du groupe Lagardère, qui les met à disposition. Ainsi, les charges correspondantes sont contrôlées par la Direction du Contrôle de gestion du Groupe qui détermine le montant facturé à Lagardère Management au titre de l'utilisation qui en est faite par ces dernières. Depuis une douzaine d'années, ce montant est stabilisé à 1,9M€ et c'est le même montant que Lagardère Management reporte donc à l'euro près dans sa propre facturation au groupe Lagardère.

Enfin, la troisième et dernière catégorie, qui représente environ 3 % en 2021, regroupe les autres frais divers encourus pour l'exercice de la mission. Pour l'essentiel, ceux-ci correspondent (i) à des honoraires de prestations administratives et comptables facturés par le groupe Lagardère (selon un schéma identique aux frais d'environnement), (ii) à des honoraires de consultants extérieurs auxquels Lagardère Management a été amenée à faire appel, (iii) ainsi qu'aux taxes inhérentes aux activités (contribution foncière, etc.).

Ainsi, la structure contractuelle mise en place permet de rassembler, de façon lisible et transparente, les différentes charges composant le coût total de direction générale du Groupe et de soumettre celles-ci à la procédure légale de contrôle des conventions réglementées.

Dans le cadre de cette procédure, la Convention d'Assistance fait l'objet d'un examen annuel par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration et de mentions dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes établi conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Les travaux du Comité d'Audit, qui portent sur le détail des modalités et coûts de mise en œuvre de la Convention d'Assistance et leur évolution, sont restitués au Conseil d'Administration dans le cadre de l'examen visé à l'article L. 225-40-1 du Code de commerce.

Pour l'exercice 2021, la facturation émise au titre de la Convention d'Assistance, examinée par le Comité d'Audit le 9 mars 2022 et par le Conseil d'Administration le 14 mars 2022, s'élève à 24,74M€ contre 16,66M€ en 2020. La charge salariale totale comptabilisée est de 21,96M€ (contre 13,1M€ en 2020). Elle correspond aux rémunérations brutes auxquelles s'ajoutent les charges sociales et taxes y afférentes, et la dotation à la provision pour retraites.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

Ce montant de 21,96M€ tient notamment compte du montant provisionné pour les parts variables et exceptionnelles de rémunération dont le versement et, le cas échéant, la prise en compte dans l'assiette de facturation demeurent conditionnés à l'approbation de l'Assemblée Générale 2022 dans le cadre des votes say on pay. L'augmentation significative de la charge salariale totale par rapport à l'exercice 2020 s'expliquent par plusieurs éléments exceptionnels, représentant 25 % de la charge salariale :

- d'une part, les rémunérations 2020 avaient été très fortement impactées par le Covid-19 avec des parts variables financières nulles en 2020 et une renonciation par les membres du Comité Exécutif à une partie de leur rémunération fixe alors que les parts variables attribuées au titre de 2021 atteignent en revanche leurs

montants plafonds sous l'effet des résultats 2021 (cf chapitre 2.5 *supra*) ;

- d'autre part, les départs de deux membres du Comité Exécutif ont donné lieu au versement en 2021 d'indemnités de licenciement pour l'un et de départ en retraite pour l'autre.

Compte tenu des autres dépenses susvisées (frais d'environnement facturés par le groupe Lagardère stables à 1,9M€ et autres frais divers pour 0,6M€, également stables par rapport à 2020, le total des charges s'élève à 24,54M€ contre 15,66M€ en 2020. Une reprise de provision liée à la fin d'un contentieux avec un ancien salarié pour un montant de 0,8M€ ramène ce dernier montant de 24,54M€ à 23,74M€, assiette finale de la facturation. La marge contractuelle s'élève à 1 M€ comme en 2020.

2.7.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Néant – Voir le paragraphe 2.3.2.

2.7.3 AUTRES TRANSACTIONS

Les autres transactions intervenues en 2021 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SA n'a pas identifié de conventions, autres que celles portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2021 directement ou par personne interposée

entre, d'une part, son Directeur Général, son Directeur Général Délégué, l'un des membres du Conseil d'Administration ou l'un des actionnaires de Lagardère SA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et, d'autre part, une société que Lagardère SA contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

2.8 CAPITAL SOCIAL

RFA

2.8.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

2.8.1.1 MONTANT

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élève à 860 913 044,60 euros, divisé en 141 133 286 actions de 6,10 euros de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

En effet, les Assemblées Générales des Associés Commandités et des actionnaires commanditaires de la Société tenues le 30 juin 2021 ont approuvé la transformation de la Société en société anonyme à Conseil d'Administration ainsi que l'attribution aux Associés Commandités, Monsieur Arnaud Lagardère et la société Arjil Commanditée-Arco, en compensation de la perte de leur droits pécuniaires et non pécuniaires, d'un total de 10 millions d'actions nouvelles de la Société, d'une valeur nominale de 6,10 euros, réparties à égalité entre eux (ci-après désignée l'« Opération »).

Cette attribution a été réalisée par le biais d'une augmentation du capital social de la Société d'un montant total de 61 millions d'euros par prélèvement de cette somme sur le compte « primes et autres réserves ». Les actions ordinaires nouvelles ainsi émises ont porté jouissance à compter du 1^{er} janvier 2021 et ont été assimilées dès leur émission aux actions ordinaires existant jusqu'alors et, comme elles, sont soumises à toutes les dispositions des statuts de la Société sous sa nouvelle forme.

2.8.1.2 ÉVOLUTION SUR LES SIX DERNIERS EXERCICES

Années	Nature des opérations	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Primes (en euros)	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société
2017	Attribution d'actions gratuites aux salariés	250 992	1 531 051,20		801 444 095,80	131 384 278
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	250 992	1 531 051,20		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	172 365	1 051 426,50		800 964 471,10	131 305 651
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	172 365	1 051 426,50		799 913 044,60	131 133 286
2018	Attribution d'actions gratuites aux salariés	384 440	2 345 084		802 258 128,60	131 517 726
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	384 440	2 345 084		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	97 800	596 580		800 509 624,60	131 231 086
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	97 800	596 580		799 913 044,60	131 133 286
2019	Attribution d'actions gratuites aux salariés	59 000	359 900		800 272 944,60	131 192 286
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	59 000	359 900		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	522 012	3 184 273		803 097 317,80	131 655 298
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	522 012	3 184 273		799 913 044,60	131 133 286
2020	Attribution d'actions gratuites aux salariés	289 188	1 764 046,80		801 677 091,40	131 422 474
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	289 188	1 764 046,80		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	157 830	962 763		800 875 807,60	131 291 116
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	157 830	962 763		799 913 044,60	131 133 286
2021	Attribution d'actions gratuites aux salariés	133 867	816 589		800 729 633,30	131 267 153
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	133 867	816 589		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	348 050	2 123 105		802 036 149,60	131 481 336
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	348 050	2 123 105		799 913 044,60	131 133 286
	Augmentation de capital dans le cadre de l'Opération par voie de création d'actions	10 000 000	61 000 000		860 913 044,60	141 133 286

L'évolution du capital social, telle que présentée ci-dessus, résulte de l'acquisition définitive d'actions gratuites par des salariés du Groupe et de la réduction concomitante du capital par voie d'annulation d'actions autodétenuës, ainsi que de la réalisation de l'Opération (tel que ce terme est défini ci-dessus).

2.8.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

2.8.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2021, la Société détenait directement 1 159 503 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 euros, représentant 0,82 % du capital à cette même date, pour un prix de revient global de 23 210 783,18 euros, soit 20,02 euros par action et une valeur nette comptable de 28 268 683,13 euros, soit 24,38 euros par action (après révision de la plus-value latente, qui s'élève à 5 057 899,95 euros, sur la base d'un cours moyen pondéré).

2.8.2.2 PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS : ACQUISITIONS, CESSIONS, ANNULATIONS ET RÉALLOCATIONS D'ACTIONS

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2021

Au cours de l'exercice 2021, et sur la base des autorisations données par les assemblées des 5 mai 2020 et 30 juin 2021, la Société a réalisé les opérations suivantes dans le cadre des objectifs figurant dans les programmes de rachat d'actions 2020/2021 et 2021/2022 :

1. Animation du marché

En 2021, la Société a, dans le cadre du contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu le 7 octobre 2008 avec Kepler Cheuvreux, contrat renouvelé chaque année :

- ▶ acquis 549 398 actions pour un prix global de 11 639 898,40 €, soit un prix moyen de 21,19 € par action ;
- ▶ vendu 490 592 actions pour un prix global de 10 240 796,99 €, soit un prix moyen de 20,87 € par action.

Depuis le 16 septembre 2021, date de début de la période de pré-offre visant les titres de la Société (avis AMF n° 221C2405), et en application de l'article 5 de la décision de l'AMF n° 2021-01 du 22 juin 2021, (la « Décision AMF »), l'exécution du contrat de liquidité est suspendue.

En date du 27 septembre 2021, conformément aux dispositions de l'article 4 de la Décision AMF, la Société a réduit de 7 000 000 € les ressources allouées à la mise en œuvre du contrat de liquidité.

Conformément à la réglementation en vigueur, la Société a publié le 10 janvier 2022 le bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2021, également disponible sur son site Internet : www.lagardere.com.

2. Allocation d'actions aux salariés

La Société a prélevé 8 014 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés » en vue de les attribuer définitivement et gratuitement à des bénéficiaires d'actions gratuites et d'actions de performance dans le cadre de plans en date des 6 avril 2017, 16 avril 2018 et 8 avril 2019.

3. Réduction de capital

La Société a annulé 481 917 actions dans le cadre de deux réductions du capital social concomitantes à des augmentations de capital par émission d'actions nouvelles liées à l'acquisition définitive d'actions gratuites et d'actions de performance par des salariés et dirigeants du Groupe.

4. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 481 917 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

B) SITUATION À FIN 2021

À la fin de l'exercice 2021, les 1 159 503 actions de 6,10 € de valeur nominale, détenues directement par la Société et représentant 0,82 % du capital, étaient ainsi affectées :

- ▶ 1 001 860 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés », représentant 0,71 % du capital pour un prix de revient global de 19 844 680,56 € ;
- ▶ 157 643 actions affectées à l'objectif « animation du marché », représentant 0,11 % du capital pour un prix de revient global de 3 366 102,62 €.

C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION CONFÉRÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 30 JUIN 2021

L'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 30 juin 2021 a autorisé le Conseil d'Administration de la Société, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acquérir un nombre d'actions Lagardère SA représentant jusqu'à 10 % du capital (soit un nombre maximum de 14 113 328 actions) pour un montant maximum de 500 millions d'euros, et un prix d'achat maximum par action de 40 euros, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- ▶ réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- ▶ attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- ▶ livraison d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions exerçant leur droit ;
- ▶ mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, y compris par une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ▶ attribution ou cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- ▶ toute autre allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ▶ remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, de quelque manière que ce soit, au capital de la Société ;
- ▶ animation du marché des titres de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers conclus avec des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante ;
- ▶ conservation et remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- ▶ et, plus généralement, réalisation de toute autre opération conforme aux dispositions légales et réglementaires applicables et notamment, aux Pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation a été conférée pour une durée de 18 mois à compter du 30 juin 2021, mettant fin et remplaçant l'autorisation de même objet donnée par l'Assemblée Générale du 5 mai 2020. Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif publié le 2 juillet 2021 et disponible sur le site Internet de la Société : www.lagardere.com.

La Société a, entre le 1^{er} juillet 2021 et le 28 février 2022, dans le cadre de cette autorisation, réalisé les opérations suivantes :

1. Animation du marché

Dans le cadre du contrat de liquidité visé ci-dessus et jusqu'à la date de sa suspension, elle a acquis 226 445 actions pour un montant global de 4 840 875,63 €, soit un prix moyen de 21,38 €

par action, et vendu 178 802 actions pour un montant global de 3 754 337,56 €, soit un prix moyen de 21 €, sur le marché.

2. Allocation d'actions aux salariés

La Société n'a procédé à aucune allocation d'actions aux salariés.

3. Réduction de capital

La Société n'a annulé aucune action.

4. Réallocation partielle à d'autres finalités

La Société n'a procédé à aucune réallocation d'actions.

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 de renouveler cette autorisation.

2.8.3 AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET AUTRES DROITS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

VALEURS MOBILIÈRES

Il n'existe aucune valeur mobilière donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2021, il n'existait plus aucune option de souscription d'actions pouvant être exercée et pouvant donner lieu à la création d'actions nouvelles, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant pris fin en décembre 2007.

ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Les actions devant normalement être livrées aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées entre 2022 et 2024 suite aux attributions gratuites des plans 2018, 2019 et 2021, seront en principe créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum d'actions à créer en conséquence s'élèverait à 1 749 050 actions de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,24 % qui sera en principe neutralisée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues comme cela a été le cas dans le passé.

2.8.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021 a renouvelé l'ensemble des autorisations financières précédemment approuvées lors de l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

Dans ce cadre, les actionnaires ont autorisé le Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à procéder :

- ▶ à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans les limites suivantes ;
 - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité : 80M€ ;
 - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées avec droit préférentiel de souscription ou avec droit de priorité : 300M€ ;
 - endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées : 1 500M€ ;
- à l'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au capital social et à l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions nouvelles de la Société (ou la majoration du montant nominal des actions existantes) dans la limite de 300M€ ;
- à l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au profit des salariés du Groupe dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise dans la limite annuelle de 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social.

Le Conseil d'Administration, ayant pris acte des attentes fortes des salariés en la matière, examinera en 2022-2023 les modalités les plus appropriées pour développer l'actionnariat salarié de la Société.

Cette même Assemblée Générale a également autorisé le Conseil d'Administration de la Société, pour une durée de trente-huit mois, à procéder :

- ▶ à l'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance de la Société, existantes ou à émettre, au profit des salariés et des dirigeants du Groupe (autres que les dirigeants mandataires sociaux de la Société) dans la limite d'un nombre annuel total égal à 0,8 % du nombre d'actions composant le capital social ;
- ▶ à l'attribution gratuite d'actions de performance au profit des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société dans la limite d'un nombre annuel, par dirigeant, égal à 0,025 % du nombre d'actions composant le capital social.

Il sera soumis à l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 le renouvellement de ces deux autorisations afin d'augmenter le plafond annuel des actions gratuites et actions de performance pouvant être attribuées au profit des salariés et des dirigeants (autres que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société) de 0,8 % à 1,6 %.

L'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021 a enfin autorisé le Conseil d'Administration à émettre, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières autres que celles donnant accès à des titres de capital à émettre par la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 1,5 milliard d'euros.

En 2021, seules les autorisations relatives à l'attribution d'actions gratuites et d'actions gratuites de performance ont été utilisées.

Tableau récapitulatif des délégations de compétence en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital

Nature	Durée	Caractéristiques
Attributions gratuites d'actions	38 mois	
Actions gratuites (43 ^e résolution)		▶ 0,4 % du capital/an ▶ Montant nominal maximal ~ 3,4 M€/an
Actions de performance (hors DMS⁽¹⁾) (42 ^e résolution)		▶ 0,4 % du capital/an ▶ Montant nominal maximal : ~ 3,4 M€/an
Actions de performance aux DMS (42 ^e résolution)		▶ 0,025 % du capital/an/DMS ▶ Montant nominal maximal : ~ 0,2 M€/an/DMS
Augmentation du capital social	26 mois	Plafond global (Montant nominal maximal) des titres de créances : 1 500 M€
Augmentation de capital avec DPS⁽²⁾ (32 ^e résolution)		Plafond global (Montant nominal maximal) des augmentations de capital avec émission avec droit de priorité : 300 M€ ▶ Montant nominal maximal : 265 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▶ Possibilité de souscription à titre réductible ▶ Possibilités de limiter l'augmentation à 75 % et d'offrir au public tout ou partie des actions non souscrites
Augmentation de capital sans DPS⁽²⁾ :		Plafond global (hors émission avec droit de priorité) : 80 M€
▶ Offre au public avec droit de priorité (33 ^e résolution)		Plafond global (Montant nominal maximal) des augmentations de capital avec émission avec DPS : 300 M€ ▶ Montant nominal maximal : 160 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▶ Délai de priorité de 5 jours de bourse minimum ▶ Décote maximale de 5 %
▶ Offre au public sans droit de priorité (34 ^e résolution)		▶ Montant nominal maximal : 80 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▶ Décote maximale de 5 %
▶ Placement privé article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier (35 ^e résolution)		▶ Montant nominal maximal : 80 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▶ Décote maximale de 5 %
▶ Offres publiques d'échange (37 ^e résolution)		▶ Montant nominal maximal : 80 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€
▶ Apports en nature (37 ^e résolution)		▶ Montant nominal maximal : 80 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€
Greenshoe⁽²⁾ (36 ^e résolution)		▶ Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et des plafonds propres à chaque type d'émission
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes (39 ^e résolution)		▶ Montant nominal maximal : 300 M€ ▶ Rompus ni négociables ni cessibles
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un PEE (40 ^e résolution)		▶ Plafond annuel : 0,5 % ▶ Décote maximale de 30 % ▶ Possibilité d'attributions gratuites en substitution de la décote et/ou de l'abondement

(1) DMS : Dirigeants Mandataires Sociaux de Lagardère SA.

(2) Soumise aux limitations globales pour les augmentations de capital et les emprunts résultant des émissions (38^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021).

2.8.5 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

2.8.5.1 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF AU 31 DÉCEMBRE 2021

- ▶ Nombre d'actionnaires : 61
- ▶ Nombre d'actions : 14 580 106 soit 10,33 % du capital

2.8.5.2 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF POUR LES ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 0,5 % DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2021

- ▶ 9 511 965 actions appartenant à Lagardère Capital (anciennement Lagardère Capital & Management), représentant 6,74 % du capital, sont nanties au bénéfice de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, aux termes d'une convention de gage de compte d'instruments financiers en date du 28 septembre 2007, jusqu'au remboursement de la dette dont elles constituent la garantie.
- ▶ 5 000 000 actions appartenant à Arjil Commanditée-Arco, société contrôlée par Monsieur Arnaud Lagardère, représentant 3,54 % du capital, sont également nanties au bénéfice de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, aux termes d'une convention de gage de compte d'instruments financiers en date du 9 juillet 2021, jusqu'au remboursement de la dette dont elles constituent la garantie.

2.8.6 MARCHÉ DES TITRES

2.8.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

- ▶ Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2021 : 141 133 286
- ▶ Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2021 : 141 133 286
- ▶ Compartiment A

- ▶ Code mnémonique : MMB
- ▶ Code ISIN : FR0000130213
- ▶ Place de cotation : Euronext Paris

2.8.6.2 TABLEAUX DES REVENUS (POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES) ET DES COURS (SUR QUATRE ANS)

Revenu par action versé au cours de l'année

Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende (en euros)	Avoir fiscal (en euros)	Revenu global (en euros)	Montant total de la distribution (en millions d'euros)
2016	128 727 324	1,30	Néant	1,30	167,35
2017	129 438 203	1,30	Néant	1,30	168,27
2018	129 858 508	1,30	Néant	1,30	168,82
2019	130 566 820	1,30	Néant	1,30	169,74
2020 (*)	0	0,00	N/A	0,00	0
2021 (*)	0	0,00	N/A	0,00	0

(*) Face aux enjeux de solidarité et de responsabilité imposés par le contexte sans précédent de la crise liée à la pandémie de Covid-19, la Gérance a décidé, en accord avec le Conseil de Surveillance, de ne procéder à aucune distribution de dividende en 2020 et en 2021 au titre des résultats 2019 et 2020.

Tout dividende non réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit et versé au Trésor public.

Volume des transactions et évolution du cours de l'action (Source : Euronext Paris)

	Plus haut cours	Date du plus haut cours	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen (ouverture)	Cours moyen (clôture)	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
2018										
Janvier	27,17	08 janv.	25,10	31 janv.	25,12	26,06	26,00	8 327 735	216,27	22
Février	25,32	01 fév.	23,46	06 fév.	24,20	24,52	24,49	7 702 237	188,13	20
Mars	24,38	08 mars	21,99	09 mars	23,20	23,33	23,28	13 283 797	306,42	21
Avril	23,84	26 avr.	22,76	03 avr.	23,68	23,32	23,31	10 087 545	235,04	20
Mai	25,43	03 mai	22,17	29 mai	23,10	23,16	23,10	23 863 192	552,32	22
Juin	24,22	12 juin	22,61	29 juin	22,61	23,44	23,40	13 330 581	312,67	21
Juillet	25,24	30 juil.	22,35	09 juil.	24,99	23,48	23,49	9 969 012	235,27	22
Août	25,85	28 août	24,34	15 août	25,40	25,08	25,10	6 824 824	170,86	23
Septembre	26,81	20 sept.	24,67	06 sept.	26,51	25,78	25,83	6 956 966	180,03	20
Octobre	26,79	01 oct.	23,60	29 oct.	24,19	25,37	25,21	9 139 992	230,89	23
Novembre	26,33	08 nov.	24,04	01 nov.	24,98	25,00	25,01	7 026 313	175,97	22
Décembre	25,38	03 déc.	20,99	20 déc.	22,02	22,75	22,63	6 953 260	157,30	19
2019										
Janvier	23,74	28 janv.	21,36	07 janv.	22,83	22,53	22,60	7 068 807	159,31	22
Février	23,51	01 fév.	22,01	12 fév.	22,75	22,69	22,65	5 138 861	116,30	20
Mars	24,93	15 mars	22,35	26 mars	22,92	23,15	23,15	6 844 119	159,84	21
Avril	25,26	23 avr.	22,96	01 avr.	24,26	24,03	24,04	5 164 539	124,53	20
Mai	24,66	07 mai	21,34	23 mai	21,80	22,69	22,61	7 477 238	167,88	22
Juin	23,70	13 juin	21,76	03 juin	22,90	22,93	22,96	6 006 637	137,78	20
Juillet	23,16	04 juil.	20,48	31 juil.	20,50	22,29	22,22	5 551 338	122,78	23
Août	20,56	01 août	18,59	15 août	19,37	19,48	19,43	7 016 800	136,63	22
Septembre	21,56	20 sept.	18,85	03 sept.	20,30	20,27	20,31	8 804 948	180,09	21
Octobre	20,66	29 oct.	19,15	08 oct.	20,02	20,11	20,09	7 357 319	147,44	23
Novembre	21,06	12 nov.	18,93	06 nov.	19,83	20,29	20,24	6 156 268	124,17	21
Décembre	20,26	13 déc.	18,80	20 déc.	19,43	19,61	19,54	6 940 069	135,06	20
2020										
Janvier	19,76	02 janv.	17,15	31 janv.	17,15	18,87	18,71	7 886 283	146,93	22
Février	18,70	12 fév.	15,45	28 fév.	15,66	18,04	18,00	11 909 045	210,55	20
Mars	16,12	02 mars	8,14	17 mars	11,50	11,50	11,26	21 897 214	246,08	22
Avril	18,20	20 avr.	11,20	01 avr.	14,80	14,65	14,85	12 278 459	184,92	20
Mai	15,73	26 mai	10,91	22 mai	12,62	13,32	13,16	9 749 560	128,73	20
Juin	14,48	08 juin	11,60	15 juin	12,67	12,85	12,83	10 827 157	139,64	22
Juillet	14,70	23 juill.	11,61	31 juill.	12,85	13,66	13,69	11 606 984	155,09	23
Août	16,74	31 août	12,51	03 août	16,62	14,84	15,04	6 010 770	89,42	21
Septembre	21,46	30 sept.	14,35	22 sept.	21,12	17,36	17,60	11 271 281	203,67	22
Octobre	28,48	08 oct.	18,45	29 oct.	18,77	23,16	23,20	8 692 122	204,41	22
Novembre	22,40	26 nov.	18,14	02 nov.	19,67	19,92	19,90	4 784 290	94,59	21
Décembre	21,36	29 déc.	19,00	01 déc.	20,48	20,24	20,32	2 788 041	56,52	22
2021										
Janvier	20,94	4 janv.	18,70	11 janv.	19,20	19,49	19,40	2 838 832	55,16	20
Février	23,98	23 fév.	19,20	01 fév.	22,28	21,60	21,77	2 608 524	57,04	20
Mars	24,28	10 mars	21,58	25 mars	22,42	22,93	22,98	2 134 195	49,16	23
Avril	24,62	26 avr.	22,02	30 avr.	22,38	22,74	22,74	2 108 882	48,40	20
Mai	22,62	03-mai	19,20	13 mai	20,92	20,31	20,24	3 235 404	65,81	21
Juin	21,58	08 juin	19,92	16 juin	20,84	20,96	20,96	1 922 604	39,99	22
Juillet	23,68	30 juil.	20,10	19 juil.	23,54	21,30	21,37	2 442 230	53,33	22
Août	23,96	02 août	21,00	20 août	23,40	23,01	23,07	1 326 679	30,65	22
Septembre	23,90	16 sept.	18,60	15 sept.	22,84	22,16	21,97	8 500 819	18,91	22
Octobre	23,08	04 oct.	22,52	11 oct.	22,84	22,67	22,70	1 763 166	40,06	21
Novembre	23,50	25 nov.	22,66	26 nov.	22,86	22,96	23,01	1 886 300	43,44	22
Décembre	24,50	29 déc.	22,80	03 déc.	24,38	23,91	23,99	3 059 152	73,35	23
2022										
Janvier	24,56	05 janv.	24,00	21 janv.	24,14	24,28	24,25	1 341 912	32,49	21
Février	25,00	22 fév.	24,06	10 fév.	25,38	24,51	24,59	3 390 020	83,92	20

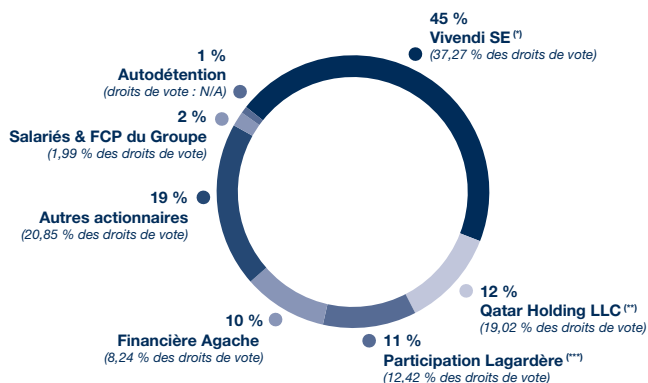
2.8.7 OPTIONS CONSENTIES À DES TIERS SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DES SOCIÉTÉS MEMBRES DU GROUPE (CONSOLIDÉ)

Certaines des participations figurant dans les comptes consolidés de Lagardère SA font l'objet d'options (exerçables uniquement sous conditions). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 5 du Document

d'enregistrement universel 2021 de la Société. Il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document, aucune autre promesse de vente portant sur tout ou partie d'une participation significative, directe ou indirecte, de Lagardère SA.

2.8.8 RÉPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2021



(*) Sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil légal en date du 21 décembre 2021. À noter que les droits de vote rattachés aux 25 305 448 actions acquises auprès d'Amber Capital ne sont pas exerçables et ce jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère SA par les autorités de la concurrence, de sorte que la participation effective de Vivendi SE s'élève à 22,46 % des droits de vote exerçables et 22,31 % des droits de vote théoriques.

(**) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil statutaire reçue par la Société le 3 novembre 2021. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.

(***) Sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil légal en date du 14 octobre 2021. Il est précisé que la participation comprend Monsieur Arnaud Lagardère, Lagardère Capital, Lagardère SAS, LM Holding et Arjil Commanditée-Arco.

2.8.8.1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DURANT LES TROIS DERNIERS EXERCICES

Actionnariat	Situation au 31/12/2021				Situation au 31/12/2020				Situation au 31/12/2019			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques
Vivendi SE (*)	63 693 239	45,13	37,27	37,02	38 296 855	29,20	22,62	22,41	-	-	-	-
Amber Capital UK LLP (**)	353 459	0,25	0,21	0,21	25 499 001	19,45	15,06	14,92	10 356 855	7,90	6,00	5,92
Amber Capital Italia SGR SpA	0	0	0	0	546 634	0,42	0,32	0,32	469 199	0,36	0,27	0,27
Sous-total concert Amber Capital	353 459	0,25	0,21	0,21	26 045 635	19,86	15,39	15,24	10 826 054	8,26	6,27	6,18
Qatar Holding LLC (***)	16 254 216	11,52	19,02	18,90	17 091 585	13,03	20,19	20,00	17 091 585	13,03	19,79	19,53
Participation Lagardère (****)	15 611 486	11,06	12,42	12,34	9 521 625	7,26	11,25	11,14	9 521 625	7,26	11,03	10,88
Financière Agache	14 073 643	9,97	8,24	8,18	10 163 504	7,75	6,00	6	-	-	-	-
Agache	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Sous-total concert Lagardère/ Groupe Arnault	N/A	N/A	N/A	N/A	19 685 129	15,01	17,25	17,09	N/A	N/A	N/A	N/A
Autres actionnaires	27 508 310	19,49	20,85	20,69	25 786 369	19,66	22,16	22,29	88 383 756	67,40	60,25	59,45
Salariés & FCP du Groupe	2 479 430	1,76	1,99	1,98	2 637 085	2,01	2,69	2,34	2 967 170	2,26	2,66	2,63
Autodétention	1 159 503	0,82	-	0,68	1 590 628	1,21	-	0,93	2 343 096	1,79	-	1,34
Total (*****)	141 133 286	100	100	100	131 133 286	100	100	100	131 133 286	100	100	100

(*) Sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil légal en date du 21 décembre 2021. À noter que les droits de vote rattachés aux 25 305 448 actions acquises auprès d'Amber Capital ne sont pas exerçables et ce jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère SA par les autorités de la concurrence, de sorte que la participation effective de Vivendi SE s'élève à 22,46 % des droits de vote exerçables et 22,31 % des droits de vote théoriques.

(**) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société le 20 décembre 2021.

(***) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil statutaire reçue par la Société le 3 novembre 2021. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.

(****) Sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil légal en date du 14 octobre 2021. Il est précisé que la participation comprend Monsieur Arnaud Lagardère, Lagardère Capital, Lagardère SAS, LM Holding et Arjil Commanditée-Arco.

(*****) La participation totale de chacun des actionnaires ou catégories d'actionnaires est présentée dans le tableau ci-dessus sous forme d'arrondis au centième.

Sur le 1,76 % du capital détenu par les salariés du Groupe au 31 décembre 2021, 0,38 % est détenu soit dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au travers de fonds commun de placement, soit directement au titre des dispositifs sur l'épargne salariale et la participation visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2021, le capital social était réparti entre 45 279 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société.

L'évolution de l'actionnariat au cours des trois derniers exercices et jusqu'à la date d'enregistrement au Document d'enregistrement

universel 2021, est présentée ci-dessus et tient ainsi compte de (i) l'attribution d'actions ordinaires aux Associés Commandités dans le cadre de la transformation de la Société en société anonyme, et (ii) de l'acquisition par Vivendi SE des 25 305 448 actions détenues par Amber Capital UK LLP intervenue en 2021. Il est précisé que, conformément aux règles applicables au contrôle des concentrations, Vivendi n'exercera pas les droits de votes attachés aux actions acquises auprès d'Amber Capital ou dans le cadre de l'offre publique et disposera ainsi de 22,29 % des droits de vote théoriques de la Société jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle par les autorités de concurrence.

2.8.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS

Date avis AMF	Actionnaire	Seuil franchi
9 mars 2021	Amber Capital UK LLP	15 % des droits de vote à la hausse le 5 mars 2021
8 juillet 2021	Concert Amber Capital UK LLP/Amber Capital Italia SGR Spa	15 % des droits de vote à la baisse le 5 juillet 2021
8 juillet 2021	Concert Arnaud Lagardère, sociétés Lagardère SAS, LM Holding, Lagardère Capital et Arjil Commanditée-Arco/ sociétés Agache et Financière Agache	20 % du capital et des droits de vote à la hausse le 30 juin 2021
14 octobre 2021	Concert Arnaud Lagardère, sociétés Lagardère SAS, LM Holding, Lagardère Capital et Arjil Commanditée-Arco/ sociétés Agache et Financière Agache	20 %, 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote à la baisse le 13 octobre 2021
14 octobre 2021	Concert Arnaud Lagardère, sociétés Lagardère SAS, LM Holding, Lagardère Capital et Arjil Commanditée-Arco	15 % des droits de vote à la baisse le 13 octobre 2021
14 octobre 2021	Lagardère Capital	10 % des droits de vote à la baisse le 13 octobre 2021
20 décembre 2021	Amber Capital UK LLP	15 %, 10 %, 5 % du capital et des droits de vote à la baisse le 16 décembre 2021
21 décembre 2021	Vivendi SE	25 % des droits de vote, 30 % et 1/3 du capital et des droits de vote (*) à la hausse le 16 décembre 2021

(*) Vivendi SE, comme indiqué dans son communiqué de presse du 9 décembre 2021, n'exercera pas les 25 305 448 droits de vote attachés aux 25 305 448 actions acquises auprès d'Amber Capital jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère SA par les autorités de la concurrence.

2.8.8.3 ACTION DE CONCERT

La Société a connaissance des concerts suivants qui lui ont été déclarés :

- concert formé par Monsieur Arnaud Lagardère et les quatre sociétés qu'il contrôle, Lagardère SAS, LM Holding, Arjil Commanditée-Arco ⁽¹⁾ et Lagardère Capital (ex Lagardère Capital & Management) ;

Le concert formé par Monsieur Arnaud Lagardère et ses quatre sociétés précitées avec les sociétés Agache et Financière Agache a pris fin le 13 octobre 2021 à la suite de l'exercice de la faculté de sortie de Financière Agache de la société Lagardère Capital, conformément aux stipulations du pacte d'associés qu'ils avaient conclu le 24 septembre 2020 (cf. notification AMF 221C2720 du 14 octobre 2020).

- concert formé par les sociétés Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA, agissant pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion.

2.8.8.4 DROITS DE VOTE

Compte tenu des droits de vote double attribués aux actions détenues nominativement par le même titulaire pendant au moins quatre ans (cf. article 17 des statuts de la Société) le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée Générale au 31 décembre 2021 s'élève à 170 883 979.

Il convient toutefois de noter qu'en application de la réglementation de l'Autorité des marchés financiers, le nombre des droits de vote à prendre en compte pour les déclarations de franchissement de seuils légaux est un nombre brut qui s'élevait, au 31 décembre 2021, à 172 043 496.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote exerçables en Assemblée Générale, soit 170 883 979 au 31 décembre 2021.

Le nombre total de droits de vote (brut et net) est publié tous les mois en même temps que le montant du capital en application de l'article L. 233-8 II du Code de commerce et de l'article 223-16 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

2.8.8.5 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Monsieur Arnaud Lagardère, à titre personnel et au travers des sociétés qu'il contrôle : Lagardère SAS, LM Holding, Lagardère Capital (ex Lagardère Capital & Management) et Arjil Commanditée-Arco (ayant elle-même reçue 5 millions d'actions nouvellement créées dans le cadre de l'Opération au titre de la compensation des Associés Commandités) détenait, au 31 décembre 2021, 11,06 % du capital et 12,42 % des droits de vote en Assemblée Générale à cette même date. Conformément aux dispositions statutaires (cf. § 2.9.1), une partie des actions détenues par Monsieur Arnaud Lagardère et ses sociétés Lagardère Capital et Lagardère SAS disposent d'un droit de vote double.

À la connaissance de la Société, la société Vivendi SE détenait au 31 décembre 2021, 45,13 % du capital et 37,27 % des droits de vote en Assemblée Générale, étant précisé que les droits attachés aux 25 305 448 actions acquises auprès d'Amber Capital le 16 décembre 2021 ⁽²⁾, représentant 17,93 % du capital et 14,81 % de droits de vote en Assemblée Générale, ne seront pas exercés jusqu'à autorisation de la prise de contrôle de la Société par les autorités de concurrence, de sorte que la participation effective de Vivendi SE, au 31 décembre 2021, s'élevait à 22,46 % des droits de vote en Assemblée Générale.

(1) Société anonyme (sise 4, rue de Presbourg – 75116 Paris) détenue à 99,92 % par la société Lagardère Capital, laquelle est intégralement détenue par Monsieur Arnaud Lagardère (directement et indirectement, par l'intermédiaire des sociétés Lagardère SAS et LM Holding).

(2) Dont 620 340 actions avaient déjà été acquises par Vivendi SE en septembre 2021.

À la connaissance de la Société, la société Qatar Investment Authority détenait au 31 décembre 2021, via sa filiale Qatar Holding LLC, 11,52 % du capital et 19,02 % des droits de vote en Assemblée Générale. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.

À la connaissance de la Société, il n'existe au 31 décembre 2021 aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

2.8.8.6 PACTES ET CONVENTIONS D'ACTIONNAIRES

1. Le pacte d'actionnaires relatif à la société Lagardère Capital qui comprenait des stipulations concernant les titres de Lagardère SA conclu, le 24 septembre 2020, complété par un avenant du 26 avril 2021, entre Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy et les sociétés Lagardère SAS, LM Holding, Lagardère Capital,

Financière Agache et Agache (ex Groupe Arnault) a pris fin le 13 octobre 2021 et a fait l'objet d'un avis publié, en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (avis 221C2720).

2. Le pacte d'actionnaires relatif aux actions de la Société conclu le 10 août 2020 entre les sociétés Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SpA, agissant pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion, d'une part, et Vivendi SE, d'autre part, a pris fin le 16 décembre 2021 et a fait l'objet d'un avis publié, en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (avis 221C3549).

2.8.8.7 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ

Lagardère SA est la société mère du groupe Lagardère dont l'organigramme simplifié au 31 décembre 2021 figure au paragraphe 1.3 du Document d'enregistrement universel.

2.8.9 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU DES SOCIÉTÉS LIÉES

RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

En application des dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relativement aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2021 concernant les attributions gratuites d'actions.

La politique d'attribution gratuite d'actions vise à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Lagardère au développement de celui-ci et à la valorisation qui doit en être la conséquence.

Elle permet en effet de distinguer et de fidéliser ceux qui contribuent particulièrement aux résultats du Groupe par leur action positive et que l'entreprise souhaite s'attacher durablement, afin d'assurer sa croissance dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SA et les cadres dirigeants du Groupe, les actions gratuites attribuées, intégralement soumises à des conditions de performance exigeantes, constituent un outil essentiel d'incitation à inscrire leur action dans le long terme.

Conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les plans d'actions Lagardère SA ne sont toutefois pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux mais bénéficient plus largement à plus de 450 salariés du Groupe chaque année, notamment, de jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel identifiés dans le cadre de la politique de gestion des talents.

Pour une partie des bénéficiaires, les actions gratuites ne sont pas soumises à des conditions de performance mais uniquement à une condition de présence pour une période minimum de trois ans. Les actions gratuites constituent en effet un outil essentiel dans la politique de ressources humaines du Groupe en ce qu'elles permettent le recrutement, la motivation et la rétention de talents qui, s'ils ne peuvent pas tous, du fait de leurs fonctions, agir directement sur la performance financière du Groupe, présentent des expertises de haut niveau dans des domaines divers et parfois extrêmement concurrentiels et dont la présence et la fidélisation constituent en conséquence un enjeu majeur pour le Groupe.

En outre, les actions gratuites, compte tenu de leur fiscalité plus avantageuse que les rémunérations en numéraire, représentent un outil précieux de maîtrise des coûts salariaux pour le Groupe.

Ces mécanismes favorisent ainsi l'alignement de l'intérêt des attributaires avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

DONNÉES GÉNÉRALES

Actions gratuites attribuées par la Société et définitivement acquises au cours de l'exercice 2021

489 931 actions gratuites ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires au cours de l'exercice 2021. Sur ces 489 931 actions, 481 917 ont été créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves et ont donné lieu à une réduction concomitante du capital social à la même hauteur par voie d'annulation d'actions autodétenues par la Société dans le cadre de son programme de rachat et 8 014 actions ont été prélevées sur les actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés ».

- 141 531 actions ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites et d'actions de performance au titre du plan émis le 6 avril 2017, dont 1 000 actions ont été définitivement acquises par les héritiers d'un bénéficiaire décédé ;
- 345 650 actions ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites au titre du plan émis le 16 avril 2018, dont 2 500 actions ont été définitivement acquises par les héritiers de deux bénéficiaires décédés ;
- 2 750 actions ont été définitivement acquises par les héritiers de deux bénéficiaires décédés d'actions gratuites au titre du plan émis le 8 avril 2019.

Droits à actions gratuites attribués par la Société au cours de l'exercice 2021

Sur la base de l'autorisation donnée par votre Assemblée Générale le 30 juin 2021 (42^e et 43^e résolutions), le Conseil d'Administration a procédé, le 24 septembre 2021, à l'attribution de 783 000 droits à action gratuite (représentant 0,555 % du nombre d'actions composant le capital) à 445 bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, répartis de la façon suivante :

- 374 600 droits à actions gratuites (représentant 0,265 % du nombre d'actions composant le capital) à 406 bénéficiaires ;

- 408 400 droits à actions de performance (représentant 0,289 % du nombre d'actions composant le capital) à 39 bénéficiaires.

Condition de présence de trois années

Les 445 bénéficiaires devront n'avoir ni démissionné ni avoir été licencié ou révoqué pour faute grave ou lourde au 24 septembre 2024 à minuit, étant précisé que cette condition est renforcée pour le Directeur Général Délégué, dont les droits aux actions gratuites de performance seront, conformément à la politique de rémunération 2021 qui lui est applicable, maintenus partiellement sur une base *prorata temporis* en cas de départ à la retraite ou licenciement/révocation non motivé par une faute avant l'expiration de cette période de trois (3) ans.

Période d'acquisition

La période d'acquisition a été fixée à trois ans, soit une acquisition définitive le 25 septembre 2024.

Conditions de performance

Les 408 400 droits à actions de performance sont soumis à 4 conditions de performance, en plus de celle liée à la période d'acquisition, dont 3 relèvent de critères financiers, représentant une pondération totale de 70 %, et un est un critère extra-financier, représentant une pondération totale de 30 %, appréciées sur la période de référence 2021-2023 (la « Période de Référence ») et décrites ci-après :

► Objectif de ROCE (« Return on Capital Employed ») ou « taux de rendement des capitaux employés »)

L'acquisition définitive de 25 % des actions gratuites de performance attribuées sera conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un taux de rendement des capitaux employés « ROCE » (« Return on Capital Employed »), compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cet objectif). Le ROCE est un indicateur pertinent de performance qui traduit la rentabilité des actifs opérationnels et reflète la capacité de création de valeur de l'entreprise.

Dans le cas où le taux de rendement des capitaux employés « ROCE » (« Return on Capital Employed ») atteint au titre de la dernière année de la Période de Référence sera inférieur au niveau seuil, le nombre d'actions définitivement acquises au titre de cet objectif sera alors égal à 0.

Dans le cas où le taux de rendement des capitaux employés « ROCE » (« Return on Capital Employed ») atteint au titre de la dernière année de la Période de Référence sera compris entre le niveau seuil et le niveau cible, le nombre d'actions définitivement acquises sera alors calculé proportionnellement, de manière linéaire, de 0 % à 100 % des actions allouées à cet objectif entre niveau seuil et niveau cible.

► Objectif de Free cash-flow

L'acquisition définitive de 25 % des actions attribuées sera conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la Période de Référence d'un montant cumulé de Free cash-flow compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cet objectif). Ce critère, qui reflète la capacité à financer les investissements et le versement des dividendes, est également un indicateur clé de la santé du Groupe.

Dans le cas où le montant cumulé de Free cash-flow atteint sur la Période de Référence sera inférieur au niveau seuil, le nombre d'actions définitivement acquises au titre de cet objectif sera alors égal à 0.

Dans le cas où le montant cumulé de Free cash-flow atteint sur la Période de Référence sera compris entre le niveau seuil et le

niveau cible, le nombre d'actions définitivement acquises sera alors calculé proportionnellement, de manière linéaire, de 0 % à 100 % des actions allouées à cet objectif entre niveau seuil et niveau cible.

► Objectif de Total Shareholder Return

L'acquisition définitive de 20 % des actions attribuées sera conditionnée au positionnement du Total Shareholder Return (« TSR ») de Lagardère SA au cours de la Période de Référence, d'une part, pour 10 % des actions attribuées, par rapport à un panel de huit concurrents (Relx, Pearson, Mondadori, Bloomsbury, Dufry, Valora, WH Smith, Autogrill) et, d'autre part, pour 10 % des actions attribuées, par rapport à l'indice CAC Mid 60. Le TSR, qui intègre à la fois les variations du prix des actions et les dividendes versés, reflète la valeur fournie aux actionnaires par rapport à la valeur créée par des placements alternatifs auxquels ils ont accès et, de ce fait, constitue également un indicateur clé de performance.

Ce critère étant relatif, les taux des objectifs pour chaque quote-part ne seront connus et communiqués qu'à l'issue de la Période de Référence.

Pour chacune des quotes-parts de 10 % susvisées :

- 50 % des actions allouées seront acquises dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SA au cours de la Période de Référence sera égal au TSR annuel moyen du panel de référence ;
- 100 % des actions allouées seront acquises dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SA au cours de la Période de Référence sera supérieur d'au moins 2 % par rapport au TSR annuel moyen du panel de référence ;
- l'attribution sera linéaire de 50 % à 100 % des actions allouées dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SA au cours de la Période de Référence sera compris entre le TSR annuel moyen du panel de référence et le TSR annuel moyen du panel de référence + 2 % ;
- 0 % des actions allouées seront acquises dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SA sera inférieur au TSR annuel moyen du panel de référence.

► Objectifs extra-financiers

L'acquisition définitive de 30 % des actions attribuées sera conditionnée à l'atteinte d'objectifs précis assignés sur trois critères quantifiables liés aux engagements prioritaires du groupe Lagardère dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, ayant chacun un poids égal (soit 10 % pour chaque critère), à savoir :

- pour 10 % des actions attribuées : l'atteinte par la branche Lagardère Publishing en 2023 d'un taux de papier certifié et/ou recyclé acheté en direct et/ou fourni par les imprimeurs (rapporté au poids total de papier acheté ou fourni) compris entre un niveau seuil de 95 % et un niveau cible de 98 % ;
- pour 10 % des actions attribuées : l'atteinte par la branche Lagardère Travel Retail en 2023 d'un taux de chiffre d'affaires généré par les activités de restauration (concepts en propre) ayant basculé sur des consommables éco-responsables et banni l'usage des plastiques à usage unique (rapporté au chiffre d'affaires total généré par les activités de restauration (concepts en propre) compris entre un niveau seuil de 95 % et un niveau cible de 100 % ;
- pour 10 % des actions attribuées : l'atteinte par le Groupe à fin 2023 d'un taux de femmes parmi les top exécutifs compris entre un niveau seuil de 42 % et un niveau cible de 44 %.

Pour chacune des quotes-parts de 10 % :

- 100 % des actions allouées au titre de cet objectif seront acquises dès lors que le niveau cible sera atteint ;
- 0 % des actions allouées au titre de cet objectif seront acquises dès lors que le niveau seuil ne sera pas atteint ;

- l'acquisition sera linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées au titre de cet objectif entre le niveau seuil et le niveau cible.

Une synthèse présentant les conditions de performance figure à la section 2.5.2 du présent Document d'enregistrement universel (partie rémunération).

État des plans d'actions gratuites attribuées par la Société en cours en 2021

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice 2021 ou en cours au 31 décembre 2021 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Date du plan d'AGA	Nombre total de droits à AGA attribués	Nombre total de droits radiés	Nombre d'actions définitivement attribuées	Nombre de droits restants
06/04/2017	817 660	381 941	435 719	-
16/04/2018	812 460	280 220	350 650	181 590
08/04/2019	474 990	15 650	2 750	456 590
14/05/2019	232 370	4 000	-	228 370
10/10/2019	100 000	500	-	99 500
24/09/2021	783 000	-	-	783 000
Totaux	3 220 480	682 311	789 119	1 749 050

Attributions gratuites d'actions par les sociétés et groupements liés à la Société

Il n'a été, au cours de l'exercice 2021, procédé à aucune autre attribution d'actions gratuites par les sociétés ou groupements liés à Lagardère SA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et par les sociétés contrôlées par Lagardère SA au sens de l'article L. 233-16 du même code.

DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DE LAGARDÈRE SA

1. Au cours de l'exercice écoulé, Monsieur Pierre Leroy, salarié de Lagardère Management et Directeur Général Délégué de Lagardère SA s'est vu attribuer, dans le cadre du plan de performance du 24 septembre 2021, 34 000 droits à actions de performance (représentant 0,024 % du nombre d'actions composant le capital et une valeur totale, en norme IFRS, de 627 640 €).

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef et de celles du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE de la Société, cette attribution s'est faite dans le respect du cadre fixé par le Conseil d'Administration de Lagardère SA qui, lors d'une réunion du 24 septembre 2021,

a confirmé les modalités relatives aux plafonds et aux obligations de conservation applicables aux attributions d'actions gratuites bénéficiant au Directeur Général Délégué et a validé un nouveau mécanisme.

2. Au cours de l'exercice écoulé, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SA ne se sont vu attribuer aucune action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du même code.
3. Au cours de l'exercice écoulé, trois salariés de Lagardère SA se sont vu attribuer un nombre total de 8 400 droits à actions gratuites de performance (représentant 0,006 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur totale, en norme IFRS, de 155 064 €, soit un nombre moyen de droits à actions attribués par personne de 2 800, représentant une valeur, en norme IFRS, de 51 688 €).
4. Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de Lagardère SA ne se sont vu attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du même code.

2.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

RFA

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés ci-après.

2.9.1 STRUCTURE DU CAPITAL, PARTICIPATIONS DIRECTES OU INDIRECTES DANS LE CAPITAL DE LAGARDÈRE SA

Les informations relatives à la structure du capital et aux participations directes et indirectes dans le capital dont la Société a connaissance en vertu des articles L. 233-7 (déclaration de

franchissement de seuils) et L. 233-12 du Code de commerce sont décrites à la section 2.8 du présent document.

2.9.2 RESTRICTIONS STATUTAIRES À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE ET AUX TRANSFERTS D' ACTIONS OU LES CLAUSES DES CONVENTIONS PORTÉES À LA CONNAISSANCE DE LA SOCIÉTÉ

Les statuts de Lagardère SA prévoient :

- l'attribution d'un droit de vote double après quatre ans de détention ininterrompue (cf. article 17 des statuts de la Société) ;
- une obligation de déclaration de franchissement de seuil de 1 % des droits de vote. En cas de non-respect de cette obligation, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée Générale d'actionnaires qui se tiendrait dans les deux années suivant la date de régularisation cf. article 17 des statuts de la Société) ;

- la détention de 150 actions minimum par chacun des membres du Conseil d'Administration, à l'exception des membres représentant les salariés (cf. article 11 des statuts de la Société et article 4.4 du Règlement intérieur du Conseil d'Administration).

Il n'existe pas d'autres restrictions liées aux transferts d'actions ou de clauses de conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, à l'exception de celles qui sont présentées à la section 2.3.4 du présent chapitre.

2.9.3 DÉTENTEURS DE TITRES COMPORTANT DES DROITS DE CONTRÔLE SPÉCIAUX SUR LAGARDÈRE SA

Il n'existe pas de détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux.

2.9.4 MÉCANISMES DE CONTRÔLE PRÉVUS PAR UN ÉVENTUEL SYSTÈME D'ACTIONNARIAT DU PERSONNEL

Conformément au règlement intérieur du fonds commun de placement d'entreprise, dénommé FCPE « Lagardère Actionnariat », les droits de vote attachés aux actions détenues par les salariés ou les anciens salariés du Groupe sont exercés par un représentant mandaté par le Conseil de Surveillance dudit fonds à l'effet de les représenter à l'Assemblée Générale.

Conformément aux missions qui lui sont attribuées en application de l'article L. 214-164 du Code monétaire et financier, le Conseil de Surveillance décide de l'apport des titres.

Au 31 décembre 2021, le FCPE « Lagardère Actionnariat » détenait 530 373 actions représentant 0,38 % du capital social et 0,62 % de droits de vote en Assemblée Générale.

2.9.5 ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LAGARDÈRE SA A CONNAISSANCE ET QUI PEUVENT ENTRAÎNER DES RESTRICTIONS AU TRANSFERT D' ACTIONS ET À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

2.9.6 RÈGLES APPLICABLES À LA NOMINATION ET AU REMPLACEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AINSI QU'À LA MODIFICATION DES STATUTS

Les règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration sont décrites à l'article 12 des statuts (cf. Annexe A1 du présent document) et dans le

Règlement intérieur du Conseil d'Administration (cf. Annexe A2 du présent document).

Les règles relatives à la modification des statuts sont décrites à l'article 19 des statuts.

2.9.7 POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article 231-40 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers, l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions ne peut être utilisée en période d'offre publique (cf. la quinzième résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022).

Par ailleurs, le Conseil d'Administration ne peut décider d'émettre des actions et des valeurs mobilières avec ou sans droit préférentiel de souscription pendant la durée de toute offre publique visant les titres de Lagardère SA (cf. délégations de compétence accordées par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 au titre des résolutions 31 à 35, 37 et 39).

2.9.8 PRINCIPAUX ACCORDS CONCLUS PAR LAGARDÈRE SA QUI SONT MODIFIÉS OU PRENNENT FIN EN CAS DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LAGARDÈRE SA

À la connaissance de la Société et à la date d'établissement du présent Document d'enregistrement universel, la plupart des contrats de financement, décrits à la section 1.8.2 du document précité,

auxquels la Société est partie stipulent des clauses d'exigibilité anticipée en cas de changement de contrôle.

2.9.9 ACCORDS PRÉVOYANT DES INDEMNITÉS POUR LES SALARIÉS ET DIRIGEANTS DE LAGARDÈRE SA S'ILS DÉMISSIONNENT OU SONT LICENCIÉS SANS CAUSE RÉELLE ET SÉRIEUSE OU SI LEUR EMPLOI PREND FIN EN RAISON D'UNE OFFRE PUBLIQUE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord particulier prévoyant des indemnités pour le Président-Directeur Général, le Directeur Général Délégué ou les six salariés de la Société en cas

de démission ou si leurs fonctions prenaient fin en raison d'une offre publique.

2.10 ANNEXES

RFA

2.10.1 STATUTS DE LAGARDÈRE SA

I LA SOCIÉTÉ

ARTICLE 1 FORME

La présente société (la « **Société** »), constituée le 24 septembre 1980 sous la forme anonyme, a été transformée le 30 décembre 1992 en société en commandite par actions, par décision de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 30 décembre 1992.

Par décision de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 30 juin 2021 et avec l'accord préalable des Associés Commandités, la Société a été transformée en société anonyme à Conseil d'Administration.

La Société est régie par les présents statuts ainsi que par les lois, décrets et règlements applicables aux sociétés anonymes.

ARTICLE 2 DÉNOMINATION SOCIALE

La dénomination sociale est : « Lagardère SA ».

ARTICLE 3 OBJET

La Société a pour objet en France ou à l'étranger :

1. la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens,
2. la gestion de tous portefeuilles de valeurs mobilières et l'exécution de toutes opérations y afférentes, au comptant ou à terme, fermes ou conditionnelles,
3. l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales et industrielles,
4. et, plus généralement, toutes opérations commerciales et financières, industrielles, mobilières et immobilières, se rattachant aux objets ci-dessus, ou à tous autres objets connexes et qui seraient de nature à favoriser et développer l'activité sociale.

ARTICLE 4 SIÈGE SOCIAL

Le siège social est fixé au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75). Il peut être transféré en tout autre lieu, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

ARTICLE 5 DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La durée de la Société est de 99 années, à compter du 16 décembre 1980, date de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

II CAPITAL SOCIAL

ARTICLE 6 CAPITAL SOCIAL

Le capital social est fixé à la somme de 860 913 044,60 euros, divisé en 141 133 286 actions de 6,10 euros de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

ARTICLE 7 MODIFICATION DU CAPITAL SOCIAL

Le capital social peut être augmenté ou réduit par tout mode et de toute manière autorisés par la réglementation.

L'Assemblée Générale des actionnaires peut, conformément à la loi et aux règlements, déléguer au Conseil d'Administration la compétence et/ou les pouvoirs nécessaires à l'effet de décider ou réaliser une augmentation de capital, toute émission de valeurs

mobilières donnant accès au capital ou une réduction de capital, en déterminer le montant, les conditions et prendre toute mesure nécessaire à la bonne réalisation de l'opération.

ARTICLE 8 FORME ET CESSIION DES ACTIONS

Les actions sont obligatoirement nominatives.

Elles donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les actions sont librement cessibles et transmissibles, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ; notamment, la propriété des actions résulte de leur inscription en compte dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

ARTICLE 9 DROITS ET OBLIGATIONS ATTRIBUÉS AUX ACTIONS

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne répondent des dettes sociales que dans la limite de leur apport, soit à concurrence de la valeur des actions qu'ils possèdent.

Chaque action donne droit de participer aux Assemblées Générales d'actionnaires, avec voix délibérative, dans les conditions et sous les réserves prévues par la loi, les règlements et les présents statuts.

Toute personne possédant une ou plusieurs actions est tenue par les présents statuts et par toutes les décisions prises par les Assemblées Générales.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires devront faire leur affaire personnelle du regroupement d'actions nécessaires sans pouvoir rien prétendre de la Société.

Chaque action est indivisible à l'égard de la Société ; en conséquence, les propriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par un seul d'entre eux ou par un mandataire unique.

Chacune des actions donne droit, en cas de répartition ou de remboursement, à la même somme nette ; il sera, en conséquence, fait masse entre toutes les actions de toutes exonérations fiscales comme de toutes taxations susceptibles d'être prises en charge par la Société auxquelles cette répartition ou ce remboursement pourrait donner lieu.

ARTICLE 10 DÉCLARATION DE FRANCHISSEMENT DE SEUILS

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne qui vient à posséder directement ou indirectement, au sens des dispositions dudit article L. 233-7, au moins 1 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale est tenue, dans les cinq jours calendaires de la date de franchissement du seuil, et ce indépendamment le cas échéant de la date du transfert effectif de la propriété des titres, de déclarer à la Société

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

par lettre recommandée avec accusé de réception envoyée au siège social le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède. Pour les actionnaires et intermédiaires inscrits résidant à l'étranger, cette déclaration pourra être faite par un procédé équivalent à la lettre recommandée avec accusé de réception en usage dans le pays où ils résident, procédé qui devra permettre à la Société d'avoir la preuve de la date d'envoi de la déclaration et de la date de réception de cette dernière.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % sera franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée Générale d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social. Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Le cas échéant, la Société peut procéder à tout moment à l'identification des détenteurs de titres de capital ou de porteurs d'obligations dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

III ADMINISTRATION

ARTICLE 11 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. La Société est administrée par un Conseil d'Administration de huit membres au moins et de neuf membres au plus, personnes physiques ou morales, auxquels s'ajoutent le ou les membres représentant les salariés désignés dans les conditions prévues à l'article 11.6 ci-après.
2. La durée de leurs fonctions est de quatre années ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil d'Administration sont rééligibles. Toutefois, par exception :
 - l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pourra nommer ou renouveler un membre du Conseil d'Administration pour une durée supérieure à quatre années mais sans pouvoir excéder six années, et étant précisé qu'à tout moment le Conseil d'Administration ne pourra compter plus d'un membre dont la durée de mandat restant à courir sera supérieure à quatre années ;
 - l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pourra, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement échelonné du Conseil d'Administration de façon à ce que le renouvellement du Conseil d'Administration porte à chaque fois sur une partie de ses membres seulement, nommer ou renouveler un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration pour une durée inférieure à quatre ans.
3. Le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans ne pourra être supérieur au tiers des membres en fonction. Si cette proportion vient à être dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.
4. Chaque membre du Conseil d'Administration (autres que les membres représentant les salariés ou les salariés actionnaires) devra être propriétaire de 150 actions au moins de la Société ; il aura, à compter de sa nomination, trois mois pour acquérir ces actions au cas où il n'en serait pas déjà propriétaire lors de sa nomination ; si, au cours de ses fonctions, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de trois mois.

5. En cas de vacance par suite de décès, de démission ou de toute autre cause, le Conseil d'Administration peut coopter à titre provisoire un ou plusieurs membres en remplacement ; ces nominations sont ratifiées par la plus prochaine Assemblée Générale des actionnaires.

Le membre remplaçant ne demeure en fonction que pour la durée restant à courir jusqu'à l'expiration des fonctions de son prédécesseur.

Si cette ou ces nominations provisoires ne sont pas ratifiées par l'Assemblée Générale, les délibérations du Conseil d'Administration n'en demeurent pas moins valables.

6. Lorsque les dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce sont applicables à la Société, le Conseil d'Administration comprend en outre un ou deux membres représentant les salariés du Groupe désigné par le Comité de Groupe.

Le nombre de membres représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, est supérieur à huit et à un lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce est égal ou inférieur à huit. Lorsque deux membres sont désignés, ceux-ci doivent comporter au moins un homme et au moins une femme.

Sous réserve des stipulations du présent article et des dispositions du Code de commerce, tout administrateur représentant les salariés a le même statut, les mêmes pouvoirs et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs.

La durée du mandat des membres du Conseil d'Administration représentant les salariés est de quatre ans.

La réduction à huit ou moins de huit du nombre des membres du Conseil d'Administration calculé conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce est sans effet sur le mandat des membres du Conseil représentant les salariés, qui se poursuit jusqu'à l'arrivée du terme normal.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège de membre du Conseil d'Administration représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

ARTICLE 11 BIS CENSEUR

Outre les membres du Conseil d'Administration visés à l'article 11, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, nommer auprès du Conseil d'Administration un Censeur, personne physique, qui peut être choisi parmi ou en dehors des actionnaires. L'Assemblée Générale détermine la durée de son mandat, qui ne peut excéder quatre années, et peut le révoquer à tout moment.

Le Censeur est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'Administration selon les mêmes formes que les membres du Conseil d'Administration et prend part aux délibérations avec voix consultative seulement.

Les modalités de la rémunération du censeur sont arrêtées par le Conseil d'Administration, qui peut lui reverser une partie de la rémunération que l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires a allouée aux membres du Conseil d'Administration.

ARTICLE 12 RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres personnes physiques un Président pour exercer les missions qui lui sont confiées par la loi. Le Président préside le Conseil d'Administration, organise, dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée Générale et veille au bon

fonctionnement des organes de la Société. Il s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil détermine la rémunération du Président conformément à la réglementation en vigueur et fixe la durée de ses fonctions qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le Président est rééligible. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président est fixée à quatre-vingts ans.

Le Conseil d'Administration désigne, s'il le juge utile, parmi ses membres, un Vice-Président. Le Vice-Président est soumis à la même limite d'âge que le Président. Le Vice-Président est appelé à suppléer le Président en cas d'empêchement temporaire ou de décès de celui-ci. Cette suppléance vaut : (i) en cas d'empêchement temporaire, pour la durée de l'empêchement ; (ii) en cas de décès, jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Le Conseil d'Administration choisit en outre un Secrétaire, qui peut être pris parmi ses membres ou en dehors d'eux. Le Vice-Président et le Secrétaire demeurent en fonction pendant le temps déterminé par le Conseil d'Administration, sans que, pour le Vice-Président, cette durée puisse excéder celle de son mandat d'administrateur.

2. En cas d'absence du Président et, le cas échéant, du Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne, pour chaque séance, celui de ses membres présents qui doit présider. En cas d'absence du Secrétaire, le Conseil d'Administration désigne un de ses membres ou un tiers pour le suppléer.

3. Le Conseil d'Administration se réunit au siège social, ou en tout autre endroit spécifié dans la convocation, aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent.

Les réunions peuvent être convoquées par tous moyens écrits (y compris par courrier électronique) par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président. L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, le Conseil d'Administration peut se réunir sans délai et sans ordre du jour préétabli : (i) si tous les administrateurs en exercice sont présents ou représentés à cette réunion, ou (ii) s'il est réuni par le Président au cours d'une Assemblée d'actionnaires.

Le tiers au moins des administrateurs peut à tout moment demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Si le Président ne fait pas droit à cette demande dans un délai de sept jours calendaires, les administrateurs ayant demandé la convocation du Conseil d'Administration seront en droit de convoquer directement le Conseil d'Administration sur l'ordre du jour initialement communiqué au Président.

4. La participation de la moitié au moins des membres du Conseil d'Administration est nécessaire pour la validité de ses délibérations.

Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents ou représentés et pouvant prendre part au vote. En cas de partage des voix, la voix du Président sera prépondérante.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil d'Administration qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions prévues par le Règlement intérieur établi par le Conseil d'Administration.

Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées par des procès-verbaux consignés dans un registre spécial et signés par le Président de séance et par le secrétaire ou par la majorité des membres présents.

Le Conseil d'Administration peut prendre des décisions par consultation écrite de ses membres dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables et dont

les modalités sont précisées dans le Règlement intérieur établi par le Conseil d'Administration.

5. Par exception aux stipulations de l'article 12 4° ci-dessus, les règles de majorité spécifiques ci-dessous s'appliqueront jusqu'au 30 juin 2027 :

- les décisions relatives à la nomination et la révocation du Directeur Général sont prises à la majorité des deux tiers de la totalité des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises ;
- les décisions relatives à la nomination et la révocation du ou des Directeurs Généraux Délégués sont prises à la majorité des deux tiers de la totalité des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises ;
- les décisions relatives à la nomination du ou des Directeurs Généraux Adjointes sont prises à la majorité des deux tiers de la totalité des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises ;
- les décisions relatives à la fixation de la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués sont prises par le Conseil d'Administration à la majorité des deux tiers de la totalité des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises, dans la mesure seulement où elles emportent un abaissement desdites rémunérations ou un durcissement de leurs conditions.

ARTICLE 13 POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

2. Le Conseil d'Administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que le Conseil d'Administration ou son Président soumettent pour avis à leur examen ; il fixe leur composition, leurs attributions et, le cas échéant, la rémunération de leurs membres conformément à la réglementation en vigueur et au Règlement intérieur établi par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

ARTICLE 14 RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il peut être alloué au Conseil d'Administration une rémunération fixe annuelle dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires et demeure maintenu jusqu'à décision contraire de cette Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration répartit le montant de cette rémunération entre ses membres et attribue toute autre rémunération à ses membres dans les conditions prévues par la réglementation.

IV DIRECTION GÉNÉRALE

ARTICLE 15 DIRECTION GÉNÉRALE

15.1 Choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale

La Direction Générale de la Société est assurée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration qui porte alors le titre de Président-Directeur Général, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration dans les conditions prévues à l'article 15.2° ci-après et portant le titre de Directeur Général, selon la décision du Conseil d'Administration qui choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'Administration, les stipulations ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables.

15.2 Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués

- Le Directeur Général peut être choisi parmi les administrateurs ou non.
- Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de Directeur Général Délégué. Le Directeur Général Délégué peut être administrateur. Le nombre de Directeurs Généraux Délégués ne peut excéder cinq. En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués. Les Directeurs Généraux Délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.
- La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général ou de Directeur Général Délégué est fixée à quatre-vingts ans. Si le Directeur Général, ou un Directeur Général Délégué, atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Directeur Général (ou de Directeur Général Délégué, selon le cas), il est réputé démissionnaire d'office à la date de son quatre-vingtième anniversaire.
Le Conseil d'Administration détermine la durée du mandat du Directeur Général et du ou des Directeurs Généraux Délégués. La durée des fonctions d'un Directeur Général administrateur ou d'un Directeur Général Délégué administrateur ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.
Le Directeur Général est révocable à tout moment par décision du Conseil d'Administration. Il en est de même, sur proposition du Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à des dommages-intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.
Lorsque le Directeur Général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'Administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à nomination du nouveau Directeur Général.
En cas d'empêchement temporaire du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Directeur Général.
Le Conseil d'Administration détermine la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués conformément à la réglementation en vigueur.
- Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce

ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Toute stipulation des Statuts ou toute décision du Conseil d'Administration limitant les pouvoirs du Directeur Général sont inopposables aux tiers.

Le Directeur Général ou les Directeurs Généraux Délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer.

V COMMISSAIRES AUX COMPTES

ARTICLE 16 COMMISSAIRES AUX COMPTES

Un ou plusieurs Commissaires aux Comptes titulaires et, le cas échéant, un ou plusieurs Commissaires aux Comptes suppléants, sont nommés pour la durée, dans les conditions et avec les missions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables.

VI ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

ARTICLE 17 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

- Les Assemblées Générales d'actionnaires sont convoquées dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.
Les Assemblées Générales d'actionnaires sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la réglementation en vigueur.
- L'ordre du jour des Assemblées Générales est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la quotité du capital social fixée par la loi et agissant dans les conditions et selon les délais légaux, ont la faculté de requérir par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale de projets de résolutions.
L'Assemblée Générale ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour, lequel ne peut être modifié sur deuxième convocation. Elle peut toutefois, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration et procéder à leur remplacement.
- Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, sur simple justification de son identité et de l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur.
Dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les actionnaires peuvent, sur décision du Conseil d'Administration, participer aux Assemblées Générales par voie de visioconférence et voter à ces Assemblées Générales par des moyens de communication électroniques ; le Conseil d'Administration fixe les modalités de participation

et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre, selon le cas, une retransmission continue et simultanée des délibérations, la sécurisation des moyens utilisés, l'authentification des participants et des votants et l'intégrité du vote de ces derniers.

Si un actionnaire décide, après décision du Conseil d'Administration prise conformément aux stipulations du second alinéa du présent paragraphe, soit de voter par correspondance, soit de donner une procuration à un autre actionnaire, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

- soit prendre la forme d'une signature électronique sécurisée au sens des dispositions légales en vigueur ;
- soit résulter de l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache, ou de tout autre procédé d'identification et/ou d'authentification admissible au regard des dispositions légales en vigueur.

4. Lors de chaque Assemblée Générale, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente ; toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire, étant toutefois précisé que les actionnaires bénéficiant d'un droit de vote double au jour de la transformation de la Société en société anonyme conserveront ce droit.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement au propriétaire d'actions anciennes bénéficiant de ce droit.

Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans prévu ci-dessus ; de même, la fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres donnés en gage, par l'usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et par le nu-propriétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires.

5. À chaque Assemblée Générale est tenue une feuille de présence contenant les mentions prévues par les dispositions légales.

Cette feuille de présence est émarginée par les actionnaires présents et par les mandataires des actionnaires représentés ; les membres du bureau peuvent décider d'y annexer, sous un format papier ou sous un format électronique ou numérisé, les pouvoirs donnés à chaque mandataire et les formulaires de vote à distance ; elle est, sur la base des indications fournies par l'établissement centralisateur de l'Assemblée Générale, certifiée exacte par les membres du bureau et signée par ces derniers et par le secrétaire de l'Assemblée Générale.

6. Les Assemblées Générales sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou un membre du Conseil d'Administration désigné par ce dernier. À défaut de la personne habilitée ou désignée pour présider l'Assemblée Générale, celle-ci élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptant, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi composé désigne un secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les membres du bureau ont notamment pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de veiller à l'établissement du procès-verbal et, avec le concours de l'établissement centralisateur, de contrôler les votes émis et d'en assurer la régularité.

7. Les délibérations de chaque Assemblée Générale seront consignées dans des procès-verbaux retranscrits sur un registre spécial et signés par les membres du bureau. Les procès-verbaux, ainsi préparés et conservés, sont considérés comme étant les transcriptions authentiques des Assemblées Générales. Toute copie ou extrait d'un procès-verbal devra être certifié par le Président du Conseil d'Administration, par un administrateur exerçant les fonctions de Directeur Général, ou par le secrétaire de l'Assemblée Générale.

ARTICLE 18 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Les Assemblées Générales Ordinaires peuvent être convoquées à tout moment. Toutefois, une Assemblée Générale Ordinaire annuelle devra être convoquée une fois par an au moins dans les six mois de la clôture de chaque exercice social.

2. L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle examinera les rapports présentés par le Conseil d'Administration ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les présents statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale Ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil d'Administration, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence incluses dans l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, à l'exception de toutes celles définies à l'article 19 comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

3. L'Assemblée Générale Ordinaire réunit tous les actionnaires remplissant les conditions fixées par la loi.

L'Assemblée Générale Ordinaire, réunie sur première convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. L'Assemblée Générale Ordinaire, réunie sur deuxième convocation, délibère valablement quel que soit le nombre d'actionnaires présents ou représentés ou ayant voté par correspondance.

4. Ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée Générale. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

ARTICLE 19 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

1. L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement sur toutes modifications aux présents statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des stipulations des présents statuts :

- l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société ;
- la modification des conditions de cession des actions ;

- la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir du Conseil d'Administration de changer le siège social conformément à la loi ;
- la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente ;
- la dissolution de la Société ;
- la fusion de la Société ;
- et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale Extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.

2. Une Assemblée Générale Extraordinaire réunit tous les actionnaires dans les conditions fixées par la loi.

L'Assemblée Générale Extraordinaire, réunie sur première convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote. L'Assemblée Générale Extraordinaire, réunie sur deuxième convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote.

3. Les délibérations de l'Assemblée Générale Extraordinaire sont adoptées, dans tous les cas, à la majorité des deux tiers des voix exprimées par les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance lors de l'Assemblée Générale. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

ARTICLE 20 INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Chaque actionnaire est en droit d'avoir accès ou, le cas échéant, de recevoir les documents relatifs à la Société dans les conditions et selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

VII COMPTES – AFFECTATION DU RÉSULTAT

ARTICLE 21 EXERCICE SOCIAL

Chaque exercice social de la Société commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

ARTICLE 22 ÉTATS FINANCIERS

À la clôture de chaque exercice, le Conseil d'Administration dresse l'inventaire des divers éléments de l'actif et du passif existant à cette date.

Il dresse également le bilan décrivant les éléments actifs et passifs et faisant apparaître de façon distincte les capitaux propres, le compte de résultat récapitulant les produits et les charges de l'exercice, ainsi que l'annexe complétant et commentant l'information donnée par le bilan et le compte de résultat.

Il est procédé, même en cas d'absence ou d'insuffisance du bénéfice, aux amortissements et provisions nécessaires. Un état des cautions, avals et garanties données et des sûretés consenties par la Société est annexé au bilan.

Le Conseil d'Administration établit le rapport de gestion sur la situation de la Société et de ses filiales durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants intervenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi, ainsi que sur tout autre élément prévu par la loi et les règlements.

L'ensemble de ces documents sont soumis pour observations aux Commissaires aux Comptes, préalablement à leur présentation aux actionnaires pour approbation.

ARTICLE 23 AFFECTATION DU BÉNÉFICE

Le compte de résultat, qui récapitule les produits et charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des

amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est d'abord prélevé, en tant que de besoin, le montant nécessaire pour constituer le fonds de réserve légale en application de la loi.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve, en application de la loi ou des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Le bénéfice distribuable est réparti entre les propriétaires d'actions au prorata du nombre de leurs actions.

Toutefois, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, décider le prélèvement sur la part revenant aux actionnaires dans le solde du bénéfice distribuable, des sommes qu'il juge convenable de fixer pour être reportées à nouveau ou pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves extraordinaires, généraux ou spéciaux.

Les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice de l'exercice.

L'Assemblée Générale peut, en outre, décider la mise en distribution de toutes sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition en indiquant expressément les postes des réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués ; dans la mesure où les réserves distribuées auront été constituées au moyen de prélèvements effectués sur la part de bénéfices revenant aux actionnaires seuls, la distribution des sommes correspondante sera effectuée au seul profit des propriétaires d'actions proportionnellement aux nombres d'actions appartenant à chacun d'eux.

L'Assemblée Générale, statuant sur les comptes de l'exercice, pourra accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.

De la même façon, l'Assemblée Générale ordinaire, statuant dans les conditions prévues à l'article L. 232-12 du Code de commerce sur la mise en distribution d'un acompte sur dividende, pourra accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie dudit acompte sur dividende, une option entre le paiement de l'acompte sur dividende en numéraire ou en actions.

L'offre de paiement en actions, le prix et les conditions d'émission des actions ainsi que la demande de paiement en actions et les conditions de réalisation de l'augmentation de capital, seront régis par la loi et les règlements.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'Assemblée Générale ou, à défaut, par le Conseil d'Administration. Toutefois, la mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans le délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prorogation de ce délai par décision de justice.

L'Assemblée Générale peut également décider à toute époque la mise en distribution de bénéfices, réserves et/ou primes dont elle a la disposition, par voie de répartition par tous moyens, directement ou indirectement, pour tout ou partie de la distribution, de titres financiers négociables ou de tout autre élément d'actif figurant au bilan de la Société, les actionnaires devant, le cas échéant, faire leur affaire personnelle du regroupement d'actions nécessaires pour obtenir un nombre entier de titres financiers ou autres droits ainsi répartis.

VIII DISSOLUTION ET LIQUIDATION

ARTICLE 24 PERTE DE LA MOITIÉ DU CAPITAL SOCIAL

Si, du fait des pertes constatées dans les comptes annuels de la Société, les capitaux propres de la Société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le Conseil d'Administration doit dans les quatre mois de l'approbation par les actionnaires des comptes

annuels ayant fait apparaître ces pertes, convoquer une Assemblée Générale Extraordinaire à l'effet de décider, s'il y a lieu, la dissolution anticipée de la Société. Si la dissolution n'est pas prononcée par cette Assemblée Générale Extraordinaire et si les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social de la Société dans les délais fixés par la loi en vigueur, le capital devra être réduit d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pu être imputées sur les réserves.

ARTICLE 25 DISSOLUTION DE LA SOCIÉTÉ

La Société est dissoute dans les cas prévus par la loi et, notamment, par l'expiration de sa durée, éventuellement prorogée, ou par sa dissolution anticipée décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

ARTICLE 26 LIQUIDATION DE LA SOCIÉTÉ

La Société est en liquidation dès l'instant de sa dissolution, survenue pour quelque cause que ce soit.

Un ou plusieurs liquidateurs sont nommés, soit par l'Assemblée Générale Extraordinaire qui décide ou constate la dissolution, laquelle statue aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées

Générales Ordinaires, soit par une Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires réunie extraordinairement.

Le liquidateur, ou chacun des liquidateurs s'ils sont plusieurs, représente la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour réaliser l'actif, même à l'amiable. Il est habilité à payer les créanciers et à répartir le solde disponible.

L'Assemblée Générale peut autoriser le liquidateur ou les liquidateurs à continuer les affaires sociales en cours et à en engager de nouvelles pour les besoins de la liquidation.

Le produit net de la liquidation, après règlement du passif, est employé à rembourser intégralement le capital libéré et non amorti des actions.

Le solde, s'il en existe, est réparti proportionnellement au nombre d'actions détenu par chacun d'eux.

ARTICLE 27 CONTESTATIONS

Toutes les contestations qui pourraient s'élever pendant la durée de la Société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires, la Direction Générale, les membres du Conseil d'Administration et la Société, soit entre les actionnaires eux-mêmes, relativement aux affaires sociales, seront jugées conformément à la loi et soumises à la juridiction des tribunaux compétents.

2.10.2 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÈGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LAGARDÈRE SA (adopté le 30 juin 2021)

Soucieux de l'application des pratiques de gouvernement d'entreprise au sein de la société Lagardère SA (la « Société »), le Conseil d'Administration, statuant collégialement, a adopté le présent règlement intérieur qui vise :

- à préciser et compléter ses modalités d'organisation et de fonctionnement ; et
- à rappeler certaines règles déontologiques et légales au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu.

En cas de difficulté d'interprétation entre les stipulations du présent règlement intérieur et celles des statuts, les seconds prévaudront, sous réserve des règles de majorités spécifiques prévues à l'article 3 du présent règlement intérieur.

Il a uniquement un caractère interne ; il n'est pas opposable aux tiers. Il ne peut être invoqué que par la Société à l'égard des mandataires sociaux ou des personnes participant aux réunions du Conseil d'Administration ou de ses comités spécialisés. Il ne peut pas être invoqué par des tiers ou par des actionnaires à l'encontre de la Société ou de ses mandataires sociaux.

ARTICLE 1 ATTRIBUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration délibère sur les questions relevant de sa compétence en vertu de la loi et les statuts et agit en toute circonstance dans l'intérêt social de la Société.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en considérant, notamment les enjeux sociaux et environnementaux de son activité conformément à la loi (article L. 225-35 du Code de commerce) et aux statuts de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns.

En particulier et sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et dans les conditions et selon les modalités fixées, le cas échéant, par le présent règlement intérieur :

- est compétent pour convoquer l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et fixer son ordre du jour ;
- examine et arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés et établit le rapport annuel de gestion ;
- autorise les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- autorise les cautionnements, avals et garanties, garantissant les engagements pris par des tiers, visés à l'article L. 225-35 du Code de commerce ;
- choisit le mode d'exercice de la Direction Générale de la Société, conformément aux articles 15.1 et 15.2 des statuts ;
- nomme, remplace ou révoque :
 - le Président du Conseil d'Administration ;
 - le Directeur Général ;
 - et le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, le ou les Directeurs Généraux Délégués ;
- nomme, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, le ou les Directeurs Généraux Adjoints ;
- approuve toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise ;
- détermine les pouvoirs du Directeur Général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des Directeurs Généraux Délégués et du ou des Directeurs Généraux Adjoints ;
- peut coopter un administrateur ;

- ▶ établit la politique de rémunération des mandataires sociaux (administrateurs, Président du Conseil d'Administration, Directeur Général et, le cas échéant, Directeurs Généraux Délégués) et détermine les éléments de rémunération en conformité avec la politique applicable ;
- ▶ nomme les membres des comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et du présent règlement intérieur du Conseil d'Administration ;
- ▶ autorise le Directeur Général de la Société, avec faculté de subdélégation, à accorder des cautionnements, avals et garanties, selon les conditions qu'il déterminera.

À cet effet, le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins une fois par trimestre.

Le Conseil d'Administration nomme, parmi ses membres personnes physiques, un Président pour une durée qui ne peut toutefois excéder celle de son mandat d'administrateur et est rééligible. Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille également au fonctionnement efficace des organes sociaux. Il coordonne les travaux du Conseil d'Administration avec ceux des comités.

Le Conseil d'Administration désigne, s'il le juge utile, parmi ses membres, un Vice-Président. Le Vice-Président est appelé à suppléer le Président en cas d'empêchement temporaire ou de décès de celui-ci. Cette suppléance vaut : (i) en cas d'empêchement temporaire, pour la durée de l'empêchement ; (ii) en cas de décès, jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Le Conseil peut consentir, avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à son Président ou à tous autres mandataires qu'il désigne, sous réserve des limitations prévues par la loi.

ARTICLE 2 MEMBRES INDÉPENDANTS

Le Conseil d'Administration s'efforcera, dans la mesure du possible, de comprendre une proportion de membres indépendants correspondant à la moitié des membres du Conseil en fonction, hors membres représentant les salariés.

L'indépendance d'un administrateur est arrêtée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ; l'administrateur intéressé peut, s'il le souhaite, prendre part à la délibération concernant sa qualification à l'égard du critère d'indépendance et, en toute hypothèse, présenter sur ce sujet toutes observations utiles au Conseil d'Administration ainsi qu'au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Les critères qui doivent être utilisés par le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE afin de déterminer si un administrateur peut être considéré comme indépendant sont les critères fixés par le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en vigueur.

Chaque année, la qualification d'indépendant de chacun des administrateurs est débattue par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et examinée au cas par cas par le Conseil d'Administration au regard de cette grille d'analyse.

Le Conseil d'Administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.

La qualification d'administrateur indépendant est également débattue lors de la nomination d'un nouvel administrateur et lors du renouvellement du mandat des administrateurs.

Les conclusions de l'examen, par le Conseil d'Administration, de la qualification d'indépendant sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

ARTICLE 3 RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil arrête chaque année, pour l'année à venir sur proposition de son Président, un calendrier de ses réunions.

Les réunions doivent être d'une durée suffisante pour délibérer utilement sur l'ordre du jour.

Un membre du Conseil d'Administration peut donner par écrit mandat à un autre membre du Conseil d'Administration de le représenter à une séance du Conseil d'Administration.

Chaque membre du Conseil d'Administration ne peut disposer au cours d'une même séance que d'une seule procuration reçue par application de l'alinéa précédent.

Les dispositions des deux alinéas précédents sont applicables au représentant permanent d'une personne morale.

L'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, nommer un Censeur, personne physique choisie parmi ou en dehors des actionnaires, aux fins d'assister le Conseil d'Administration. L'Assemblée Générale peut à tout moment le révoquer. Le Conseil d'Administration fixe sa rémunération. Le Censeur est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'Administration selon les mêmes formes que les membres du Conseil d'Administration et prend part aux délibérations avec voix consultative seulement, sans toutefois que leur absence puisse nuire à la validité de ces délibérations. Toutes les obligations des administrateurs aux termes des présentes sont applicables au Censeur.

Les Directeurs Généraux Délégués, s'ils ne sont pas membres du Conseil d'Administration, participeront aux réunions du Conseil d'Administration, sauf décision contraire du Conseil d'Administration. À cet effet, les Directeurs Généraux Délégués sont convoqués à toutes les réunions du Conseil d'Administration selon les mêmes formes que les membres du Conseil d'Administration.

Les réunions peuvent être convoquées par tous moyens écrits (y compris par courrier électronique) par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président.

Les convocations sont faites dans un délai raisonnable avant la réunion (ce délai pouvant être court en cas d'urgence dûment justifiée) et mentionnent l'ordre du jour de celle-ci, lequel ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, le Conseil d'Administration peut se réunir sans délai et sans ordre du jour préétabli : (i) si tous les administrateurs en exercice sont présents ou représentés à cette réunion, ou (ii) s'il est réuni par le Président au cours d'une Assemblée d'actionnaires.

Le tiers au moins des administrateurs peut à tout moment demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Si le Président ne fait pas droit à cette demande dans un délai de sept jours calendaires, les administrateurs ayant demandé la convocation du Conseil d'Administration seront en droit de convoquer directement le Conseil d'Administration sur l'ordre du jour initialement communiqué au Président.

Les réunions du Conseil d'Administration se tiennent soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Les séances du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil. En cas d'empêchement du Président, elles sont présidées par le Vice-Président du Conseil. En cas d'empêchement ou en cas d'absence du Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne son Président de séance.

La participation de la moitié au moins des membres du Conseil d'Administration est nécessaire pour la validité de ses délibérations.

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. Par exception, les décisions suivantes sont prises par le Conseil d'Administration dans les conditions de majorité qualifiée stipulées ci-après :

► **cessions d'actifs importants** : toute cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'édition, (x) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité travel retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité média (radio et presse écrite) ne pourra être décidée sans l'accord préalable du Conseil d'Administration pris à la majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'Administration (quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises), étant précisé que toute modification du présent Règlement Intérieur ayant pour conséquence de modifier le mode de prise de décision de telles décisions devra être approuvée à la même majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'Administration (par exemple, 7 membres sur 11, quel que soit le quorum, si le Conseil d'Administration compte 11 membres) ;

► **nomination du Directeur Général et du ou des Directeurs Généraux Délégués** : conformément aux statuts, pendant une durée de six ans à compter du 30 juin 2021, les décisions de révocation et de remplacement du Directeur Général et, le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués, ou la nomination d'un nouveau Directeur Général ou de nouveaux Directeurs Généraux Délégués ou Directeurs Généraux Adjoint, seront prises à la majorité des deux tiers des membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises (étant précisé que le Directeur Général et/ou le Directeur Général Délégué, s'ils sont administrateurs, pourront prendre part au vote sur ces délibérations) (par exemple, 8 membres sur 11, quel que soit le quorum, si le Conseil d'Administration compte 11 membres).

► **rémunération du Directeur Général et du ou des Directeurs Généraux Délégués** : conformément aux statuts, pendant une durée de six ans à compter du 30 juin 2021, les décisions relatives à la fixation de la rémunération du Directeur Général et, le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués, si elles portent sur un abaissement desdites rémunérations ou un durcissement de leurs conditions, devront être prises à la majorité des deux tiers des membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises ; étant précisé que les autres décisions relatives à la fixation de ces rémunérations seront prises par le Conseil d'Administration à la majorité simple des membres du Conseil d'Administration de la Société.

En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Les membres du Conseil d'Administration peuvent, dans les conditions permises par la loi et la réglementation applicable, participer aux réunions du Conseil d'Administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, incluant la conférence téléphonique (les « **Moyens de Télécommunication** »). Le Président s'assure que ces moyens permettent l'identification des membres du Conseil d'Administration et garantissent leur participation effective à la réunion du Conseil d'Administration, dont les délibérations doivent être retransmises de façon continue. Afin de garantir l'identification et la participation effective à la réunion du Conseil d'Administration, ces Moyens de Télécommunication doivent transmettre au moins la voix des participants et satisfaire à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations. Toute personne participant à la réunion à distance doit déclarer son identité, la présence de toute personne extérieure au Conseil devant être signalée et approuvée par l'ensemble des administrateurs participant à la réunion.

Les membres du Conseil d'Administration participant aux réunions du Conseil d'Administration en ayant recours aux Moyens de

Télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, sauf en ce qui concerne l'adoption des décisions spécifiquement exclues par la loi, notamment celles prévues aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce (établissement des comptes sociaux et comptes consolidés annuels ainsi que des rapports mentionnés auxdits articles).

Le procès-verbal devra mentionner l'identité des administrateurs qui ont participé à distance à la réunion, la nature du moyen de communication utilisé ainsi que tout incident de transmission survenu au cours de la réunion et qui en a perturbé le déroulement.

Les documents permettant aux membres du Conseil l'accomplissement de leur mission leur sont transmis en temps utile. Les membres du Conseil d'Administration reçoivent avec la convocation l'ordre du jour de la séance du Conseil d'Administration ainsi que les éléments nécessaires à leur réflexion et leur permettant de prendre une décision éclairée sur les sujets inscrits à l'ordre du jour.

Il est tenu un registre de présence signé par les membres du Conseil participant à la séance et qui, le cas échéant, doit mentionner quel est le nom des membres participant aux délibérations par des Moyens de Télécommunication.

Les délibérations du Conseil d'Administration sont retranscrites dans un procès-verbal, signé par le Président de séance et au moins un administrateur ou, en cas d'empêchement du Président de séance, par deux administrateurs au moins. Les procès-verbaux sont conservés conformément aux dispositions réglementaires et aux statuts.

Le procès-verbal de chaque séance indique le nom des membres présents physiquement ou par Moyens de Télécommunication, représentés, excusés ou absents. Il fait état de la présence ou de l'absence des personnes convoquées à la réunion en vertu d'une disposition légale et de la présence de toute autre personne ayant assisté à tout ou partie de la réunion.

Le procès-verbal de séance résume les débats et précise de façon claire les délibérations du Conseil d'Administration. Il doit mentionner les questions soulevées, les réserves émises et, le cas échéant, l'identité des membres ayant exprimé un vote contraire aux délibérations.

Chaque membre reçoit communication d'une copie du procès-verbal de la séance du Conseil à laquelle il a participé dès l'établissement du procès-verbal, et dans toute la mesure du possible au plus tard dans les quinze (15) jours suivant la tenue de chaque séance.

Chaque membre du Conseil a droit au remboursement des frais de voyage et de déplacement raisonnables occasionnés dans l'exercice de ses fonctions sur présentation de justificatifs.

Une fois par an, le Conseil débat de son fonctionnement (ce qui implique une revue des comités spécialisés du Conseil) dont il est rendu compte dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

Conformément à l'article 12 des statuts de la Société, dans les cas limitativement prévus par la loi, les décisions du Conseil d'Administration peuvent aussi être prises par voie de consultation écrite à la demande du Président du Conseil d'Administration.

En cas de consultation écrite, à la demande du Président, le secrétaire du Conseil adresse à chaque administrateur et Censeur par tout moyen de communication, y compris électronique, le texte du projet de la ou des décisions, les documents nécessaires à l'information des membres du Conseil d'Administration et la date à laquelle l'auteur de la convocation doit recevoir le vote de l'administrateur. Sauf accord unanime des administrateurs, ce délai de réponse ne peut pas être inférieur à cinq (5) jours à compter de la date d'envoi de la consultation écrite.

Le vote s'exprime par « oui » ou « non » pour chaque décision, étant rappelé que le Censeur a un vote purement consultatif. La réponse est adressée au secrétaire du Conseil par tout moyen, y compris électronique. Tout administrateur n'ayant pas répondu dans le délai imparti est considéré comme s'étant abstenu.

Le secrétaire du Conseil consolide les votes des administrateurs sur la délibération proposée et informe le Conseil du résultat du vote. Le cas échéant, cette information mentionne les commentaires exprimés par les administrateurs. Les décisions sont formalisées dans un procès-verbal, signé et retranscrit dans le registre des décisions du Conseil.

ARTICLE 4 DEVOIRS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il est rappelé que la Société, comme indiqué dans son rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise, a déclaré se conformer aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise Atef-Medef en vigueur.

Les règles ci-après s'appliquent aux membres du Conseil d'Administration, selon le cas, personnes physiques et personnes morales, comme aux représentants permanents des personnes morales membres du Conseil d'Administration.

4.1 Obligations générales

Avant d'accepter ses fonctions, chaque membre du Conseil d'Administration s'assure qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières à sa charge. Les membres du Conseil d'Administration ont le devoir de connaître les obligations générales ou particulières qui leur incombent du fait de leur charge, de même que les textes légaux et réglementaires, les statuts de la Société et le règlement intérieur dont le Conseil s'est doté.

Chacun des membres du Conseil d'Administration doit s'assurer du respect des dispositions législatives et réglementaires régissant les fonctions de membre du Conseil d'Administration d'une société anonyme ainsi que des dispositions des statuts de la Société et du présent règlement intérieur du Conseil d'Administration, et notamment des règles relatives :

- ▶ à la définition des pouvoirs du Conseil d'Administration ;
- ▶ au cumul de mandats ;
- ▶ aux incompatibilités et incapacités ;
- ▶ aux conventions conclues directement ou indirectement entre un membre du Conseil d'Administration et la Société ; et
- ▶ à la détention et à l'utilisation d'informations privilégiées ou confidentielles.

Les membres du Conseil d'Administration font part au Conseil d'Administration et au Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE de toute situation de conflits d'intérêts financiers et/ou commerciaux, même potentielle et s'abstiennent d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

4.2 Obligation de confidentialité et de réserve

Les administrateurs doivent respecter les règles de confidentialité qui s'imposent aux membres d'un Conseil d'Administration aux termes de la loi.

En cas d'invitation à une séance du Conseil d'Administration ou aux travaux préparatoires d'une telle séance d'un tiers n'ayant pas la qualité d'administrateur, le Président du Conseil lui rappelle ses obligations de confidentialité relatives aux informations recueillies lors de la séance concernée ou préalablement à celle-ci.

4.3 Obligations de diligence – Cumul des mandats

L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Chaque membre du Conseil d'Administration s'engage à être assidu :

- ▶ en assistant dans la mesure du possible, le cas échéant, par des Moyens de Télécommunication, à toutes les réunions du Conseil ;
- ▶ en assistant dans la mesure du possible à toutes les Assemblées Générales d'actionnaires ;
- ▶ en assistant aux réunions des comités créés par le Conseil d'Administration dont il serait membre.

Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise donne aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions.

Le Président du Conseil d'Administration ou le Directeur Général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents utiles ou nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Par ailleurs, les administrateurs peuvent, par le biais du Président du Conseil d'Administration, demander à la Société la transmission de certains documents auxquels la loi leur donne accès et qu'ils jugeraient utiles ; ces transmissions doivent s'effectuer par tous moyens permettant d'en assurer la confidentialité.

Chaque membre du Conseil est astreint au respect des règles légales relatives au cumul des mandats applicables aux sociétés anonymes. Le membre du Conseil qui se trouverait ou viendrait à se trouver en contrevention avec ces règles devra régulariser sa situation dans les trois (3) mois. Chaque administrateur doit tenir informé le Conseil d'Administration des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux comités du Conseil de ces sociétés françaises ou étrangères.

4.4 Détention d'actions de la Société

Les membres du Conseil s'efforcent de posséder un nombre relativement significatif d'actions. Ainsi, il est demandé à chaque membre du Conseil d'Administration (autres que les membres représentant les salariés ou les salariés actionnaires) de détenir en compte nominatif pur 150 actions de la Société.

ARTICLE 5 COMITÉ D'AUDIT

Conformément à la loi, le Conseil d'Administration a créé en son sein un Comité d'Audit ayant notamment pour mission :

- ▶ d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- ▶ d'examiner les projets de comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés de la Société et ses filiales (désignées ensemble le « Groupe » ou le « groupe Lagardère ») avant leur soumission au Conseil ;
- ▶ de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société, de la qualité, de l'exhaustivité, de l'exactitude et de la sincérité des états financiers ;
- ▶ d'assurer le suivi de 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 ;
- ▶ de s'assurer de l'existence et de la fiabilité des procédures de contrôle interne, notamment en matière d'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale ;
- ▶ d'émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à désignation par l'assemblée générale ou lors du renouvellement de ces derniers ainsi que sur leur rémunération ;
- ▶ de s'assurer de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption ;

- d'examiner les conventions liant les sociétés du Groupe aux dirigeants de la Société ;
- de s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'Audit rend compte régulièrement au Conseil d'Administration de l'exercice de ses missions. Il informe sans délai le Conseil de toute difficulté rencontrée.

Le Comité d'Audit est composé de trois à sept membres, en ce compris son Président, et dont les deux tiers au moins, dont le Président, ont la qualité de membres indépendants. Ces membres sont choisis parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction et des Membres Liés à une Entreprise concurrente (tel que ce terme est défini en Annexe 1). Au moins un des membres indépendants du comité devra présenter des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes.

Le Président du Comité d'Audit rend compte ou fait rendre compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité d'Audit.

ARTICLE 6 COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE

Le Conseil d'Administration a créé en son sein un Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ayant notamment pour mission :

- En matière de composition du Conseil et des comités :
 - définir les critères de sélection des futurs candidats ;
 - faire des recommandations sur l'évolution de la composition du Conseil d'Administration et les profils des candidats.
- En matière de nomination des dirigeants mandataires sociaux :
 - donner un avis consultatif au Conseil d'Administration sur le projet de nomination ou de renouvellement du Président-Directeur Général (ou du Directeur Général, selon le cas) ainsi que, le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués ;
 - veiller à la préparation de l'avenir quant à la composition des instances dirigeantes de la Société, notamment par le biais de l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.
- En matière de rémunération :
 - proposer le montant de la rémunération annuelle globale allouée aux membres du Conseil d'Administration qui est soumis à l'Assemblée Générale ;
 - proposer au Conseil d'Administration la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux (membres du Conseil d'Administration et des comités, Président du Conseil, Directeur Général et, le cas échéant, Directeurs Généraux Délégués), qui est soumise à l'Assemblée Générale ;
 - proposer au Conseil d'Administration les éléments de rémunérations en conformité avec la politique applicable.
- En matière de gouvernance :
 - examiner périodiquement l'indépendance des membres du Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance figurant dans le Code Afep-Medef ;
 - piloter le processus d'évaluation annuel du fonctionnement du Conseil et des comités ;
 - apprécier les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil d'Administration et le Groupe (en lien avec le Référent Ring fencing si le dispositif de Ring fencing a lieu de s'appliquer) et faire des propositions au Conseil d'Administration incluant éventuellement tout aménagement spécifique de ce dispositif apparaissant pertinent pour traiter des cas particuliers ;

- revoir la politique de non-discrimination et de diversité mise en œuvre par la Direction Générale, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

► En matière de développement durable (RSE) :

- procéder à l'examen des principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale et de la politique RSE menée ;
- passer en revue les systèmes reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information extra-financière fiable ;
- examiner les grands axes de la communication aux actionnaires et aux autres parties prenantes en matière de responsabilité sociale et environnementale ;
- examiner et suivre les notations obtenues par le Groupe de la part des agences de notations extra-financière.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE est composé de trois à cinq membres, dont la majorité, dont le Président, a la qualité de membres indépendants. Ces membres sont choisis parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction et des Membres Liés à une Entreprise concurrente (tel que ce terme est défini en Annexe 1).

Le Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE rend compte ou fait rendre compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

ARTICLE 7 ADOPTION – MODIFICATION

Le présent règlement intérieur entre en vigueur le jour de son adoption par le Conseil à la majorité simple de ses membres. Toutes modifications et/ou adjonctions du présent règlement intérieur sont votées par le Conseil à la majorité simple de ses membres, étant précisé toutefois que toute modification du présent règlement intérieur ayant pour conséquence de modifier la majorité qualifiée relative à la prise de décision concernant toute cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'édition, (x) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité travel retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité média (radio et presse écrite), telle que prévue à l'article 3 du présent règlement intérieur, devra être approuvée à la majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'Administration.

Le présent règlement intérieur sera communiqué à chaque administrateur préalablement à son entrée en fonction.

ANNEXE 1

DISPOSITIF DE RING FENCING

1. PRÉAMBULE

Le droit de la concurrence interdit les accords et les pratiques concertées entre deux ou plusieurs entreprises qui ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence.

Les échanges d'informations entre concurrents peuvent constituer une entente illicite dès lors qu'ils sont de nature à réduire, pour les participants au marché, l'incertitude sur le fonctionnement concurrentiel de celui-ci en augmentant artificiellement sa transparence ou en facilitant la coordination de leurs comportements.

Sont prohibés les échanges entre concurrents qui portent sur des informations sensibles et non publiques. Sont considérées comme sensibles les informations stratégiques des entreprises actives sur le marché en cause, notamment, et sans que cette liste soit exhaustive, celles qui ont trait aux prix, aux coûts, aux marges, aux volumes des ventes et parts de marchés, aux fournisseurs et clients, aux business plans détaillés, aux budgets, aux investissements ou projets importants, aux performances et résultats obtenus (les « Informations Sensibles »).

Les mesures exposées dans la présente Annexe, désignées sous le terme de Ring fencing, ont ainsi pour objet de prévenir l'échange d'informations sensibles et, plus largement, toute entente illicite entre entreprises concurrentes au sein du Conseil d'Administration et des comités de la Société.

2. CHAMP D'APPLICATION

La présente Annexe définit les restrictions et obligations particulières qui s'appliquent, outre les devoirs prévus à l'article 4 du Règlement Intérieur, aux membres du Conseil d'Administration désignés sur proposition d'une entreprise concurrente du groupe Lagardère.

La notion d'entreprise concurrente désigne cumulativement (i) toute société qui intervient directement sur un ou plusieurs marchés de produits ou de services sur lesquels le groupe Lagardère intervient, (ii) toute société appartenant à son groupe et (iii) toute personne physique qui contrôlerait directement ou indirectement celles-ci ou leur serait liée (« **Entreprise concurrente** »).

Aux fins du présent Article, est réputée appartenir au même groupe qu'une société directement concurrente du groupe Lagardère, toute personne contrôlée par cette société ; toute personne détenant le contrôle de cette société ; et toute personne contrôlée directement ou indirectement par une même personne que celle détenant le contrôle de cette société. La notion de contrôle est définie conformément au Règlement (CE) n°139/2004.

3. DEVOIRS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION NOMMÉS SUR PROPOSITION D'UNE ENTREPRISE CONCURRENTE DU GROUPE LAGARDÈRE

Les devoirs des membres du Conseil d'Administration désignés sur proposition d'une Entreprise concurrente du groupe Lagardère diffèrent selon qu'ils sont (i) liés à l'Entreprise concurrente par un contrat de travail, un mandat de dirigeant ou d'administrateur ou une relation d'affaire significative (« **Membres Liés à une Entreprise concurrente** ») ou (ii) indépendants de l'Entreprise concurrente (« **Membres Indépendants** »).

3.1 Devoirs des Membres Liés à une Entreprise concurrente

3.1.1 Incompatibilités

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente ne peuvent exercer aucune fonction de quelque nature que ce soit au sein d'une société directement concurrente du groupe Lagardère (i.e. une société appartenant à l'Entreprise concurrente qui exerce elle-même les activités concurrentes sur le ou les marché(s) en cause).

Dans l'hypothèse où un Membre Lié à une Entreprise concurrente exercerait de telles fonctions préalablement à sa nomination en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société, il s'engage à y mettre un terme dès avant sa nomination effective en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société.

Cette incompatibilité s'applique tout au long du mandat du Membre Lié à une Entreprise concurrente au Conseil d'Administration de Lagardère SA et pour une durée de un an suivant le terme dudit mandat.

À l'issue de leur mandat de membre du Conseil d'Administration de Lagardère SA, les Membres Liés à une Entreprise concurrente peuvent, s'ils le souhaitent, demander au Conseil d'Administration de la Société la levée, totale ou partielle, de l'incompatibilité définie aux paragraphes 9 et 11 ci-dessus.

Le Conseil d'Administration de la Société statue sur cette demande à la majorité simple, après avis conjoint du Référent Ring fencing et d'un tiers indépendant, tenant compte de la durée du mandat du Membre Lié à l'Entreprise concurrente, de sa participation effective aux réunions du Conseil d'Administration de Lagardère SA et des informations qui lui ont été communiquées au titre de son mandat.

3.1.2 Devoirs des Membres Liés à une Entreprise concurrente au sein du Conseil d'Administration

a. Accès à l'information

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente reçoivent les documents remis aux membres du Conseil d'Administration (ordres du jour des réunions du Conseil d'Administration, dossiers de séance, data packs, procès-verbaux, etc.) dans une version expurgée de l'ensemble des Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination.

Dans l'hypothèse où plusieurs Membres Liés à une Entreprise concurrente seraient destinataires de ces documents, ils sont établis en autant de versions que nécessaire pour que chaque Membre lié à une Entreprise concurrente ait accès à une version expurgée des seules Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé sa nomination.

b. Participation des Membres liés à une Entreprise concurrente aux réunions du Conseil d'Administration

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente reçoivent les convocations aux réunions du Conseil d'Administration et peuvent participer à ses réunions, physiquement ou en ayant recours aux Moyens de Télécommunications, dans les conditions suivantes.

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente peuvent participer aux discussions relatives à tous sujets ne donnant pas lieu à l'évocation d'Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination.

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente doivent quitter la réunion (physiquement ou, le cas échéant, en se déconnectant du Moyen de Télécommunication utilisé) lorsque les sujets discutés au sein du Conseil d'Administration conduisent à évoquer des Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination.

L'ordre du jour de la réunion devra permettre d'identifier en amont de tels sujets, afin de permettre au Référent Ring fencing, tel que défini ci-après en Section 4, ou le président de séance de l'indiquer en début de séance puis de demander, le moment venu, aux Membres Liés à l'Entreprise concurrente concernés de quitter la réunion.

Lorsque l'ordre du jour de la réunion ne permet pas d'identifier ces sujets en amont, le Référent Ring fencing, le président de séance ou tout autre membre du Conseil d'Administration peut intervenir, au cours de la séance, pour demander aux Membres Liés à une Entreprise concurrente de quitter la réunion si des Informations Sensibles viennent à être évoquées.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration indiquent le moment où des Membres liés à une entreprise concurrente auront quitté la réunion.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration communiqués aux Membres Liés à une Entreprise concurrente sont expurgés de l'ensemble des éléments discutés en leur absence.

Dans l'hypothèse où une réunion du Conseil d'Administration porte exclusivement sur des sujets sensibles relatifs aux activités concernées par une relation de concurrence avec une Entreprise concurrente, les Membres Liés à ladite Entreprise concurrente n'y participent pas et les procès-verbaux de cette réunion ne leur sont pas communiqués. La révocation et le remplacement du Président-Directeur Général et la cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'édition, (y) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerces compris dans l'activité travel retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité média (radio et presse écrite) ne relèvent pas de cette catégorie.

c. Participation aux délibérations

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente s'abstiennent de participer au vote sur toute délibération susceptible d'influencer la stratégie et la politique commerciale de la Société sur le(s) marché(s) sur le(s)quel(s) l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination est présente.

Il est précisé en tant que de besoin que si des Membres Liés à une Entreprise concurrente ne peuvent voter en application du paragraphe précédent sur une décision pour laquelle un vote à une majorité qualifiée des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration est requis conformément aux statuts ou au règlement intérieur du Conseil d'Administration (notamment les articles 12 des statuts et 3 du règlement intérieur), leurs voix non exprimées ne seront pas soustraites du dénominateur et seront donc réputées constituer des votes négatifs.

d. Obligation de confidentialité renforcée

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente s'interdisent de communiquer à l'Entreprise concurrente, et à toute personne qui lui serait liée, toute Information Sensible à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination, qu'ils auraient reçue en amont, dans le cadre ou à la suite des réunions du Conseil d'Administration de la Société.

Ils s'interdisent également de communiquer à une société directement concurrente du groupe Lagardère, toute information reçue relative au(x) marché(s) sur le(s)quel(s) l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination est présente, que celle-ci présente ou non le caractère d'Information Sensible.

Réciproquement, les Membres Liés à une Entreprise concurrente s'engagent à ne communiquer au Conseil d'Administration de la Société aucune Information Sensible relative à l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination, dont ils auraient eu

connaissance du fait des liens qu'ils entretiennent avec l'Entreprise concurrente.

3.1.3 Restrictions applicables aux Membres Liés à une Entreprise concurrente au sein des comités dépendant du Conseil d'Administration

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente ne peuvent exercer aucune fonction au sein des comités institués par le Conseil d'Administration.

3.2 Devoirs des Membres Indépendants

a. Notion

L'indépendance d'un membre du Conseil d'Administration à l'égard d'une Entreprise concurrente du groupe Lagardère est appréciée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE selon les critères fixés par le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en vigueur.

Les Membres Indépendants ont l'obligation de déclarer sans délai tout facteur susceptible d'altérer leur indépendance à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination. Ils s'engagent, dans l'attente que la question de leur indépendance soit tranchée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, à respecter les mesures applicables aux Membres Liés à une Entreprise concurrente, définies en section 3.1. *supra*.

b. Exonération de certaines mesures de Ring fencing

Compte tenu de leur indépendance à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination, les Membres Indépendants sont exonérés des restrictions et devoirs exposés en sections 3.1.2 a), b) et c) et 3.1.3. *supra*. Ils peuvent ainsi :

- accéder à toutes informations communiquées aux membres du Conseil d'Administration, y compris les Informations Sensibles ;
- participer aux réunions du Conseil d'Administration dans leur intégralité ;
- voter sur l'ensemble des délibérations du Conseil d'Administration ;
- être membres de tous les comités institués par le Conseil d'Administration de la Société, sans limitation.

Les Membres Indépendants sont soumis à l'obligation de confidentialité renforcée prévue en section 3.1.2. d) *supra*. Ils doivent ainsi s'abstenir de communiquer à l'Entreprise concurrente, et à toute personne qui lui serait liée, toute Information Sensible à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination, reçue en amont, dans le cadre ou à la suite des réunions du Conseil d'Administration de la Société.

Ils s'interdisent également de communiquer à une société directement concurrente du groupe Lagardère, toute information reçue relative au(x) marché(s) sur le(s)quel(s) l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination est présente, que celle-ci présente ou non le caractère d'Information Sensible.

4. Mise en œuvre et contrôle de l'application des mesures de Ring fencing

a. Adhésion individuelle aux mesures de Ring fencing

Chaque membre du Conseil d'Administration nommé sur proposition d'une Entreprise concurrente adhère préalablement à sa nomination au dispositif de Ring fencing prévu par la présente Annexe, par le biais d'un engagement individuel écrit dont le modèle lui est communiqué par la Société.

En cas de violation par un membre du Conseil d'Administration nommé sur proposition d'une Entreprise concurrente des obligations prévues par la présente Annexe, ce membre du Conseil d'Administration sera réputé démissionnaire d'office avec effet immédiat.

b. Référent Ring fencing

Le Secrétaire du Conseil d'Administration est désigné Référent Ring fencing. Il veille à la bonne application de la présente Annexe.

À ce titre, le Référent Ring fencing est notamment chargé de :

- ▶ expurger les documents remis aux membres du Conseil d'Administration, en amont, au cours ou à l'issue des réunions du Conseil d'Administration, de toute Information Sensible à l'égard d'une Entreprise concurrente ;
- ▶ veiller à ce que les Membres Liés à une Entreprise concurrente ne reçoivent que les versions expurgées desdites Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination ;
- ▶ veiller au respect de l'obligation des Membres Liés à une Entreprise concurrente de quitter la réunion du Conseil d'Administration lorsque des Informations Sensibles y sont évoquées ;
- ▶ veiller à ce que les Membres Liés à une Entreprise concurrente ne prennent pas part au vote sur les délibérations visées à l'article 3.1.2. c) *supra* ;
- ▶ saisir le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE en cas de doute sur l'indépendance à l'égard d'une Entreprise concurrente de l'un des Membres Indépendants nommés sur proposition d'une Entreprise concurrente et lui fournir toute information utile à son appréciation.

Tout membre du Conseil d'Administration pourra demander à ce que le Référent Ring fencing communique à un tiers indépendant tenu par un engagement de confidentialité les éléments que le Référent Ring fencing aura expurgés afin que ce tiers indépendant s'assure qu'ils ne vont pas au-delà de ce qui est nécessaire pour se conformer au droit de la concurrence.

Le Référent Ring fencing répond également à toute question des dirigeants, administrateurs et salariés de la Société sur la mise en œuvre du dispositif prévu dans la présente Annexe.

En cas de manquement d'un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration au dispositif de Ring fencing, le Référent Ring fencing alerte sans délai le Président-Directeur Général de la Société afin que soient prises toutes les mesures utiles.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

3

FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIF DE CONTRÔLE

3.1	FACTEURS DE RISQUES RFA	136
3.1.1	Risques liés à l'activité économique du Groupe	136
3.1.2	Risques opérationnels	139
.....		
3.2	DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RFA	143
3.2.1	Principaux acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne	143
3.2.2	Gestion des risques	144
3.2.3	Gestion des assurances	144
3.2.4	Contrôle interne	145
3.2.5	Surveillance permanente des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques	146
3.2.6	Information comptable et financière	147

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

3.1 FACTEURS DE RISQUES

RFA

Conformément aux exigences du règlement (UE) n° 2017/1129 (« Prospectus 3 »), la description figurant dans la présente section est limitée aux risques spécifiques et significatifs à l'échelle du Groupe.

Par ailleurs, une évaluation qualitative du niveau de criticité (nette des mesures de maîtrise déployées par le Groupe) est présentée pour les risques. Au sein de chaque catégorie, le risque le plus significatif est présenté en premier.

Des informations complémentaires sur certains risques sont disponibles, concernant en particulier les litiges du Groupe (note 34 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 5.3) et pour les risques financiers (note 29 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 5.3).

3.1.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DU GROUPE

3.1.1.1 PANDÉMIE (COVID-19)

DESCRIPTION

L'épidémie de Covid-19 a eu depuis l'exercice 2020 des effets majeurs sur l'activité de Lagardère Travel Retail. En effet, comme l'ensemble du secteur du transport et du tourisme, Lagardère Travel Retail a été profondément affectée par le ralentissement mondial du trafic aérien (baisse d'environ 60 % du trafic mondial en 2020 et de 56 % en 2021 par rapport à 2019). En 2021, l'activité a été hétérogène, la Chine restant en croissance et les États-Unis connaissant une reprise, la plupart des autres zones géographiques restant fortement affectées. Ainsi, le chiffre d'affaires de la branche, qui s'élevait à 4 264 M€ fin 2019, était de 1 720 M€ fin 2020 et de 2 290 M€ fin 2021.

Les perspectives de Lagardère Travel Retail pour 2022 dépendent principalement de la reprise du trafic aérien, qui devrait être corrélée au rythme des campagnes de vaccination.

Parmi les autres activités du Groupe, le modèle d'affaires de Lagardère Publishing s'est montré très résilient, comme précisé au chapitre 1.4.1. S'agissant de Lagardère News, l'année 2021 a été marquée par une reprise de l'ensemble des activités économiques en France, à l'exception des radios dont le chiffre d'affaires est en repli de 4 % sous l'effet de la baisse des audiences dû notamment au développement du télétravail.

Au regard de ces éléments, le risque demeure élevé pour le groupe Lagardère, principalement en lien avec les activités de Lagardère Travel Retail.

Le Covid-19 a également des impacts indirects sur le Groupe, décrits plus loin dans le présent chapitre. Il s'agit notamment de risques liés à l'évolution des modes de consommation, au financement du Groupe ou à la solvabilité de ses contreparties.

MESURES DE GESTION

Dans le contexte sans précédent de la pandémie de Covid-19, le Groupe a mis en œuvre en 2020 avec une grande réactivité des mesures fortes pour répondre au plus vite à cette crise et en minimiser les impacts. Certaines mesures ont été maintenues en 2021, en particulier la protection sur le plan sanitaire des collaborateurs, des clients et des partenaires.

Le Groupe a également renforcé sa situation de trésorerie, comme détaillé au paragraphe 3.1.2.5 du présent chapitre.

Lagardère Travel Retail a par ailleurs maintenu son plan de protection du résultat et de la trésorerie permettant ainsi de limiter l'impact négatif de la baisse du chiffre d'affaires sur le résultat opérationnel à 11,8 %. Les mesures engagées ont consisté principalement en :

- une renégociation des conditions contractuelles des concessions ;
- une réouverture ciblée des points de vente, avec des heures d'ouverture adaptées en lien avec les concédants, en fonction du rythme de reprise des trafics passagers ;
- un équilibre suivi entre le recours à l'activité partielle, lorsqu'elle était financée par les autorités locales, et le redéploiement des effectifs en boutique ou dans les sièges locaux afin d'accompagner la reprise.

Ces mesures ont été accompagnées d'un important renforcement du reporting financier, afin de suivre au plus près les impacts du Covid-19 (notamment suivi des ventes très régulier pour Lagardère Travel Retail) et des mesures de gestion prises par les branches (réduction des coûts de fonctionnement, ajustement des investissements, etc.).

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

3.1.1.2 RISQUES LIÉS À DES CONTRATS DE MONTANT UNITAIRE ÉLEVÉ**DESCRIPTION**

Certains contrats passés dans le domaine des concessions gérées par Lagardère Travel Retail prévoient le versement de revenus minimums garantis au concédant, générant pour le Groupe des engagements financiers s'élevant à plusieurs centaines de millions d'euros étalés sur plusieurs années.

La rentabilité de ces contrats peut s'avérer durablement affectée, par exemple si l'évolution du niveau ou de la qualité de trafic passagers ou le volume de dépense par passager ne permettent pas de couvrir de manière satisfaisante les revenus minimums garantis au concédant.

Par ailleurs, à leur échéance, ces contrats font la plupart du temps l'objet d'un appel d'offres de la part du concédant, leur renouvellement ne peut donc être considéré comme garanti. Plusieurs situations défavorables au Groupe peuvent en effet se présenter, notamment la perte de l'appel d'offres au profit d'un concurrent ou bien la fragmentation du contrat par le concédant en plusieurs lots conduisant à une réduction de la concession initialement obtenue.

Le métier du Travel Retail représente au 31 décembre 2021 environ 45 % du chiffre d'affaires du Groupe (contre 59 % en 2019, en raison de la pandémie de Covid-19).

Ces risques peuvent également concerner, bien qu'à une moindre échelle, certains contrats passés par Lagardère Publishing avec des auteurs, des ayants droit ou pour la distribution d'éditeurs tiers.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme élevé par le groupe Lagardère qui procède, en conformité avec les normes comptables applicables, à une revue régulière de la valorisation de ces contrats dans ses comptes.

MESURES DE GESTION

De manière générale, la présence du Groupe dans plusieurs métiers et sur plusieurs continents constitue une protection contre les aléas de son activité économique.

Le positionnement de Lagardère Travel Retail sur trois métiers distincts et son implantation dans 40 pays sur cinq continents permettent de limiter son exposition à la perte d'un contrat, ainsi qu'à la baisse de rentabilité d'une activité ou d'un marché.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion des risques liés à des contrats de montant unitaire élevé, la branche et le Groupe effectuent une revue périodique des grands contrats afin de suivre l'évolution et les perspectives de rentabilité de ces derniers.

Enfin, la branche tente de favoriser, lorsque cela est possible, des modèles de minima garantis par passager et/ou des clauses contractuelles protectrices en cas d'évènements extérieurs pouvant affecter durablement le volume et/ou la qualité du trafic passagers.

De la même façon, la diversification de Lagardère Publishing autour de plusieurs métiers (*Trade*, Éducation, Fascicules, Distribution) et de trois bassins linguistiques majeurs (français, anglais, espagnol) lui permet de limiter sa dépendance à la relation avec un auteur ou un partenaire commercial donné.

3.1.1.3 IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION SUR LES MODÈLES D'AFFAIRES DU GROUPE

Le Groupe est confronté à l'évolution des habitudes de consommation de ses clients, notamment sous l'effet du développement des technologies du numérique et de la mobilité, ce qui impacte significativement ses positions commerciales.

Le plan stratégique 2022-2024 du Groupe, présenté au Conseil d'Administration le 24 septembre 2021, s'inscrit dans la continuité du modèle réaffirmé à l'occasion de la transformation de la société en société anonyme, fondé sur la complémentarité de ses différentes activités ainsi que sur l'optimisation de sa performance opérationnelle.

DESCRIPTION

Lagardère Publishing

Les nouveaux modes d'achats et de distribution des livres (papier, e-book, livre audio) hors des réseaux traditionnels de librairies ont entraîné une concentration des acteurs de la distribution des livres. Cette situation, en influant sur la rentabilité des réseaux de vente traditionnels de livres, pourrait conduire à une certaine fragilité en dépit de la forte résilience à la crise sanitaire.

Cette concentration s'accompagne également de pressions sur la marge réalisée par les éditeurs, dont le maintien dépend des négociations régulières menées par les équipes de Lagardère Publishing avec les distributeurs concernés.

Par ailleurs, le marché de l'éducation est soumis au rythme et à l'ampleur des réformes scolaires ainsi qu'à la numérisation progressive des contenus. Ainsi, une réduction du rythme des réformes scolaires ou des budgets alloués par l'État, particulièrement en France et en Espagne, pourrait dégrader la rentabilité de Lagardère Publishing dans ce secteur qui représente en 2021 environ 6,3 % du chiffre d'affaires du Groupe.

DESCRIPTION

Lagardère Travel Retail

S'agissant de Lagardère Travel Retail, le numérique favorise la comparaison des prix et l'apparition de nouvelles offres commerciales hors aéroport ce qui pourrait, en renforçant la concurrence, dégrader l'activité en particulier dans ses métiers de Duty Free et Mode qui représentent en 2021 environ 15 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Par ailleurs, une modification significative des destinations de voyage et des habitudes de consommation de certaines catégories de clients fortement contributrices pourrait conduire à une perte de chiffre d'affaires pour Lagardère Travel Retail dans certains aéroports.

Plus largement, l'activité de Lagardère Travel Retail est très sensible à tous les événements pouvant impacter le trafic aérien régional ou mondial. Ainsi, une crise économique, en impactant les déplacements des particuliers (loisirs) ou des entreprises (voyages professionnels), pourrait également affecter le chiffre d'affaires de la branche. Comme décrit plus haut, la pandémie de Covid-19 a considérablement freiné le trafic passager depuis 2020. Au-delà de l'impact conjoncturel sur l'activité, une réduction durable des voyages d'affaires pourrait se produire, les entreprises ayant développé de nouveaux modes de travail à distance et cherchant à réduire leurs frais de fonctionnement.

La présence du Groupe dans plusieurs métiers sur plusieurs continents constitue de manière générale une protection contre les aléas de son activité économique.

Les Directions Générales des branches mettent par ailleurs en place des moyens (notamment une veille de marché) visant à anticiper, détecter et analyser dans leurs domaines respectifs les enjeux liés aux changements des comportements de consommation, aux évolutions technologiques et aux acteurs numériques.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme globalement élevé par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

Lagardère Publishing

La branche fait partie des principaux acteurs mondiaux dans son domaine, ce qui lui permet de maintenir une véritable capacité de négociation vis-à-vis de ses partenaires commerciaux, en particulier dans la distribution de livres.

Elle adapte par ailleurs en permanence son offre aux évolutions des attentes du public, comme en témoigne notamment depuis 2019 la forte évolution de la part des e-books et des livres audio dans son chiffre d'affaires, le développement d'une offre éducative numérique complète et sa diversification dans les jeux de société.

MESURES DE GESTION

Lagardère Travel Retail

La branche conduit en permanence des réflexions sur sa gamme de produits pour s'adapter aux demandes des concédants et des clients finaux. Elle étudie par ailleurs les possibilités de digitalisation de ses ventes, comme elle l'a fait par exemple en Chine depuis le début de la pandémie de Covid-19 ou en s'associant avec un acteur majeur du e-commerce (JD.com) au sein de sa filiale Lagardère Travel Retail Asia. Cette opération, réalisée le 30 septembre 2021, s'inscrit dans le cadre d'un partenariat stratégique qui permettra d'accélérer le développement de Lagardère Travel Retail en Asie, en particulier sur les canaux de distribution digitaux.

Lagardère News

Lagardère News, qui représente environ 4,1 % du chiffre d'affaires Groupe en 2021, est confrontée à la concurrence très vive exercée par les supports numériques sur les supports imprimés, avec un impact tant sur les ventes que sur le chiffre d'affaires lié à la publicité. Sur le marché français, la diffusion de la presse payée a diminué en 2021 de 2,9 %. Par ailleurs, le marché de la publicité sur les neuf premiers mois de 2021 est en retrait de 22 % pour la presse écrite et 5 % pour la radio par rapport aux neuf premiers mois de 2019. Par ailleurs, l'audience d'Europe 1 est pénalisée par le développement récent du télétravail. Son redressement constitue un enjeu pour le Groupe, les revenus de la station étant directement liés à son audience.

3.1.1.4 RISQUES LIÉS À LA MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE**DESCRIPTION**

Le Groupe est régulièrement amené à conduire des opérations de croissance externe et des partenariats dans les métiers de l'Édition et du Travel Retail. Ainsi, plusieurs acquisitions significatives ont été réalisées ces dernières années : Hojeij Branded Foods (HBF) pour un montant de 330 M\$ en 2018, International Duty Free (IDF) pour un montant de 250 M€ en 2019, Workman Publishing pour un montant de 240 M\$ en 2021.

La réussite de ces opérations de croissance externe dépend de la capacité du Groupe à cibler des opportunités attractives, à mener des négociations efficaces et à réussir l'intégration de ces nouvelles activités dans son portefeuille. Un échec pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'opération et, à terme, sur la valeur patrimoniale du Groupe.

Il est considéré comme globalement limité par le groupe Lagardère.

Lagardère News

Lagardère News a engagé la transformation numérique de ses titres de presse *Le Journal du Dimanche* et *Paris Match*. L'objectif est de compenser l'attribution de la diffusion papier par un renforcement de la diffusion numérique payante, avec un niveau d'équilibre propre à chaque publication.

L'écoute numérique de la radio représente 17 % du marché en 2021. Dans ce contexte, Lagardère News développe des formats numériques pour ses radios, et les diffuse via ses propres canaux et via des plateformes externes.

Enfin, l'activité de régie publicitaire de Lagardère News compte une équipe commerciale dédiée au numérique.

MESURES DE GESTION

Toute opération significative d'engagement est soumise à un processus rigoureux encadré par la procédure d'engagement du Groupe.

Chaque dossier proposé est analysé en détail par les équipes de la branche qui le propose et revu par le Comité Financier du Groupe, animé par la Direction Financière du Groupe.

Le Comité Financier formule un avis auprès de la Direction Générale du Groupe après avoir évalué l'intérêt de l'opération envisagée pour le Groupe et la branche concernée, s'être assuré de la connaissance et de la maîtrise des risques générés par sa réalisation et avoir validé les hypothèses sous-jacentes à l'analyse de sa rentabilité, sur la base d'une méthodologie et de critères définis par la Direction Financière du Groupe.

Des suivis de performance post-acquisition sont par ailleurs régulièrement réalisés par la Direction Financière du Groupe et présentés au Comité d'Audit.

3.1.2 RISQUES OPÉRATIONNELS**3.1.2.1 PERTE DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ****DESCRIPTION**

Des éléments exceptionnels pourraient perturber le fonctionnement des opérations du Groupe en rendant certains systèmes ou certains sites stratégiques temporairement indisponibles. Les causes pouvant être très variées, seuls les incidents les plus pénalisants sont décrits ici.

Défaillance majeure des systèmes d'information

Les systèmes d'information ont une importance critique pour toutes les activités du Groupe, comme l'a confirmé voire accentué le développement récent du télétravail. Or, ils constituent des ensembles de plus en plus complexes et interdépendants, soumis à une obsolescence accélérée. Cette tendance expose de manière croissante les opérations du Groupe à un dysfonctionnement d'ampleur de ses systèmes, de ses réseaux et de ses partenaires informatiques.

Destruction ou blocage d'un site majeur

Ce scénario recouvre par exemple une indisponibilité prolongée des entrepôts de Lagardère Publishing et/ou de Lagardère Travel Retail, ou des caisses sur un ensemble de boutiques, ou bien encore des studios de radio. De multiples causes sont envisageables comme un incendie, un sabotage, un attentat, des grèves, etc.

En excluant les impacts d'une pandémie traités par ailleurs, le risque est considéré comme globalement modéré par le Groupe.

MESURES DE GESTION

Les réponses à ce risque sont spécifiques aux différents scénarios envisagés et incluent notamment des plans de secours opérationnels pour permettre une gestion en mode dégradé ainsi qu'une communication de crise.

Les impacts financiers de ce type d'événements peuvent également être réduits, notamment par :

- la mise en place de mesures de réduction des coûts de fonctionnement des entités opérationnelles affectées pendant la durée de la crise ;
- le recours aux polices d'assurance du Groupe.

Par ailleurs, les sites et les systèmes d'information font l'objet de plans d'investissement ambitieux pilotés par les branches du Groupe. Ainsi, après avoir mis en place un nouveau centre de distribution moderne pour ses filiales au Royaume-Uni, Lagardère Publishing a engagé en France des projets structurants afin de renouveler son centre de distribution et ses outils de gestion informatiques.

Toutefois, le Groupe ne peut se prémunir contre l'ensemble des scénarios envisageables, ni garantir qu'il saura neutraliser les effets de tous les incidents opérationnels qui pourraient lui arriver.

3.1.2.2 RISQUES LIÉS À L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

DESCRIPTION

Le groupe Lagardère exerce ses activités dans de nombreux pays disposant de réglementations en matière de lutte anticorruption, de sanctions économiques internationales ou de protection de la concurrence. Le Groupe constate une pression croissante des autorités de contrôle dans l'application de ces réglementations ainsi que l'existence d'importantes sanctions prononcées contre des sociétés commerciales.

Malgré les efforts du Groupe pour se conformer à ces réglementations, un manquement pourrait conduire à de lourdes sanctions, à une dégradation de l'image du Groupe, à une condamnation de ses dirigeants, à une remise en cause de certains contrats, voire à une éviction de certains marchés, ou à une dégradation des relations avec les banques du Groupe.

Le risque de corruption est plus important pour certaines activités, en particulier celles impliquant la signature de contrats avec des agents publics ou la participation à des appels d'offres. Cela est notamment le cas pour les concessions opérées par Lagardère Travel Retail ou l'Education pour Lagardère Publishing.

Ces activités comportent des enjeux en matière de droit de la concurrence. Le Groupe pourrait être exposé à des accusations, fondées ou non, d'avoir remporté un marché du fait de comportements anticoncurrentiels (ex. : accusations d'ententes, contrat limitant la concurrence sur son marché), pouvant conduire à une remise en cause du périmètre de ce contrat. Plusieurs litiges présentés dans la note 34 aux comptes du Groupe visent des enjeux de concurrence.

Certaines activités ont une exposition plus significative aux enjeux de sanctions économiques internationales⁽¹⁾, au regard des pays concernés. C'est le cas notamment pour l'approvisionnement des boutiques de Lagardère Travel Retail ou pour la concession de licences d'exploitation de droits (marque Elle).

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

3.1.2.3 RISQUES LIÉS AUX PRODUITS DISTRIBUÉS

DESCRIPTION

Dans le cadre des lignes métiers Foodservice et Travel Essentials de Lagardère Travel Retail, le Groupe pourrait être confronté à un incident impliquant la qualité de ses produits alimentaires. Dans ce contexte, sa responsabilité pourrait être mise en cause, ce qui pourrait affecter son image auprès des concédants ainsi que des marques concernées. Ce risque tend à se renforcer avec le développement des activités de Lagardère Travel Retail dans ce secteur. L'activité Foodservice a généré environ 8 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2020.

Ce risque s'applique également, mais dans une moindre mesure, aux produits physiques accompagnant les livres et fascicules vendus par les filiales de Lagardère Publishing (accessoires, jouets, etc.) en cas de non-conformité aux normes et réglementations applicables conduisant à un dommage aux consommateurs et à l'image de Lagardère Publishing.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

Le Groupe attache la plus grande importance à l'éthique des affaires dans toutes ses activités et sur tous les territoires.

Au sein de la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne, la Compliance Groupe est chargée de concevoir et d'animer des programmes communs à toutes les activités et destinés à identifier, prévenir et gérer certains risques liés à l'éthique des affaires :

- le Groupe pratique une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption. Il déploie un programme anticorruption visant le respect des réglementations en vigueur dans les pays où il exerce ses activités, et tout particulièrement la loi française Sapin 2. Ce programme inclut une ligne d'alerte accessible à toute personne sur son site internet institutionnel ;
- le Groupe, qui intervient sur les cinq continents, prête une attention toute particulière aux sanctions économiques internationales et s'attache à respecter celles qui lui sont applicables. Pour ce faire, des analyses de faisabilité des projets sont effectuées et des vérifications sont menées sur un certain nombre de partenaires potentiels.

Ces programmes sont mis en œuvre, sur le terrain, par les équipes Compliance de chacune des branches au travers du réseau international de Correspondants Compliance. Ils s'accompagnent d'une formation des salariés aux enjeux associés.

Par ailleurs, la Direction des Affaires Juridiques dispose des compétences adaptées en matière de respect du droit de la concurrence. Elle participe, dans le cadre de la procédure d'engagement, à la revue des principaux projets du Groupe. Elle assure également un appui quotidien aux opérationnels concernés et met en place des sensibilisations à leur attention.

MESURES DE GESTION

La branche Lagardère Travel Retail déploie une série de mesures pour s'assurer du respect de la réglementation et des normes professionnelles applicables dans les pays où elle exerce son activité Foodservice. Ces mesures font l'objet d'une supervision centralisée par la business line Foodservice de la branche et sont complétées par des audits externes réguliers organisés dans les points de vente.

De la même façon, la branche Lagardère Publishing s'assure de la conformité des produits qu'elle distribue aux normes locales en vigueur, grâce notamment aux accords passés avec ses fournisseurs, à la sensibilisation de ses équipes aux procédures en vigueur et à des revues d'audit interne.

(1) Les gouvernements et les instances internationales (ex. : ONU) peuvent adopter des mesures restrictives financières ou commerciales à l'encontre de personnes physiques, morales ou d'entités. Ces mesures prennent la forme d'interdictions et de restrictions au commerce de biens, de technologies ou de services ciblés avec certains pays, de mesures de gel des fonds et ressources économiques, et parfois de restrictions à l'accès aux services financiers.

3.1.2.4 RISQUES LIÉS À LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

DESCRIPTION

Le Groupe détient dans ses systèmes d'information des données confidentielles liées à la conduite de ses affaires, notamment le détail des contrats de montant unitaire élevé évoqués plus haut. Il détient également des données à caractère personnel portant sur les salariés du Groupe ou sur des tiers, qu'il s'agisse par exemple d'abonnés (magazines, fascicules), de voyageurs (duty free), d'internautes (médias, éducation). Aussi, en cas de remise en cause de la confidentialité, de l'intégrité ou de la disponibilité de ces données, le Groupe pourrait subir des dommages de natures diverses, qu'il s'agisse d'une atteinte à son image, d'une perte de chiffre d'affaires, de litiges avec des tiers ou d'amendes.

Ces enjeux apparaissent d'autant plus sensibles dans un contexte de complexification des systèmes, du fort développement du télétravail, d'accroissement des actes de malveillance informatique et des obligations réglementaires importantes, en particulier le règlement général sur la protection des données (RGPD) qui est entré en vigueur le 25 mai 2018.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

3.1.2.5 RISQUES FINANCIERS

Risque de liquidité

DESCRIPTION

La pandémie liée au Covid-19 a fortement impacté l'activité du Groupe, réduisant mécaniquement les flux positifs de trésorerie par rapport à 2019. Ainsi, les activités du Groupe ont généré 456 M€ de free cash-flow en 2021, contre 294 M€ en 2019. Par ailleurs, la dette nette du Groupe s'est dégradée pour atteindre 1 535 M€ fin 2021 contre 1 461 M€ fin 2019. Nous rappelons ici que le Groupe ne fait pas l'objet d'une cotation par une agence de notation financière. Pour le Groupe, l'enjeu est de maintenir ses sources de financement malgré les incertitudes liées à la pandémie. Le Groupe considère le niveau de risque comme modéré, en réduction par rapport au précédent exercice pour les raisons développées ci-contre.

Risques de crédit et de contrepartie

DESCRIPTION

Ces risques sont liés aux créances clients et aux placements de trésorerie. La pandémie de Covid-19, en fragilisant certains partenaires du Groupe, a accru le risque de contrepartie, qui reste toutefois à un niveau modéré.

Risque de taux d'intérêt

DESCRIPTION

Ce risque est lié au statut d'emprunteur net du Groupe vis-à-vis des banques et du marché. Dans le contexte de la pandémie, les conditions de financement par les banques se sont nettement dégradées en termes de marge appliquée : niveau de risque modéré.

Risque de change

DESCRIPTION

Une part des fonds propres du Groupe (environ un tiers) est libellée en livre sterling, en raison des résultats historiques de ses activités au Royaume-Uni. Il en résulte un risque de change patrimonial contre euro, qui ne fait pas l'objet d'une couverture par le Groupe : niveau de risque limité.

Ces risques sont détaillés dans la note 29 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel.

MESURES DE GESTION

La Direction de la Cybersécurité Groupe met à jour et diffuse auprès des entités du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information s'appuyant notamment sur la norme ISO 27001, ainsi que des outils et des supports de sensibilisation pour aider les entités à renforcer la protection de leurs systèmes d'information et des données qu'ils contiennent.

La Direction de la Cybersécurité Groupe effectue de manière récurrente des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques auprès des entités opérationnelles. Sur la base des résultats, des recommandations sont proposées aux entités visant à renforcer la préservation de la confidentialité des données, la protection des systèmes d'information contre les intrusions et minimiser les risques d'interruption de service de ces mêmes systèmes.

Le Délégué à la protection des données du Groupe a par ailleurs déployé un programme relatif à la protection des données personnelles visant à assurer la conformité des activités du Groupe avec le RGPD.

MESURES DE GESTION

Le Groupe a consolidé sa trésorerie en 2021, réduisant ses besoins de financement externe. À cette occasion, il a restructuré et sécurisé ses sources de financement moyen terme en 2021, notamment par l'émission en octobre d'une obligation à six ans pour un montant de 500 M€.

Ce dernier point montre que le Groupe conserve un accès satisfaisant au marché, facilité notamment par l'évolution favorable de son activité et de sa liquidité en 2021 par rapport à 2020.

MESURES DE GESTION

Ces risques sont suivis par les filiales concernées, qui prennent les mesures de gestion nécessaires. Le Groupe n'a pas identifié d'aggravation significative du taux de défaut de ses contreparties en 2021.

MESURES DE GESTION

Plus de 75 % de la dette brute en euros du Groupe est à taux fixe, réduisant le risque de hausse significative en 2022.

MESURES DE GESTION

Le risque de change patrimonial contre euro ne fait pas l'objet d'une couverture par le Groupe.

3.1.2.6 IMPACTS POTENTIELS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Risque physique

DESCRIPTION

L'activité de Lagardère Travel Retail est soumise au bon fonctionnement des aéroports, des gares et des moyens de transport. Ainsi, tout événement climatique susceptible de réduire voire d'interrompre durablement le trafic passagers dans les boutiques du Groupe peut avoir un impact sur son chiffre d'affaires.

Risque de transition

DESCRIPTION

À plus long terme, le changement climatique peut avoir des impacts significatifs sur l'activité du Groupe, et notamment :

- la disponibilité et le prix de certaines matières premières qui entrent dans la composition des produits vendus par le Groupe (par exemple papier pour les livres, produits alimentaires pour le Travel Retail) ;
- la réglementation applicable au Groupe, qui pourrait évoluer et rendre certaines activités moins rentables (par exemple mise en place d'une taxe carbone, interdiction de vente de certains produits).

Ce risque fera l'objet d'une analyse détaillée en 2022 avec l'aide d'un prestataire externe. Il est actuellement considéré comme globalement limité par le Groupe.

MESURES DE GESTION

Les mesures de gestion sont sensiblement les mêmes que celles applicables au risque « Perte de continuité d'activité ».

MESURES DE GESTION

Les entités opérationnelles du groupe Lagardère sécurisent leurs sources d'approvisionnements, notamment en passant des contrats pluriannuels et en diversifiant leurs fournisseurs (cas par exemple du papier pour les livres). En matière alimentaire, Lagardère Travel Retail développe des sources d'approvisionnement locales dans le cadre d'une démarche éco-responsable.

Le groupe Lagardère suit par ailleurs avec attention l'ensemble des réglementations applicables à ses activités pour anticiper au mieux leurs impacts économiques.

3.2 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

RFA

3.2.1 PRINCIPAUX ACTEURS DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

Les rôles et responsabilités des différents acteurs du Groupe dans la gestion des risques et du contrôle interne sont encadrés par le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration et par la Charte de gestion des risques du Groupe.

3.2.1.1 ORGANISATION DU GROUPE

Le groupe Lagardère consolide dans ses comptes, en 2021, 534 entités en intégration globale et 26 entités en mise en équivalence.

La société Lagardère SA contrôle l'ensemble des filiales du Groupe. Les modalités détaillées de gouvernement d'entreprise sont décrites au chapitre 2.

Les activités opérationnelles sont exercées au 31/12/2021 dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes regroupées en branches d'activités : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail. Le Groupe opère également des activités média regroupées dans le pôle Lagardère News (Europe 1, *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Virgin Radio, RFM et licences Elle), des salles de spectacle et activités de production au sein de Lagardère Live Entertainment, ainsi que le club de sport Lagardère Paris Racing.

Chaque branche dispose d'une organisation propre et d'une holding dont la direction générale est assurée par le dirigeant de la branche, sous le contrôle de la Direction Générale du Groupe.

L'ensemble des organes de direction, d'administration et de contrôle de ces sociétés holding est nommé par Lagardère SA via sa filiale Lagardère Media.

Les dirigeants des branches et de leurs filiales exercent leurs responsabilités sous le contrôle de leurs organes d'administration ou de surveillance. Le Groupe nomme une majorité des représentants au sein de ces organes d'administration et de contrôle.

3.2.1.2 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉ D'AUDIT

Le rôle et les pouvoirs du Conseil d'Administration sont décrits au chapitre 2. En matière de contrôle interne et de gestion des risques, il veille à l'efficacité des dispositifs déployés par le Groupe. Il s'appuie pour cela sur le Comité d'Audit, dont il nomme les membres et qui a notamment pour missions :

- ▶ d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- ▶ de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables adoptés pour l'établissement des comptes ;
- ▶ d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne concernant l'information comptable et financière ;
- ▶ de s'assurer de l'existence et de la fiabilité des procédures de contrôle interne, notamment en matière d'exposition aux risques.

3.2.1.3 DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF

La Direction Générale élabore la stratégie du Groupe, anime son développement et son contrôle. Elle arrête les principales décisions

de gestion qui en découlent et s'assure de leur mise en œuvre, tant au niveau de la société mère qu'à celui des différentes branches.

À ce titre, elle est responsable de la définition, de la mise en place et du suivi des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe. En cas de défaillance des dispositifs, elle veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

La Direction Générale s'appuie dans l'exécution de ses missions sur le Comité Exécutif, dont la composition est décrite au chapitre 2.4.1.

3.2.1.4 DIRECTIONS CENTRALES

Au sein de la holding du Groupe, les Directions Centrales exercent notamment les missions suivantes :

- ▶ assurer les obligations de gestion liées à la holding d'une société cotée ;
- ▶ organiser et superviser l'élaboration de l'information financière nécessaire au pilotage du Groupe et aux publications réglementaires ;
- ▶ établir des programmes de gestion des risques, de conformité et de contrôle interne à destination de l'ensemble du Groupe pour renforcer la maîtrise de son fonctionnement ;
- ▶ sensibiliser les branches et leur apporter un support technique, méthodologique sur certains sujets réglementaires.

Les Directions Centrales sont toutes rattachées à un membre du Comité Exécutif, ce qui garantit leur indépendance. Elles rendent régulièrement compte à la Direction Générale et au Comité d'Audit en matière d'élaboration de l'information financière, de gestion des risques et du contrôle interne.

3.2.1.5 HOLDINGS DES BRANCHES

Elles animent la gestion des risques et du contrôle interne au sein de chaque branche en :

- ▶ établissant une vision consolidée des risques de la branche, basée sur la méthodologie Groupe ;
- ▶ supervisant le déploiement dans l'ensemble de la branche des dispositifs et programmes Groupe.

Elles supervisent par ailleurs l'élaboration de l'information financière au sein de chaque branche.

Les holdings des branches rendent compte de ces différents dispositifs auprès de Lagardère SA au moyen de reportings réguliers.

3.2.1.6 ENTITÉS OPÉRATIONNELLES

Elles gèrent les risques associés à leurs activités. Cela implique leur identification, leur qualification et la mise en place des mesures de gestion nécessaires pour respecter les objectifs stratégiques et financiers du Groupe.

Elles déploient les dispositifs et programmes de conformité et de contrôle interne du Groupe, en les adaptant si nécessaire, sous la supervision de leur holding branche.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

3.2.1.7 INFORMATION ET COMMUNICATION

Les décisions de la Direction Générale sont communiquées aux personnes concernées, par tout moyen et notamment par note interne ou par communiqué.

L'ensemble des communiqués du Groupe et les principaux textes de référence sont disponibles sur le portail intranet du Groupe ainsi que sur le site Internet www.lagardere.com.

Par ailleurs, un ensemble d'applications et d'outils collaboratifs disponibles sur le portail intranet du Groupe permettent une diffusion adaptée de l'information nécessaire aux personnes concernées.

3.2.2 GESTION DES RISQUES

Comme toute entreprise, le Groupe est exposé à un ensemble de risques dans l'exercice de ses activités. Le chapitre 3.1 du présent document décrit les principaux facteurs de risque du Groupe et les modalités de gestion de ces derniers.

3.2.2.1 PRINCIPES DIRECTEURS

Le Groupe accepte une prise de risque entrepreneurial maîtrisée dans l'exercice de ses métiers.

Dans ce cadre, le dispositif de gestion des risques vise à donner une assurance raisonnable que le niveau de risque pris par le Groupe n'est pas de nature à compromettre les résultats attendus par la Direction Générale.

Cependant, compte tenu des limites inhérentes à toute prise en compte des aléas, ce dispositif ne peut garantir que tous les risques dont le Groupe pourrait subir ultérieurement l'occurrence ont été correctement analysés ni même identifiés.

3.2.2.2 ORGANISATION ET DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS

En règle générale, la gestion des risques fait partie intégrante des procédures de gestion du Groupe et n'en est pas dissociable.

En conformité avec l'organisation générale du Groupe, les responsables opérationnels et fonctionnels restent en charge des risques qui s'attachent à leurs domaines respectifs.

La holding assure une supervision générale des risques, en particulier ceux dont l'appréciation ne peut se faire qu'à l'échelle du Groupe ou qui nécessitent une impulsion centrale spécifique.

3.2.2.3 PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DE RISQUES

Au sein de la holding du Groupe, la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne a la charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques. En collaboration étroite avec les autres Directions Centrales et les branches, elle fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques. Il lui incombe d'établir la cartographie des risques du Groupe.

D'autres dispositifs concourent à l'identification des risques du Groupe, notamment :

- ▶ des cartographies thématiques des risques, notamment en matière de corruption ou en matière climatique (projet 2022) ;
- ▶ les missions d'audit interne ;
- ▶ l'enquête sur la sécurité des systèmes et réseaux informatiques ;
- ▶ la revue et la négociation périodique des programmes d'assurance ;
- ▶ les activités de reporting financier, notamment les tests de dépréciation et le suivi des engagements hors bilan ;
- ▶ le reporting juridique réalisé auprès des branches du Groupe ;
- ▶ les activités de veille des différentes directions et des branches.

3.2.3 GESTION DES ASSURANCES

Les conséquences financières de certains risques peuvent être couvertes par des polices d'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie et en fonction de la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables.

Au sein de la Direction de la Trésorerie, du Financement et des Relations Investisseurs, la Direction des Assurances est chargée de superviser le recours à l'assurance dans le Groupe et joue un rôle de coordination et d'expertise dans ce domaine.

3.2.3.1 ASSURANCES SOUSCRITES

Les principales assurances mises en place concernent les dommages aux biens et parfois les pertes d'exploitation, la responsabilité civile et les cyber-incidents. Selon la nature des risques, les couvertures sont composées de polices permanentes ou temporaires.

Le Groupe cherche en général à assurer ses actifs pour leur valeur estimée et les arrêts d'exploitation potentiels pour leur coût estimé, en cohérence avec les meilleures pratiques dans ce domaine.

En 2021 pour 2022, le Groupe et ses branches ont été en mesure de renouveler l'ensemble de leurs couvertures pour leurs activités dans le monde entier.

Le Groupe porte une attention particulière au choix des assureurs et à leur solvabilité.

Cependant, compte tenu de la diversité des situations au sein des branches et des spécificités locales de l'offre d'assurance, il n'est pas possible de considérer que le Groupe disposera de couvertures d'assurance en toutes circonstances, ni que lorsqu'elles existent ces couvertures se révéleront toujours efficaces.

3.2.3.2 NIVEAU DE COUVERTURE

De nombreuses polices d'assurance sont souscrites au niveau des branches et de leurs implantations ; la diversité des situations ne permet pas d'en détailler les plafonnements de façon exhaustive.

3.2.3.3 ASSURANCES DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

Risques couverts

Les polices d'assurance couvrent notamment les risques d'incendie/explosion, foudre, dégâts des eaux, tempêtes, événements naturels, attentats et terrorisme. Lorsqu'une législation spécifique est applicable à ces risques dans certains pays, les couvertures sont souscrites en conformité avec la réglementation en vigueur dans chaque pays concerné.

Niveaux de plafonnement

En règle générale, les assurances de dommages aux biens et de pertes d'exploitation sont souscrites à hauteur des valeurs de reconstitution pour les biens et, le cas échéant, à hauteur de la marge brute pour les interruptions d'activité. Dans certains cas, ces valeurs peuvent être assorties de limitations agréées avec les assureurs.

Pour 2022, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 400 M€ en couverture de certaines implantations de Lagardère Publishing. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques (par exemple tempêtes, tremblements de terre, inondations) peuvent s'appliquer.

3.2.3.4 ASSURANCES RESPONSABILITÉ CIVILE

Risques couverts

Les couvertures de responsabilité civile comportent, selon la typologie des activités et des réglementations locales, des garanties de type responsabilité civile exploitation, produits ou professionnelle, pour les dommages corporels, matériels, ou immatériels pouvant être causés à des tiers.

Niveaux de plafonnement

En matière de responsabilité civile, la sévérité maximum des expositions étant difficile à apprécier, les niveaux d'assurance pour les branches et leurs implantations varient et sont liés à la disponibilité des couvertures et à un coût économique acceptable.

Pour 2022, hormis aux États-Unis, au Canada ainsi que dans les pays soumis à embargo international, la limite la plus élevée souscrite est de 50 M€ tandis qu'aux États-Unis elle est d'environ 65 M€.

Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certaines garanties peuvent s'appliquer.

3.2.3.5 ASSURANCE DES RISQUES CYBER

Risques couverts

Les polices dites Cyber prennent en charge les conséquences d'une atteinte soit aux données détenues et/ou gérées soit aux systèmes d'information. Elles offrent des garanties dommages avec notamment la prise en charge des frais de recherche, de résolution ou de notification. Elles offrent également des garanties responsabilité civile avec entre autres la prise en charge des dommages occasionnés aux tiers.

Niveaux de plafonnement

Pour 2022, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 10 M€.

Par ailleurs, des sous-limites spécifiques à certaines garanties peuvent s'appliquer.

3.2.3.6 MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE

Pour 2022, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 0,19 % du chiffre d'affaires (hors assurances collectives).

3.2.4 CONTRÔLE INTERNE

3.2.4.1 RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE

Le Groupe applique le Cadre de Référence publié sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers pour la supervision de ses dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. À ce titre, Lagardère SA s'est dotée de procédures de contrôle interne visant à assurer pour le Groupe :

- ▶ la conformité aux lois et règlements ;
- ▶ l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- ▶ le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- ▶ la fiabilité des informations financières.

Ces procédures sont applicables aux filiales du Groupe consolidées par intégration globale.

Les sociétés mises en équivalence, dans lesquelles Lagardère SA n'exerce qu'une influence notable, ne sont pas comprises dans le périmètre de contrôle, même si le Groupe est amené à y disposer de droits spécifiques liés à sa situation d'actionnaire particulier.

Les sociétés ayant récemment intégré le périmètre de contrôle du Groupe doivent progressivement adapter leurs procédures de contrôle interne au dispositif en vigueur au sein du Groupe.

Bien entendu, l'efficacité du contrôle interne connaît les limites de tout système organisé.

3.2.4.2 TEXTES DE RÉFÉRENCE

Le groupe Lagardère a élaboré plusieurs chartes, codes et politiques pour encadrer ses activités en matière de gestion des risques, de contrôle interne et d'élaboration de l'information financière. Il fait

évoluer cette documentation en fonction des impératifs législatifs ou réglementaires qui fixent le cadre de nouvelles obligations applicables aux entreprises françaises. Les principaux éléments sont évoqués ici.

La Charte de gestion des risques décrit les objectifs du Groupe dans ce domaine, ainsi que les rôles et responsabilités des différents acteurs du Groupe. Elle liste également les programmes transverses applicables à l'ensemble du Groupe et supervisés par les Directions Centrales.

Le questionnaire d'auto-évaluation du contrôle interne fournit à l'ensemble du Groupe un référentiel de points d'attention clé sur les différentes composantes du contrôle interne.

Le Groupe déploie également une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraudes.

La Politique de sécurité des systèmes d'information détermine les pratiques et les moyens à mettre en œuvre pour garantir la protection des systèmes d'information au sein du Groupe, incluant la protection technique des données personnelles.

Une série de politiques détaillent les programmes Compliance du Groupe en matière de lutte anti-corruption, de sanctions économiques internationales et de protection des données personnelles.

Le Code d'éthique du groupe Lagardère transcrit les valeurs de Lagardère dans un corpus de principes directeurs, dont le respect permet de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs du Groupe partagent une éthique commune.

Par ailleurs, un ensemble de textes de référence régit la production de l'information financière et comptable. Ces textes définissent les principes communs d'établissement des comptes consolidés, du suivi budgétaire et du processus de reporting financier du Groupe.

Parmi eux, le Guide du Reporting du groupe Lagardère détaille une charte d'organisation relative aux procédures de consolidation ainsi qu'un recueil de définitions des principaux indicateurs du reporting consolidé.

D'autres documents clés sont établis dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, notamment pour accompagner les changements dans les normes comptables ou leur application.

Ces différents textes peuvent faire, en tant que de besoin, l'objet de déclinaisons dans les branches en fonction de leurs spécificités. Ces dernières déploient le dispositif de contrôle interne associé, en cohérence avec les principes du Groupe, tout en tenant compte de leur organisation, des métiers, de la taille, de la localisation géographique et des contraintes réglementaires de leurs entités opérationnelles.

3.2.5 SURVEILLANCE PERMANENTE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le groupe Lagardère renforce de manière continue ses dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ainsi, un Comité de gestion des risques et du contrôle interne permet de suivre avec les branches l'efficacité des dispositifs concernés. Ce comité, qui est tenu deux fois par an pour chaque branche, réunit notamment la Direction Générale du Groupe, le Président de la branche ainsi que les personnes en charge de la gestion des risques et du contrôle interne de la branche et du Groupe.

3.2.5.1 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

La Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne propose et anime la politique de gestion des risques du groupe Lagardère. Au titre de ses missions, elle établit une synthèse des risques du Groupe, assure un rôle de veille et d'alerte vis-à-vis de la Direction Générale et des branches ainsi que la réalisation d'analyses de risques transverses au Groupe.

La Direction anime l'établissement des cartographies des risques par chaque branche en définissant notamment une méthodologie commune. Elle assure un suivi des principaux risques identifiés et de la mise en place des mesures de maîtrise associées.

Pour mener ses missions, la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne est en relation avec les Directions Centrales et avec un réseau de correspondants au sein des branches, notamment le Directeur Financier de ces dernières.

La Direction assure un reporting structuré de ses missions, qu'elle présente annuellement à la Direction Générale du Groupe et au Comité d'Audit.

3.2.5.2 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne anime le dispositif de contrôle interne du Groupe. Elle s'appuie sur un correspondant au sein de chaque branche, le Responsable de Contrôle interne, en charge de l'animation du dispositif de contrôle interne. Le Responsable de Contrôle interne de chaque branche est rattaché, directement ou non, au Directeur financier de sa branche. Cette organisation permet d'assurer la surveillance du dispositif de contrôle interne au sein de l'ensemble du Groupe.

Lagardère SA met en œuvre annuellement une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne au sein des principales entités/filiales du Groupe. Cette démarche, qui s'appuie sur des outils informatiques dédiés, est animée par les Responsables de Contrôle interne et consolidée par la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne. Elle participe au processus continu d'amélioration de la maîtrise et de l'efficacité des traitements au sein des entités du groupe Lagardère.

L'auto-évaluation repose sur la définition d'un référentiel Groupe diffusé auprès de toutes les branches. Elle vise à recenser

l'applicabilité, la mise en œuvre effective et la traçabilité de chacun des points de contrôle, mais aussi à renforcer la formalisation des procédures de contrôle interne et à assurer leur appropriation par l'ensemble des responsables opérationnels. Les Responsables de Contrôle interne analysent les résultats de l'auto-évaluation pour leur branche respective, et une synthèse est présentée à la Direction Générale et au Comité d'Audit pour l'ensemble du Groupe. Ces informations entrent dans le champ des audits menés par la Direction de l'Audit interne.

3.2.5.3 SURVEILLANCE PERMANENTE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La Direction de la Cybersécurité Groupe effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, qui contribuent à la sécurisation de ces systèmes.

Sur la base de ces enquêtes, la Direction de la Cybersécurité du Groupe transmet aux entités concernées des recommandations visant à assurer un niveau de sécurité satisfaisant au regard de la politique de sécurité informatique du groupe Lagardère. Elle présente également un suivi annuel de ces recommandations auprès notamment des dirigeants de chaque branche et de la Direction Générale.

3.2.5.4 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES ASSURANCES

Au sein de la Direction de la Trésorerie, du Financement et des Relations Investisseurs, la Direction des Assurances anime des programmes d'assurances au bénéfice des entités du Groupe, de leurs salariés et des mandataires sociaux. Elle apporte également son expertise technique aux entités du Groupe qui le souhaitent pour les accompagner dans la gestion de leurs propres programmes d'assurances (i.e. souscrits en leur nom propre). Par ailleurs, certaines entités confient la gestion de tout ou partie de leur programme d'assurances à la Direction des Assurances.

3.2.5.5 AUDIT DES DISPOSITIFS

La Direction de l'Audit Groupe procède à l'audit des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne (incluant le contrôle interne lié à l'élaboration de l'information financière) tels qu'ils sont définis au sein du groupe Lagardère. Les missions d'audit relèvent soit du plan d'audit annuel, soit de demandes spécifiques de la Direction Générale et de la Direction Financière du Groupe, soit encore de demandes des dirigeants des branches. Le champ d'intervention de la Direction de l'Audit interne inclut l'ensemble du périmètre d'intégration globale du Groupe. Les sociétés consolidées par mise en équivalence et dont le Groupe dispose du contrôle conjoint

peuvent également être auditées. Le plan d'audit est établi sur une base pluriannuelle et prévoit en particulier :

- ▶ une couverture par rotation des entités du Groupe ;
- ▶ la prise en compte des besoins des dirigeants du Groupe et des branches ;
- ▶ des audits de dispositifs de maîtrise de risques et de contrôle interne dont la revue s'avère nécessaire au regard de la cartographie des risques ou des analyses de la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne Groupe ;
- ▶ des audits de thèmes transverses aux branches et/ou à leurs filiales ;
- ▶ des audits portant sur le dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne.

La Direction de l'Audit interne peut également être amenée à conduire des missions de conseil ou d'assistance opérationnelle sur des projets spécifiques demandés par la Direction Générale ou les branches, des missions de revues de risques opérationnels

et financiers, des interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ou encore des interventions *ad hoc* au sein d'entités confrontées à des situations de fraude. La conduite des missions d'audit suit un processus normé incluant notamment un suivi par la Direction des plans d'actions consécutifs à ses missions.

Les missions de la Direction de l'Audit interne, ses pouvoirs et ses responsabilités au sein du groupe Lagardère sont définis par une charte d'audit interne. La Direction de l'Audit interne présente au Comité d'Audit le plan d'audit annuel, une synthèse des missions effectuées, de leurs conclusions et de leur application, ainsi que des indicateurs d'activité permettant de mesurer l'efficacité de son action.

La Direction de l'Audit interne suit une politique de recrutement destinée à maintenir ses compétences techniques (tel que l'audit informatique) et linguistiques (pour être en mesure d'intervenir dans les langues les plus utilisées au sein du Groupe). La Direction participe à la diffusion de la culture de risque et de contrôle interne au sein du Groupe par ses missions mais également par la mobilité professionnelle de ses collaborateurs.

3.2.6 INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

3.2.6.1 ÉLABORATION ET SUIVI DU REPORTING FINANCIER

3.2.6.1.A FONCTIONNEMENT DU REPORTING, PÉRIODICITÉ, CALENDRIER

La structure de reporting financier du groupe Lagardère repose sur un découpage par branche, engageant la responsabilité de ces dernières.

Les comptes consolidés sont établis à chaque fin de mois (sauf pour les mois de janvier et juillet), ce qui permet à la Direction des Comptabilités Groupe, en charge de la consolidation, d'exercer une revue régulière des informations financières remontées par les branches.

L'information financière collectée et consolidée à travers le processus de reporting financier du groupe Lagardère a pour objectifs, d'une part, de satisfaire aux exigences légales en la matière et, d'autre part, de permettre le contrôle et le pilotage du Groupe avec, notamment, une présentation du compte de résultat par nature et par fonction ainsi que des indicateurs de gestion spécifiques à chaque activité.

L'ensemble du cycle de reporting est basé sur des principes unifiés ainsi que sur une base de données et un système de consolidation, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

Cette organisation unifiée s'appuie sur les services financiers de chacune des branches et sur ceux de la Direction Financière du Groupe ; sous la supervision de celle-ci, elle a pour objectif, d'une part, de répondre aux besoins du contrôle de gestion et, d'autre part, d'assurer la pertinence et la qualité des informations financières publiées, contribuant ainsi à la cohérence entre les différents reportings, les activités couvertes et les méthodes de consolidation.

3.2.6.1.B ÉTABLISSEMENT DES BUDGETS

Dans le courant du dernier trimestre de l'année civile, les branches du Groupe établissent leurs budget-plans trisannuels, qui sont soumis pour discussion à Lagardère SA.

Ces données sont intégrées dans le système de consolidation évoqué précédemment et servent à établir le budget-plan trisannuel du Groupe.

3.2.6.1.C COMPTES RENDUS MENSUELS, REPORTING

Les services financiers de chacune des sociétés du Groupe renseignent la base de données financières du Groupe à partir de leurs données comptables arrêtées mensuellement.

Ces données incluent, par entité, un bilan, un compte de résultat et un tableau de financement commentés ainsi que des soldes intermédiaires de gestion.

Par ailleurs, une attention particulière et régulière est portée sur l'actualisation des éléments prospectifs tels que les estimés de fin d'année.

Ces données sont intégrées dans un rapport de gestion mensuel établi par la Direction du Contrôle de gestion et transmis à la Direction Générale et aux principaux responsables du Groupe.

3.2.6.1.D COMPTES CONSOLIDÉS SEMESTRIELS ET ANNUELS

Un ensemble d'informations additionnelles est produit dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés semestriels ou annuels donnant lieu à publication.

Le chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel décrit par ailleurs les principes et méthodes qui s'appliquent à l'établissement des comptes consolidés. Certaines informations, telles que les taux d'actualisation utilisés pour les tests de valeur, le reporting sur les engagements hors bilan ou le recensement et la valorisation des produits dérivés font l'objet de notes de procédures applicables à l'ensemble du Groupe.

3.2.6.2 PRINCIPAUX COMITÉS DE GESTION FINANCIÈRE DE L'ACTIVITÉ

Lagardère SA organise et préside divers comités afin de superviser la gestion financière du Groupe.

Le Comité Financier examine les investissements, désinvestissements et engagements significatifs du Groupe.

Des business reviews sont réalisées chaque mois pour suivre l'activité de chaque branche.

Le Comité Budgétaire examine annuellement le budget de l'exercice à venir et le plan budgétaire à trois ans de chacune des branches.

Le Comité Reporting suit pour chaque branche la réalisation du budget au cours du mois écoulé ainsi que les ré-estimés budgétaires.

Le Comité cash-flow reporting analyse mensuellement les flux et soldes de trésorerie par branche et suit les covenants bancaires décrits à la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 5 du présent document).

Le Comité risque de contrepartie examine périodiquement ces risques, comme décrit dans cette même note 29 figurant au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel.

3.2.6.3 SYSTÈME DE CONSOLIDATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Le cycle de reporting de données de gestion et comptables est basé sur des principes unifiés et sur un système d'information unique (le système de consolidation) partagés par l'ensemble des équipes des directions financières du Corporate Groupe et des Corporate des branches.

Le système de consolidation comporte des contrôles bloquants qui participent à la prévention des incidents et anomalies et fiabilisent la saisie des données. Par ailleurs, les productions mensuelles sont revues par les équipes de contrôle de gestion.

Le système de consolidation et son paramétrage font l'objet de mises à niveau et de changement de version en tant que de besoin, pour assurer notamment l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

3.2.6.4 AUTRES PROCESSUS NOTABLES DE GESTION FINANCIÈRE

La Direction de la Trésorerie, du Financement et des Relations Investisseurs organise le financement des opérations et des entités du Groupe dans la « Politique générale de financement du groupe Lagardère et de ses filiales ».

3.2.6.4.A RECOURS AU FINANCEMENT EXTERNE

En règle générale, seule Lagardère SA recourt au financement bancaire ou de marché à moyen ou long terme et finance, en retour, les branches. Outre le financement des opérations d'exploitation courante, les branches conservent la responsabilité de certaines opérations négociées antérieurement ou d'opérations spécifiques, comme des opérations de titrisation, étant entendu que de telles opérations font cependant l'objet d'un accord préalable et d'une information régulière de la Direction Financière du Groupe.

3.2.6.4.B GESTION DE TRÉSORERIE

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux, de qualité de signature et de maturité adaptés à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

3.2.6.4.C POLITIQUE DE COUVERTURE, SUIVI DES RISQUES DE MARCHÉ

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont décrits au sein de la note 29 en annexe des comptes consolidés figurant au chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

À la lumière des priorités qui s'en dégagent, la Direction Financière du Groupe et les responsables financiers des branches adaptent régulièrement la politique de couverture et le dispositif de contrôle correspondant.

3.2.6.5 TRAVAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'information financière consolidée est auditée par un collège de Commissaires aux Comptes comme prévu par le Code de Commerce. Ces derniers présentent en début d'année l'approche d'audit qui est déployée dès l'examen limité des comptes au 30 juin.

La Direction Financière du Groupe maintient des échanges transparents, réguliers et proactifs avec ses Commissaires aux Comptes tout au long de l'année, afin de faciliter leurs interventions et de revoir avec eux en amont les sujets comptables complexes.

Les conclusions des Commissaires aux Comptes relatives aux revues de contrôle interne, de processus d'élaboration des comptes et de préparation des états financiers sont partagées régulièrement avec la Direction Financière du Groupe et des branches qui en font le suivi et mettent en œuvre le cas échéant les actions correctrices nécessaires.

Le Rapport des Commissaires aux Comptes au Comité d'Audit, présenté à ce dernier et à la Direction Financière du Groupe, détaille la façon dont les Commissaires aux Comptes effectuent leur mission, le type d'approche retenue (appui sur le contrôle interne vs approche substantive), ainsi que les points clés de l'audit. Ce rapport permet de faire le lien entre les zones d'estimation les plus sensibles avec la nature et la pertinence de l'information donnée dans les annexes aux comptes consolidés et sociaux.

4

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DEVOIR DE VIGILANCE

4.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE RFA	150	4.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE RFA	181
4.2 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, GOUVERNANCE RFA	152	4.5.1 Le périmètre de consolidation	181
4.2.1 Les objectifs de la politique RSE	152	4.5.2 Les référentiels d'indicateurs et les méthodes de reporting	181
4.2.2 Les acteurs et la gouvernance de la RSE	156	4.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT RFA	182
4.2.3 La feuille de route RSE	157	4.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES RFA	185
4.3 LA RSE, RISQUES, OPPORTUNITÉS, STRATÉGIE, RÉSULTATS RFA	157	4.7.1 Rappels sur le plan de vigilance en vigueur	185
4.3.1 Conséquences sociales des activités du Groupe	159	4.7.2 Dispositif de suivi	185
4.3.2 Conséquences environnementales des activités du Groupe	166	4.8 MISE EN ŒUVRE DU RÈGLEMENT TAXONOMIE RFA	186
4.3.3 Le respect des droits de l'homme	172		
4.3.4 La lutte contre la corruption	175		
4.4 LA RSE, SUIVI DES AUTRES INFORMATIONS RFA	176		
4.4.1 Informations sociales	176		
4.4.2 Informations sociétales	178		
4.4.3 Informations environnementales	180		
4.4.4 Informations éthiques	180		

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

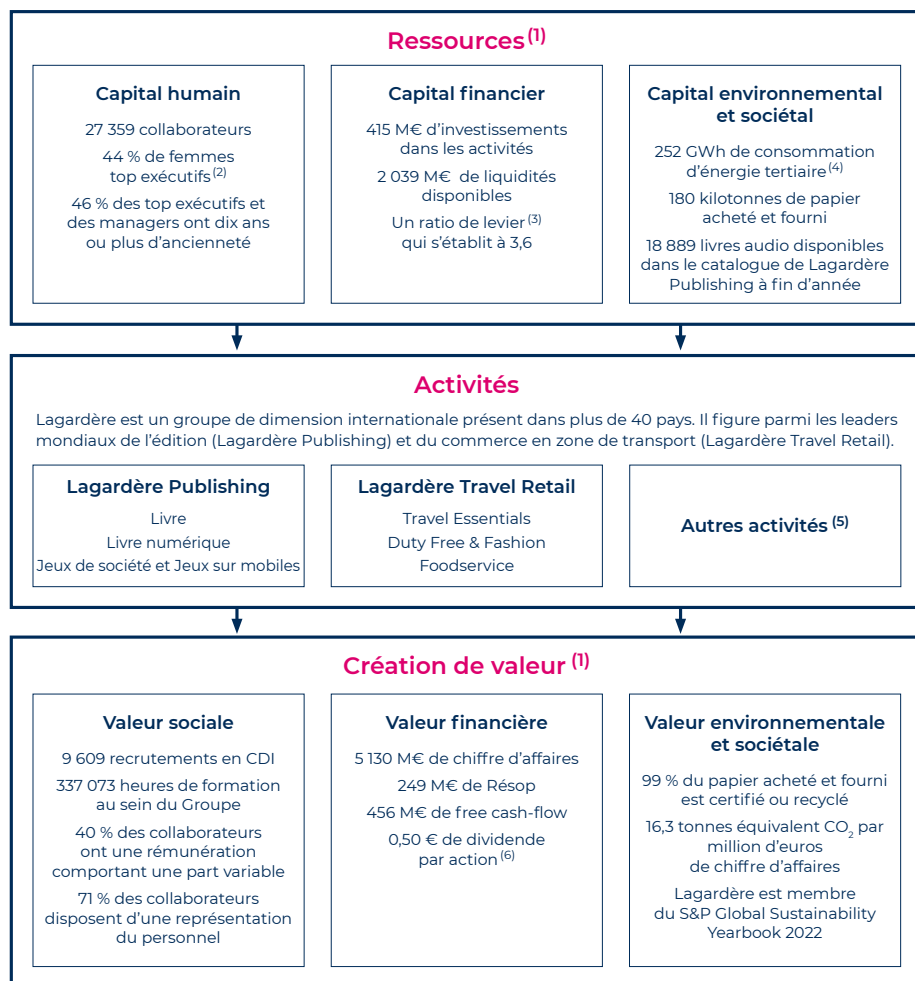
4.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE

RFA

Le chapitre 1.4 du présent document fournit des informations détaillées sur le Groupe concernant la stratégie, les activités, le modèle économique, les chiffres clés, les marchés desservis, etc.

La mission du groupe Lagardère est de fidéliser ses publics, ses consommateurs et ses audiences à travers le monde, autour de marques fortes, grâce à l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus. Ce modèle intégré de création de valeur est résumé dans le schéma ci-dessous.

Un modèle de création de valeur durable



(1) Données au 31 décembre 2021.

(2) Du fait de la progression ces dernières années de la proportion de femmes au sein des cadres exécutifs (environ 550 personnes au total), Lagardère concentre désormais ses efforts sur un effectif plus restreint de top exécutifs (environ 350 personnes au total) qui enregistre également une féminisation plus importante par rapport aux précédents exercices.

(3) Levier d'endettement : dette nette / EBITDA récurrent.

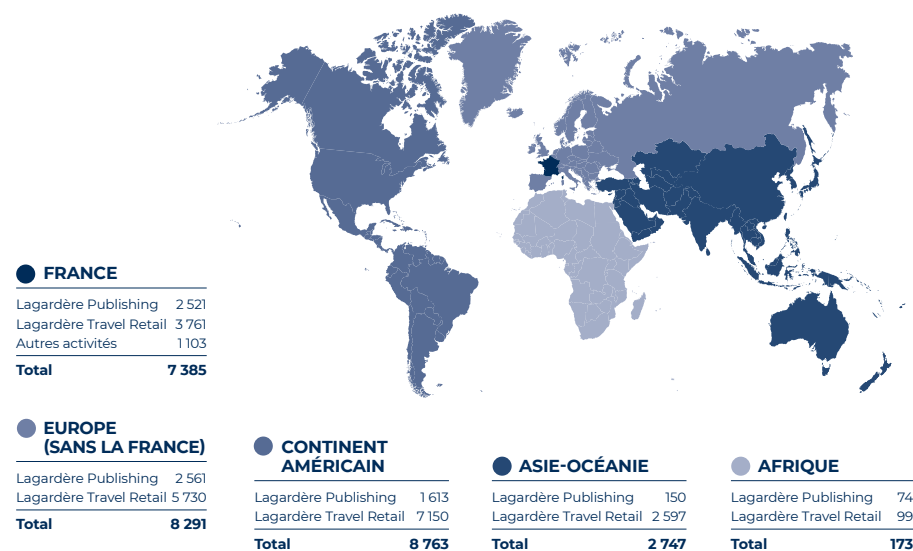
(4) Gaz, fioul, électricité et chauffage urbain.

(5) Comprend essentiellement les activités de Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle) et Lagardère Live Entertainment (production de concerts et de spectacles, gestion de salles de spectacles).

(6) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2022.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2021



4.2 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, GOUVERNANCE

RFA

Donner du sens et favoriser l'épanouissement des collaborateurs au travail, conjuguer excellence dans les métiers et responsabilité vis-à-vis de la planète, anticiper les attentes d'une société en pleine mutation : le groupe Lagardère doit relever ces défis dans ses engagements en matière de RSE, tout en répondant à trois

objectifs internes : se conformer aux attentes croissantes des régulateurs, intégrer sa démarche de responsabilité à la stratégie de développement du Groupe et entretenir un dialogue soutenu avec ses parties prenantes.

4.2.1 LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE RSE

4.2.1.1 SE CONFORMER AUX ATTENTES CROISSANTES DES RÉGULATEURS

Le cadre référentiel entourant la RSE se déploie du niveau national au niveau international.

Au niveau national, les contraintes en matière de transparence extra-financière se sont renforcées au fil des ans. Le présent chapitre répond désormais à l'obligation de publication d'une déclaration de performance extra-financière, conformément aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce. Il répond également à la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (cf. section 4.7) ainsi qu'au règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen, dit règlement Taxonomie (cf. section 4.8).

Au niveau international, Lagardère respecte un certain nombre de textes ou principes fondateurs en matière de RSE. Il s'agit notamment de la Charte internationale des droits de l'homme, des normes fondamentales de l'OIT⁽¹⁾, des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

D'autres référentiels inspirent le groupe Lagardère dans la conduite de ses activités parmi lesquelles la norme ISO 26000, la Charte de

l'Unesco sur la diversité culturelle, la Convention internationale des droits de l'enfant de l'Unicef ainsi que les Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises.

Par ailleurs, les ODD⁽²⁾ (cadre d'action international adopté par les Nations unies en 2015 et définissant les enjeux sociétaux à prendre en compte pour construire une société plus durable) étant devenus un vrai référentiel en matière de RSE, le Groupe s'attache à ce que sa stratégie soit en cohérence avec les objectifs les plus pertinents au regard de ses activités. Déclinés en 17 objectifs mondiaux allant de l'égalité entre les sexes à la protection de la planète, en passant par l'éducation et l'innovation, les ODD couvrent l'ensemble des enjeux de développement durable essentiels à l'horizon 2030. Ils définissent un référentiel concerté et adoptent un vocabulaire commun à l'ensemble des parties prenantes, permettant ainsi d'assurer une synergie et une cohérence entre les actions menées à toutes les échelles.

Enfin, comme chaque année, Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de Lagardère SA, renouvelle son engagement vis-à-vis des principes du Global Compact, auxquels le Groupe adhère depuis 2003.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

(1) Organisation internationale du travail.
(2) Objectifs de Développement Durable.

Présent sur tous les continents, le groupe Lagardère compte parmi les leaders mondiaux de l'édition et du commerce en zone de transport. À ce titre, en tant que Groupe international, il nous est nécessaire de faire preuve de rigueur et d'exemplarité dans la promotion de certains droits et principes universellement reconnus et adoptés en vertu d'une mondialisation plus respectueuse de l'homme et de son environnement. Cet engagement international se traduit par l'adhésion de notre Groupe au Global Compact, dont nous sommes membres depuis 2003, qui invite les entreprises à s'engager sur la voie de la responsabilité.

Pour réaffirmer notre engagement, nous communiquons chaque année sur les progrès réalisés par notre Groupe autour des dix principes.

DROITS DE L'HOMME

Principe 1 : les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme.

Principe 2 : les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

CONDITIONS DE TRAVAIL

Principe 3 : les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

Principe 4 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

Principe 5 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.

Principe 6 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

ENVIRONNEMENT

Principe 7 : les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution aux problèmes touchant à l'environnement.

Principe 8 : les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

Principe 9 : les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Principe 10 : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général de Lagardère SA

4.2.1.2 ADAPTER LA RSE À LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Le groupe Lagardère déploie sa politique RSE dans l'ensemble des ses activités. Sa feuille de route est notamment liée :

- aux évolutions des activités du Groupe. Le développement d'activités à potentiel de croissance ainsi que l'évolution des modèles économiques d'activités plus traditionnelles et dont l'innovation devient une composante essentielle font évoluer les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux qu'ont les métiers du Groupe sur la société ;
- à l'internationalisation croissante des implantations du Groupe. Le développement des activités à l'international, l'ouverture à de nouveaux territoires émergents ainsi que la recherche d'une croissance moins centrée sur la France sont également des éléments de contexte à intégrer car ils viennent redéfinir les contours de la stratégie RSE du Groupe (prise en compte d'enjeux ayant une portée internationale, impact sociétal sur les populations locales, promotion de la diversité culturelle, etc.).

4.2.1.3 RENFORCER LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Auteurs et créateurs, lecteurs et auditeurs, collaborateurs et fournisseurs, mais aussi concédants et voyageurs, clients et investisseurs, consommateurs et actionnaires, les parties prenantes du groupe Lagardère sont multiples et peuvent être classées selon la typologie illustrée par la cartographie ci-dessous (internes, externes, publiques ou sectorielles). Le Groupe entretient un dialogue régulier et constructif avec ses parties prenantes au niveau local et national, dans chacun des pays où il est présent. Le dialogue s'effectue via différents modes selon les parties prenantes, au niveau du Groupe et de chaque

entité, et les éléments communiqués ci-dessous font référence aux dialogues en grande partie structurés au niveau du Groupe.

A) LES PARTENAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS

Le Groupe reconnaît l'importance du dialogue social à différents niveaux (établissements, entités, filiales, Groupe) afin d'échanger régulièrement sur les décisions opérationnelles et/ou stratégiques permettant de concilier au mieux les intérêts sociaux et économiques de l'entreprise.

En fonction des réglementations et des cultures locales, ce dialogue social est mis en œuvre avec des interlocuteurs indépendants, représentants légitimes des collaborateurs. La sécurité et la santé des collaborateurs, les conditions de travail et les changements d'organisation ayant un impact sur l'emploi figurent parmi les principaux sujets de dialogue.

Au niveau du Groupe, afin de couvrir les enjeux stratégiques et la bonne conduite globale des activités en France et à l'international, deux comités ont été constitués : le Comité d'Entreprise Européen, créé en janvier 2003, et le Comité de Groupe, créé en janvier 2002. Ces deux instances échangent régulièrement avec la Direction sur les enjeux liés aux activités du Groupe ainsi que sur les transformations nécessaires à assurer leur pérennité.

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés français du groupe Lagardère. Le Comité d'Entreprise Européen réunit également 30 titulaires, salariés du Groupe en Europe. À la suite de son renouvellement en juillet 2019, les salariés français détiennent 15 sièges et les 15 sièges restants sont partagés entre neuf pays européens dans lesquels le Groupe opère (Allemagne, Autriche, Espagne, Italie, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni).

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion plénière annuelle ordinaire pour chacune des deux instances. À ces réunions ordinaires peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions extraordinaires ou bien encore des réunions des membres du Bureau de chacune des instances.

Compte tenu de la persistance de la situation sanitaire en 2021, le dialogue social a été, à tous les niveaux, particulièrement intense et soutenu.

Pour l'essentiel, les sujets traités ont concerné les effets de la pandémie sur les différentes activités :

- mise en sécurité du personnel et mise en place de l'ensemble des mesures nécessaires à la protection des salariés ;
- déploiement du télétravail pour toutes les fonctions qui le permettaient et gestion des conséquences individuelles et collectives de ce nouveau mode d'organisation ;
- mise en œuvre du chômage partiel (ou de son équivalent dans les pays ne disposant pas d'un tel dispositif) ;
- initialisation, en dernier recours, de plans de départs liés à l'arrêt d'activités.

Au niveau du Groupe, des sujets ont occupé une place prépondérante dans les échanges entre Direction et instances : les effets de la crise du Covid-19 sur les différentes organisations, les questions de gouvernance et les interrogations des salariés face aux mouvements d'actionnaires.

Ainsi, au-delà des deux réunions ordinaires du Comité d'Entreprise Européen et du Comité de Groupe, qui ont largement abordé ces questions, plusieurs réunions extraordinaires ont été organisées sur des thématiques précises.

Par ailleurs en mai et octobre 2021, deux sessions extraordinaires conjointes du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen se sont tenues afin d'aborder, respectivement :

- la transformation juridique de Lagardère SCA en société anonyme ;
- l'annonce faite par Vivendi du projet d'OPA sur le Groupe.

En juillet 2021, le Comité de Groupe a été amené à désigner un nouveau secrétaire, par suite de la démission de la précédente secrétaire qui a été nommée administratrice représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Lagardère SA en juin 2021.

En novembre 2021, les bureaux du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen se sont réunis pour échanger sur le projet de licenciement collectif affectant certaines activités liées aux Radios musicales.

Enfin, le Comité de Groupe s'est réuni une dernière fois fin novembre, en session extraordinaire sur des sujets d'organisation interne propres à l'instance (Reconduction du Cabinet d'expertise Sextant, signature d'une convention avec un avocat et ouverture d'un compte bancaire).

B) LES FOURNISSEURS

En matière de relations avec les fournisseurs, le Groupe est, depuis près de dix ans, formellement engagé dans un processus d'amélioration continue afin de renforcer sa stratégie et ses pratiques en matière d'achats responsables. Ainsi, depuis cette date, la stratégie du Groupe en la matière repose sur trois piliers :

- des principes d'achats qui promeuvent notamment, auprès des acheteurs du Groupe, le respect de l'environnement, la diversité et l'insertion sociale, la qualité de gouvernance, l'accès facilité aux TPE/PME, la prise en compte de la trésorerie des petits fournisseurs et la sélection de fournisseurs responsables ;
- une Charte fournisseur responsable, qui s'appuie sur un certain nombre de référentiels internationaux comme les principes

directeurs de l'OCDE, les conventions de l'OIT et le Global Compact, et qui doit être soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société du Groupe ;

- une collaboration avec la société EcoVadis afin de procéder à l'évaluation régulière des performances environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs et sous-traitants du Groupe.

Au cours de l'année 2017, dans le cadre de l'élaboration de son plan de vigilance, le Groupe avait par ailleurs procédé à la réalisation d'une cartographie des risques liés aux activités des fournisseurs et sous-traitants. Cette cartographie a permis de renforcer la stratégie du Groupe en matière d'achats responsables en identifiant sept grandes familles d'achats comme étant les plus susceptibles de générer des risques en termes de santé-sécurité des personnes, de droits humains ou encore d'environnement (voir la section 4.7.1 pour avoir le détail de ces sept catégories d'achats).

Conformément aux décisions prises dans le cadre du plan de vigilance, les entités opérationnelles du Groupe ont déployé, tout au long de l'année, leurs plans d'actions personnalisés au regard de leurs activités. Elle se sont concentrées en premier lieu sur les fournisseurs et sous-traitants opérant dans les familles d'achat les plus risquées, implantés dans les pays considérés comme les plus exposés aux risques RSE et auprès desquels les dépenses d'achat étaient les plus élevées.

La Charte fournisseur responsable prévoit par ailleurs que l'éditeur puisse faire diligenter des audits de conformité dans les locaux et tout site de production des fournisseurs et sous-traitants, avec sanction à la clé pour tout contrevenant.

En 2021, Hachette Livre a réalisé sept audits sociaux chez cinq de ses fournisseurs et a pu analyser en complément une dizaine de rapports d'audits sociaux concernant d'autres fournisseurs. Chez deux fournisseurs chinois, les audits sociaux ont mis en évidence des non-conformités critiques et un plan d'actions correctives a été défini avec eux. Ces deux fournisseurs disposent d'un délai maximum d'un an pour corriger ces non-conformités critiques. Les corrections devront être vérifiées et validées lors d'un nouvel audit réalisé durant cette période. À défaut de disposer d'un nouvel audit sans aucune non-conformité critique, chacun de ces deux fournisseurs s'expose à un déréférencement mettant fin à toute relation d'affaires avec lui.

C) LA COMMUNAUTÉ EXTRA-FINANCIÈRE

Le groupe Lagardère entretient, depuis la création de la Direction du Développement durable et de la RSE, un dialogue soutenu et régulier avec la communauté des analystes extra-financiers. Cette implication constante, face aux nombreuses sollicitations (MSCI, CDP, Vigeo Eiris, Sustainalytics, ISS-Oekom, etc.) permet au Groupe d'afficher des résultats en progrès réguliers à chaque nouvelle notation.

Ainsi, au regard de son engagement, de son niveau de maturité et de ses bonnes pratiques en matière de durabilité et d'ESG, le groupe Lagardère a obtenu, à la suite des réponses aux différents questionnaires de l'année 2021, les résultats suivants :

- S&P : intégration, pour la quatrième année consécutive, au S&P Global Sustainability Yearbook 2022 ;
- Sustainalytics : 2022 « ESG Industry Top-Rated » et « ESG Regional Top-Rated » ;
- VigeoEiris : classement au 2^e rang (sur 21) du secteur Publishing.

DJ) LE PANEL DE PARTIES PRENANTES

Afin d'innover dans son approche du dialogue avec ses parties prenantes, Lagardère s'est doté en 2015 d'un panel de parties prenantes, organe consultatif composé de 13 membres (dont 12 extérieurs au Groupe) représentatifs des principaux enjeux, métiers et secteurs d'activités du Groupe. Présidée par la Direction Générale et animées par la Direction du Développement durable et de la RSE, les réunions de ce panel remplissent trois objectifs :

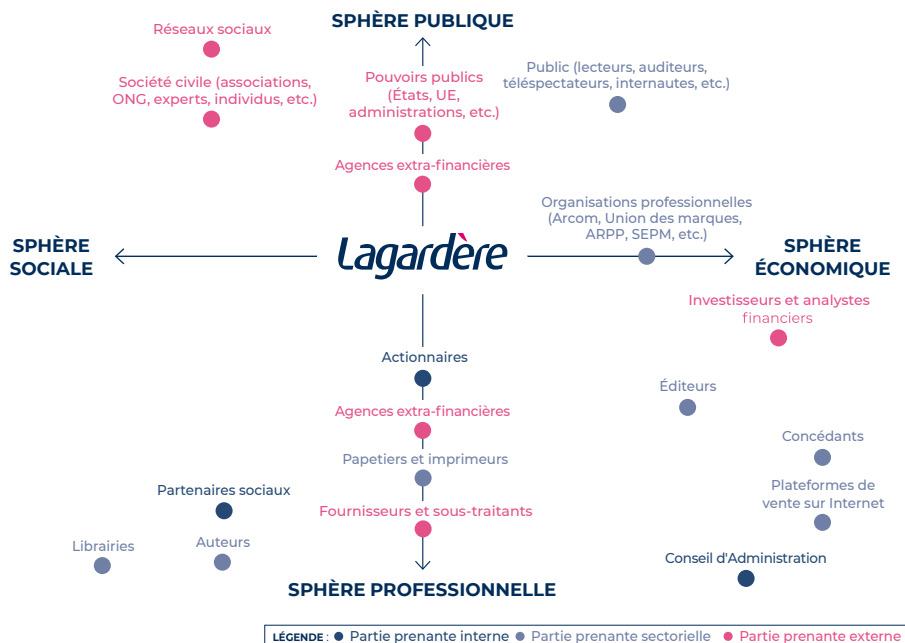
- instaurer un dialogue régulier, au niveau Groupe, entre Lagardère et ses parties prenantes ;
- mieux connaître la perception et les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe ;

- nourrir la réflexion prospective de Lagardère sur ses principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

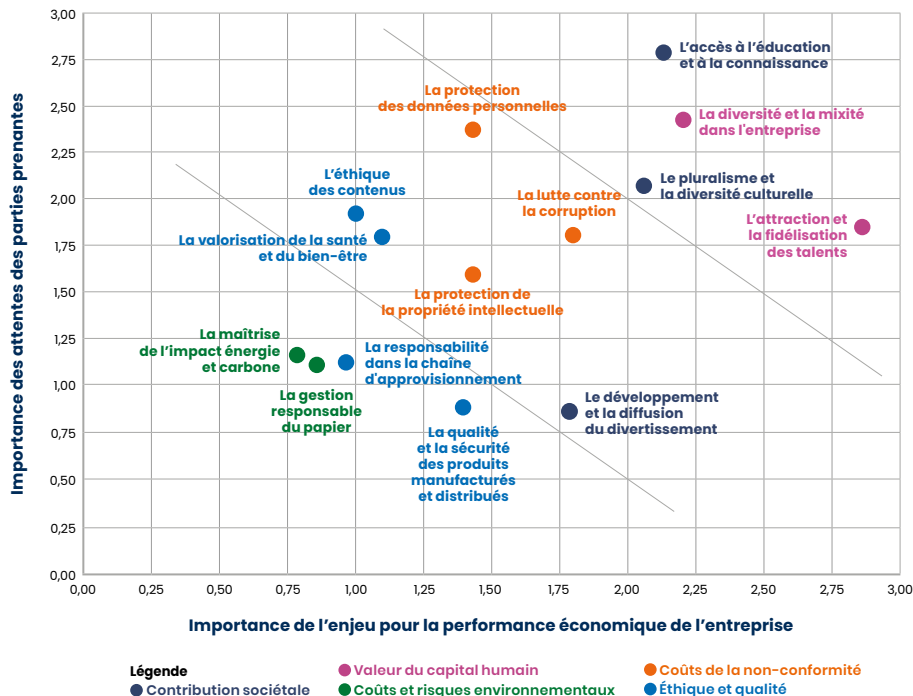
Depuis sa mise en place, le panel s'est déjà réuni à dix reprises, la dernière réunion, en 2021, ayant porté sur les enjeux de la finance durable.

Le dialogue avec ce panel a également permis au groupe Lagardère de valider l'analyse de matérialité conduite en 2017.

À l'issue du processus méthodologique qualitatif et quantitatif, le résultat final de cette matrice, visible dans le graphique ci-dessous, avait été retravaillé et présenté au panel, afin de simplifier la feuille de route RSE dans son ensemble.



Matrice de matérialité de Lagardère



4.2.2 LES ACTEURS ET LA GOUVERNANCE DE LA RSE

Mis à jour au cours de l'année 2020, le Code d'éthique de Lagardère établit un corpus de principes directeurs dont le respect permet de s'assurer que les femmes et les hommes du Groupe partagent un socle de valeurs commun. Dans ce sens, il constitue l'un des textes fondamentaux qui inspirent la philosophie RSE du Groupe. En complément, le Groupe assoit sa stratégie sur trois politiques (une politique sociale, une politique droits humains et une politique environnement), lui permettant ainsi de structurer sa démarche et de définir l'ensemble de ses thématiques d'engagement.

Au regard de l'organisation et de la culture du Groupe, trois catégories d'acteurs participent à la gouvernance de la RSE au sein de Lagardère : la Direction du Développement durable et de la RSE Groupe, les Directions RSE des branches et les entités opérationnelles.

Au niveau du Groupe, la Direction du Développement durable et de la RSE, placée sous l'autorité de la Secrétaire Générale, fixe le cadre de la stratégie de Lagardère SA et en contrôle le déploiement et l'exécution au sein des branches. Elle veille également à la mise en conformité des activités du Groupe, administre les campagnes de reporting extra-financier, établit une vision consolidée des données extra-financières du Groupe, interagit avec les agences de notation et les investisseurs, gère la communication et les relations avec les parties prenantes pour tous les sujets concernant Lagardère SA

et porte les projets transverses relevant de la responsabilité d'un Groupe coté.

Au niveau des branches, les Directions RSE proposent et animent la stratégie de chacune, en cohérence avec la stratégie du Groupe, et en coordonne la mise en œuvre au sein de l'ensemble de leurs filiales et territoires d'implantation. Elles accompagnent les entités opérationnelles dans l'identification de leurs enjeux locaux ainsi que dans le déploiement des ressources nécessaires à leur gestion.

Les entités opérationnelles gèrent les plans d'actions associés à l'exercice de leurs activités afin de respecter les objectifs fixés par le Groupe et les branches. Dans ce cadre, elles déploient les dispositifs et programmes transmis.

En parallèle, la Direction du Développement durable et de la RSE Groupe anime des comités de pilotage pour chacune des branches (deux sessions par an) ainsi qu'un comité de pilotage transverse annuel.

Depuis 2015, la RSE est intégrée aux missions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Au cours de l'année 2021, la Direction du Développement durable et de la RSE est venue détailler sa feuille de route 2022, faire un point d'étape sur la notation extra-financière du Groupe et présenter les résultats du bilan carbone réalisé en 2021.

4.2.3 LA FEUILLE DE ROUTE RSE

La feuille de route RSE repose sur quatre piliers, trois piliers stratégiques, directement liés aux activités du Groupe et, en complément, un pilier de gouvernance, lié aux obligations de mise en conformité d'un groupe coté :

► Limiter l'empreinte environnementale des produits et services

Le groupe Lagardère poursuit un engagement éco-responsable pragmatique et cohérent au regard de ses activités et ce dans une triple direction : la lutte contre le changement climatique, la gestion responsable des ressources (papier et plastique notamment) et l'éco-responsabilité de la chaîne alimentaire.

► Placer l'humain au cœur de la stratégie

Le groupe Lagardère entend s'engager dans une politique accrue de diversité et d'inclusion, et fait de la lutte contre le sexisme en entreprise un des axes majeurs de sa politique de mixité

femmes-hommes et d'égalité professionnelle. Par ailleurs, son implication quotidienne dans la montée en compétence de ses collaborateurs participe également à l'attraction et à la fidélisation de ses talents.

► Partager la diversité sociale et culturelle des activités

À travers les contenus produits et distribués, et grâce aux différents partenariats et programmes d'engagement culturels et solidaires, le Groupe promeut l'accès à l'éducation et à la connaissance tout en défendant la liberté d'expression, le pluralisme des idées et la diversité culturelle.

► Assurer une gouvernance éthique et responsable

Le groupe Lagardère s'attache à développer ses activités en accord avec les grands enjeux d'éthique et de conformité (notamment la lutte anti-corruption, le devoir de vigilance et la protection des données personnelles).

4.3 LA RSE, RISQUES, OPPORTUNITÉS, STRATÉGIE, RÉSULTATS

RFA

Au cours de l'année 2018, la Direction du Développement durable et de la RSE et la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne avaient travaillé de concert à la mise en place d'une méthodologie permettant l'identification des risques extra-financiers et leur intégration dans la cartographie des risques du Groupe.

En partant de l'identification d'un univers de près de 40 événements risques/opportunités extra-financiers répartis entre conséquences sociales, conséquences environnementales, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption, les équipes risques et développement durable avaient ensuite effectué le rapprochement avec la matrice de matérialité déjà en vigueur (cf. § 4.2.1.3.D).

Ce travail de recouplement au sein des 40 événements avait permis de dégager 13 risques/opportunités extra-financiers. Après avoir donné une note à chacun de ces 13 risques pour chacune des principales activités du Groupe, les équipes ont ensuite procédé à leur hiérarchisation en suivant la méthodologie du Groupe en matière de cotation des risques et en procédant à une pondération basée sur le chiffre d'affaires en vue d'anticiper le plan de recentrage stratégique du Groupe sur Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

La cartographie a été revue et mise à jour au cours de l'année 2020 afin de tenir compte du nouveau profil du Groupe. Cet exercice a également été l'occasion de revoir l'univers de départ et d'harmoniser le niveau de granularité des risques/opportunités identifiés afin de mieux faire ressortir certains d'entre eux.

Un travail qui a permis de confirmer les sujets suivants comme porteurs de risques et/ou d'opportunités extra-financiers :

- la gestion des compétences et talents clés ;
- la diversité et la mixité des ressources humaines ;
- l'accessibilité et la diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement ;
- la qualité, la conformité, l'hygiène et la sécurité des produits vendus ;
- la lutte contre le changement climatique ;
- la gestion des ressources, la lutte contre le gaspillage et l'économie circulaire ;
- le respect de la vie privée ;
- le respect des libertés fondamentales ;
- la lutte contre la corruption.

Ce chapitre 4.3 s'attache à expliquer, pour chacun des enjeux cités ci-dessus, la stratégie mise en œuvre par le Groupe, son déploiement au sein des activités ainsi que les indicateurs aujourd'hui en vigueur pour suivre les progrès réalisés ou qui restent à réaliser.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

Tableau de concordance RSE

Enjeux extra-financiers	Risques et opportunités extra-financiers	Stratégie et indicateurs de suivis (KPI)	ODD
Placer l'humain au cœur de la stratégie <i>Feuille de route</i>	Gestion des compétences et des talents clés	Chapitre 4.3.1.1 KPI : - Taux des départs non sollicités - Pourcentage des tops exécutifs et des cadres avec une ancienneté supérieure à dix ans - Pourcentage des salariés dont la rémunération comporte une part variable	
	Diversité et mixité des ressources humaines	Chapitre 4.3.1.2 KPI : - Pourcentage de femmes tops exécutifs - Pourcentage de femmes cadres exécutifs - Pourcentage de femmes cadres - Pourcentage de managers ayant reçu une sensibilisation / formation à la diversité	
Partager la diversité sociale et culturelle des activités <i>Feuille de route</i>	Accessibilité et diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement	Chapitre 4.3.1.3 KPI : - Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à la fin de l'année - Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	
	Qualité, conformité, hygiène et sécurité des produits vendus	Chapitre 4.3.1.4 KPI : - Nombre de pays audités en matière de sécurité sanitaire au cours de l'année - Pourcentage des pays audités en matière de sécurité sanitaire en fin d'année	
Limiter l'empreinte environnementale des produits et services <i>Feuille de route</i>	Lutte contre le changement climatique	Chapitre 4.3.2.1 KPI : Emissions de CO₂ par M€ de chiffre d'affaires (intensité carbone)	
	Gestion des ressources, lutte contre le gaspillage et économie circulaire	Chapitre 4.3.2.2 KPI : - Poids total du papier acheté en propre - Poids total du papier fourni - Poids total du papier acheté et fourni - Pourcentage du papier certifié - Pourcentage du papier recyclé - Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays ayant mis en place un système de mesure et des initiatives de réduction du gaspillage alimentaire - Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays qui ont supprimé les consommables en plastique à usage unique pour les produits alimentaires fabriqués par les marques internes	 
Le respect des droits de l'homme	Respect de la vie privée	Chapitres 4.3.3.1 et 4.3.3.2 KPI : - Nombre de contentieux formels (pour faits de discrimination, travail forcé, travail des enfants, harcèlement) - Pourcentage de salariés disposant d'une représentation du personnel au 31/12 - Nombre d'accidents du travail et de jours d'arrêt - Taux de fréquence et de gravité liés aux accidents du travail - Pourcentage de salariés appartenant à une entité disposant d'un organe chargé de l'hygiène et de la sécurité - Pourcentage de salariés appartenant à une entité disposant d'un suivi médical régulier - Pourcentage des heures de formation consacrées à l'hygiène et à la sécurité	 
	Respect des libertés fondamentales		
Assurer une gouvernance éthique et responsable	Lutte contre la corruption	Chapitre 4.3.4	

4.3.1 CONSÉQUENCES SOCIALES DES ACTIVITÉS DU GROUPE

4.3.1.1 GESTION DES COMPÉTENCES ET TALENTS CLÉS

Dans un monde en mutation marqué par l'avènement de nouveaux modèles de croissance, le groupe Lagardère doit attirer et accompagner dans leur parcours professionnel des collaborateurs de talent, créatifs et engagés, concepteurs de produits et de services innovants ainsi que de contenus de qualité. Le succès du Groupe dans ses activités est en effet directement lié aux compétences et au savoir-faire de ses collaborateurs ainsi qu'à l'adaptation permanente de ces ressources afin de maintenir la qualité et la richesse des effectifs.

A.1 STRATÉGIE

Les entités opérationnelles gèrent leurs collaborateurs de manière autonome et localisée afin de valoriser au mieux le capital humain sous leur responsabilité. Pour ce faire, elles mettent en place les actions adaptées aux spécificités de leurs activités, de leurs métiers et de leurs implantations géographiques. Conformément aux caractéristiques du Groupe, cette autonomie est néanmoins encadrée par des engagements communs, notamment une politique interne de gestion des talents, qui font l'objet d'un suivi régulier lors des conseils ressources humaines Groupe qui se tiennent tous les mois.

Le développement des compétences professionnelles et des responsabilités individuelles des collaborateurs étant une condition nécessaire au succès du groupe Lagardère, celui-ci met donc l'accent sur la progression de ses collaborateurs, notamment par le biais de la promotion, de la mobilité interne et de la formation, qui permettent de renforcer l'employabilité de chacun. Le Groupe s'investit par ailleurs dans l'accompagnement et la formation des jeunes en promouvant l'accueil de stagiaires et en développant tout particulièrement les formules de contrats en alternance.

Enfin, la gestion des rémunérations et de leur évolution étant un outil essentiel dans la reconnaissance du travail et de la performance des collaborateurs, la politique du Groupe en la matière consiste à favoriser, d'une part, des augmentations de salaire fondées sur l'évolution des collaborateurs dans leur fonction et, d'autre part, la mise en œuvre de rémunération variable fondée sur une évaluation des résultats individuels, selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales.

A.2 DÉPLOIEMENT

LA FORMATION

En matière d'accompagnement des salariés tout au long de leur carrière, le groupe Lagardère déploie une offre de formation conséquente, à destination de l'ensemble de ses salariés et dans les domaines les plus divers (numérique, management, communication, hygiène et sécurité, langues étrangères, métiers, etc.). Chaque année, les données relatives aux heures de formation permettent de souligner la cohérence du Groupe en la matière puisque 65 % des heures dispensées sont consacrées à des spécialisations « métier » ou « management ». Celles-ci sont étroitement liées à la performance des salariés dans leurs fonctions ainsi qu'à leurs perspectives d'évolution.

Dans un contexte sanitaire toujours instable en 2021 et pour lui permettre de rassembler ses collaborateurs autour de thématiques structurantes pour le Groupe, Lagardère Travel Retail a développé la Global Digital Week, qui s'est tenue exclusivement en ligne en juin 2021. S'adressant à 500 collaborateurs dans plus de 25 pays, la Global Digital Week a été lancée par une session plénière qui a

été l'occasion pour le Comité Exécutif global de célébrer les succès internationaux et locaux et d'expliquer comment Lagardère Travel Retail peut tirer le meilleur parti de la crise grâce à ses orientations stratégiques et à l'accélération de son engagement RSE. Au cours des jours suivants, plus de 10 sessions en ligne ouvertes à tous les participants ont été l'occasion, pour plus de 40 intervenants internes, de partager leur expertise et de créer le débat avec l'audience autour de sujets tels que l'excellence opérationnelle en boutique, la collaboration dans l'industrie, l'engagement, la RSE ou encore les tendances de consommation induites par la crise auxquelles il convient de répondre. Des intervenants externes ont également participé à l'événement pour former les collaborateurs sur des sujets tels que le bien-être au travail ou la lutte contre le gaspillage alimentaire. Enfin, des sessions de partage entre collaborateurs ont été prévues afin d'encourager les rencontres et les échanges, à distance. Cet événement, qui constitue une première dans l'histoire de Lagardère Travel Retail, a été plébiscité par les participants et sera maintenu, dans un format hybride cette fois, dans les années à venir afin de permettre à Lagardère Travel Retail de continuer d'engager et de former un grand nombre de ses équipes à travers le monde.

Par ailleurs, en France, dans le cadre du programme d'aide à la formation du Fonds national de l'emploi (FNE-Formation) mis en place par le gouvernement, plusieurs salariés de Lagardère Travel Retail ont pu bénéficier de formations à distance, en grande partie financées par l'État, afin de développer aussi bien des compétences informatiques et numériques que des compétences métiers (gestion de projet, gestion de risques, merchandising, permis d'exploitation, etc.) ou encore des « soft skills ».

Enfin, certaines entités de la filiale ont également développé une initiative de « talent marketplace » permettant aux salariés de partager en interne leurs compétences, leurs connaissances et leurs savoir-faire.

Enfin, en 2021, Lagardère Travel Retail France a concrétisé un projet en gestation depuis plusieurs années en ouvrant sa plateforme de e-learning « TOKNOW ». L'ambition de ce nouveau dispositif est de développer l'accès à la formation au plus grand nombre, à tout moment et sur n'importe quel outil (smartphone, tablette, etc.). Avec les formations digitales, Lagardère Travel Retail France gagne en agilité, en productivité et en proactivité. Jusqu'en 2019, la formation était réalisée à 90 % en salle, en présentiel. À partir de 2022, l'approche « blended learning », qui vise à choisir le meilleur support de formation en adéquation avec l'activité et les populations concernées, devient la norme.

LA MOBILITÉ INTERNE

La mobilité interne constitue un outil important dans la gestion des collaborateurs qui vient en prolongement de la formation et du développement des compétences des salariés. Au niveau du Groupe, la mobilité représente, en 2021, 0,6 % des entrées de salariés en contrat permanent. Ce chiffre apparemment faible est fortement impacté par l'importance des entrées de personnel sur l'activité de Travel Retail qui concernent en majorité des vendeurs en boutique, une catégorie de collaborateurs pour laquelle la mobilité interne s'applique peu. Retraité de ce paramètre (les embauches de la catégorie « autres salariés » chez Lagardère Travel Retail), le taux de mobilité interne du Groupe en 2021 passe à 6 %.

Une autre particularité à laquelle le Groupe est confronté vient de la disparité de ses activités qui rend les mobilités pour les fonctions opérationnelles d'une branche à l'autre quasi impossible. Néanmoins, le groupe Lagardère a développé, en France, un dispositif *ad hoc* pour étudier les différentes opportunités (principalement sur les fonctions dites support) et les profils de candidats qui ont émis le

souhait d'une mobilité. En 2021, ce comité interbranches France (composé de DRH référents en charge de la mobilité) s'est réuni, en complément d'échanges régulier, à quatre reprises.

LA RÉMUNÉRATION

Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs d'activités dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est de plus en plus pratiquée. La plupart des entités du Groupe rémunèrent ainsi leurs collaborateurs avec des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus, etc.) et collective. Ces pratiques permettent d'associer la rétribution des collaborateurs à la réalisation de leurs objectifs personnels et à l'atteinte de résultats collectifs au niveau de la filiale concernée.

En contrepartie de cette individualisation et afin de garantir la plus grande transparence entre le salarié et sa hiérarchie en matière

d'évolution de la rémunération de base, le Groupe encourage la mise en place d'entretiens annuels permettant aux salariés de mieux se situer par rapport à leur fonction.

En outre, il cherche à favoriser une certaine fidélisation de ses collaborateurs clés en procédant régulièrement à l'attribution d'actions de la société mère, Lagardère SA. Depuis 2007, le Groupe a donc mis en place un dispositif d'attribution gratuite d'actions (cf. Rapport spécial, chapitre 2.9.9).

A.3 PERFORMANCE

Le groupe Lagardère se concentre désormais sur un nombre réduit d'indicateurs : le taux de départs non sollicités ⁽¹⁾, l'ancienneté dans le Groupe des collaborateurs ayant des fonctions de management et de top management ainsi que la rémunération variable deviennent à ce titre des indicateurs que le Groupe souhaite, à l'avenir, suivre avec une plus grande attention.

Taux de départs non sollicités (en %) ⁽²⁾

Branche	2021			2020		
	Top exécutifs	Cadres	Autres salariés	Cadres exécutifs	Cadres	Autres salariés
Lagardère Publishing	3,0	7,0	13,8	4,5	5,1	10,0
Lagardère Travel Retail	9,2	11,4	41,1	8,7	8,8	19,4
Autres activités	4,1	8,3	11,6	2,6	8,0	6,3
Groupe	6,3	8,9	35,8	5,7	7,0	17,9

Les taux de départs non sollicités présentés par activité et par statut professionnel dans le tableau ci-dessus révèlent de fortes disparités qui s'expliquent notamment par des contextes locaux du marché de l'emploi ainsi que des approches du monde du travail radicalement différentes d'un pays à l'autre. De fortes disparités existent également entre les différentes filiales du Groupe, la branche Lagardère Travel Retail étant particulièrement exposée à ce phénomène puisque le personnel des boutiques est intégré à cette comptabilisation sur un périmètre significatif.

L'augmentation observée entre 2021 et 2020 s'explique notamment par des taux particulièrement bas en 2020, année marquée par le plus fort de la crise sanitaire. Les taux de 2021 retrouvent ainsi un niveau proche des taux de 2019 mais restent légèrement en deçà.

Par ailleurs, comme expliqué dans la section suivante, la catégorie des top exécutifs représente une population plus resserrée que la catégorie des cadres exécutifs (environ 350 personnes contre un peu moins de 600).

Autres indicateurs de performance

Indicateur	2021	2020	2019
Pourcentage des top exécutifs et des cadres avec une ancienneté supérieure à dix ans	46	48	43
Pourcentage de salariés dont la rémunération comporte une part variable	40	43	43

4.3.1.2 DIVERSITÉ ET MIXITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ⁽³⁾

Les discriminations (fondées sur le genre, le handicap, l'orientation sexuelle, les origines, la religion, etc.) sont un frein à la mise en œuvre de la diversité qui constitue une source nécessaire d'harmonie sociale et de performance. Pour le groupe Lagardère, la richesse de cette mixité au sein de ses effectifs constitue un levier de créativité et de croissance.

A.1 STRATÉGIE

S'adapter aux cultures locales, à la diversité des consommateurs et à la multiplicité des marchés constitue un enjeu clé pour le développement de toutes les activités du Groupe. C'est pourquoi, fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le groupe Lagardère encourage la diversité au sein de ses filiales, grâce notamment à l'engagement de ses directions des ressources humaines.

(1) Calculé selon la formule (démissions + entrées) / 2 / effectifs au 31 décembre de l'exercice précédent.

(2) Compte tenu principalement de l'importance des mouvements d'entrées et de sorties de collaborateurs au cours de l'année, le chiffre présente un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés, représentant, en 2021, un peu plus de 2 % des effectifs (contre moins de 1 % des effectifs 2020).

(3) Les informations figurant dans le paragraphe 4.3.1.2 répondent notamment aux obligations prévues à l'article L. 22-10-10-2° du Code de commerce.

Le Groupe s'oppose d'abord, ainsi qu'il l'affirme dans son Code d'éthique, à toute forme de discrimination pour des motifs tirés des origines, des mœurs, de l'âge, du sexe, des opinions politiques ou religieuses, de l'appartenance syndicale des individus, du handicap ou des orientations sexuelles. Il s'attache aussi à respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'OIT concernant l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession et l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

Sa stratégie de promotion de la diversité et de la mixité s'articule ensuite autour de trois axes principaux :

- la place des femmes au sein de l'entreprise ;
- la lutte contre les stéréotypes liés aux origines ethniques et sociales ;
- l'insertion des travailleurs en situation de handicap.

A.2. DÉPLOIEMENT

LA PLACE DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

Les femmes continuent d'occuper une place centrale dans les effectifs du groupe Lagardère. Elles représentent ainsi, en 2021, 65 % de l'effectif total permanent du Groupe, et 58 % des managers. En toute logique, elles sont majoritairement représentées dans les formations (61 % des heures de formation ont été suivies par des femmes et 65 % des salariés ayant suivi au moins une formation continue dans l'année sont des femmes) ainsi que dans les promotions et les augmentations de salaires (64 % des promotions et 68 % des augmentations de salaires).

Cernant la progression de la proportion de femmes au sein des cadres dirigeants, le groupe Lagardère avait atteint la barre des 51 % de femmes en 2020 (sur une population comprise entre 550 et 600 cadres exécutifs). Un seuil qui a encore progressé en 2021 puisque ce taux a atteint 54 %.

Cette progression constante a donc amené le Groupe à prendre la décision de concentrer ses efforts, à partir de l'exercice 2021, sur un effectif plus restreint de « top exécutifs », soit près de 350 personnes au total. Ce nouveau panel (regroupant, outre le Comité Exécutif du Groupe, les membres de tous les comités exécutifs et comités de direction des branches, dans chacun des pays de leur implantation) comptait 42 % de femmes en 2020. Il en compte 44 % en 2021, en légère avance par rapport à l'objectif de 45 % fixé pour 2024.

Parmi les outils de promotion des femmes, le Réseau LL, réseau interne de promotion de la mixité femmes-hommes destiné à l'ensemble des salariés en France, a mis en place en 2018 un programme de mentorat, ainsi que des ateliers de développement personnel. Il est l'un des supports d'engagement du Groupe pour différentes causes liées aux femmes (signature des Women Empowerment Principles, engagement dans l'initiative #StOpE contre le sexisme dit ordinaire en entreprise). En 2021, la lutte contre le sexisme a également donné lieu à la réalisation par le Groupe d'un document interactif de sensibilisation, à destination des collaborateurs en France.

Chez Hachette Livre (France), l'application web de sensibilisation et d'autodiagnostic sur le sujet de la lutte contre le sexisme et le harcèlement sexuel au travail, mise en place pour l'ensemble des collaborateurs, a rencontré un franc succès puisque près de 1000 collaborateurs y ont participé pendant l'année.

Sur le plan de l'égalité salariale, les entités du Groupe qui sont soumisees, en France, à la publication de l'index d'égalité salariale, ont globalement progressé en 2021. Ainsi Hachette Livre a publié en 2021 le score de 91 sur 100 (89 en 2020) et Lagardère Travel Retail France celui de 88 sur 100 (86 en 2020).

LA LUTTE CONTRE LES STÉRÉOTYPES

Celle-ci s'exerce au quotidien dans l'ensemble des activités. La grande diversité des salariés de Lagardère est à la fois le reflet des territoires d'implantation du Groupe et celui de la diversité des clients et des consommateurs.

Au niveau du Groupe, des diagnostics réguliers des procédures de recrutement ont permis jusqu'en 2019 de tester la neutralité des recruteurs (par rapport aux deux critères étudiés de l'origine et du genre) dans la sélection des candidats aux offres d'emploi et de stage. Si la crise sanitaire de ces deux dernières années a empêché la reconduite de ces outils, le groupe Lagardère a néanmoins continué ses actions de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes et de formation au management de la diversité.

En France, les fonctions RH ainsi que les COMEX des branches avaient été les premières populations ciblées au lancement de ce programme qui concerne désormais l'ensemble des managers du Groupe. En 2021, ce sont ainsi 118 managers qui ont été formés en France.

Dans la continuité des années précédentes, plusieurs actions de partenariat avec des associations engagées dans la promotion de la diversité et de l'inclusion ont été poursuivies au sein du Groupe, dans l'ensemble des branches et sur tous les continents.

En France, le lancement d'un comité Diversité a notamment permis à Hachette Livre de renforcer son partenariat avec Nos Quartiers ont des Talents et de diversifier ses canaux de recrutement.

Hachette UK continue d'être en pointe sur le sujet avec le programme Changing the Story et multiplie les actions, partenariats et réseaux de salariés, pour promouvoir, depuis cinq ans, toutes les formes de diversité. En 2019, Hachette UK s'était notamment engagée à ce que ses équipes comprennent 15 % de collaborateurs issus de minorités ethniques en 2024. Ce ratio, qui était à 9,6 % en 2020 (vs 7,7 % en 2019), a atteint 11,5 % en 2021.

De son côté, Hachette Book Group (États-Unis) a recruté une Directrice Diversité et Inclusion et lancé un programme d'actions.

Lagardère Travel Retail, qui avait mis sur pied chez Paradies (États-Unis) en 2020 un Comité Diversité, initiateur de nombreuses actions de sensibilisation, a poursuivi ses actions en 2021.

L'INSERTION DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP

En France, Hachette Livre, qui a créé sa propre Mission Handicap en 2015 et figure parmi les premières entreprises signataires du Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique, a été particulièrement active sur le sujet en 2021. La branche a notamment constitué un réseau de Référents Handicap, chargés dans chacune des entités de promouvoir le recrutement, la communication avec les directions financières et la mobilisation des acteurs de la prévention de la santé au travail.

Chez Lagardère Travel Retail, les équipes en Italie et au Royaume-Uni se sont également mobilisées sur le sujet du handicap. En Italie, via la signature d'une charte (Charter for Equal Opportunities) et, au Royaume-Uni, via la participation, depuis 2019, au programme Disability Confident.

Enfin, chez Lagardère News, la Semaine du handicap en novembre 2021 a été l'occasion d'accueillir, dans les locaux, des personnes en situation de handicap (lors des DuoDay), et d'organiser un défi de l'inclusion avec la plateforme Avisée.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2021	2020	2019
Pourcentage des femmes top exécutifs ⁽¹⁾	44	42	-
Pourcentage des femmes cadres exécutifs	54	51	49
Pourcentage des femmes cadres	58	57	57
Pourcentage de managers ayant reçu une sensibilisation/formation à la diversité au cours de l'année ⁽¹⁾	16	-	-

(1) Information non remontée avant 2020.

En complément des indicateurs présentés ci-dessus, le Groupe est également attentif, depuis plusieurs années, à recenser le nombre de contentieux formels pour fait de discrimination qui pourrait impliquer une entité du Groupe (cf. § 4.3.3.2 sur le respect des libertés fondamentales).

4.3.1.3 ACCESSIBILITÉ ET DIFFUSION DE L'ÉDUCATION, DE LA CONNAISSANCE ET DU DIVERTISSEMENT

Présentée parfois comme le quatrième pilier du développement durable, la culture est au cœur des activités du Groupe. Acteur à part entière de la société et de ses bouleversements, immergé dans le monde de la lecture, de l'écriture, du voyage, de l'information, Lagardère, comptant parmi les leaders mondiaux de l'édition et du commerce en zone de transport, exerce une responsabilité sociétale spécifique. Que cela soit par la variété des ouvrages publiés par Lagardère Publishing ou par l'étendue du réseau de boutiques de Lagardère Travel Retail, la diversité culturelle sous toutes ses formes irrigue le groupe Lagardère.

Les activités du Groupe permettent non seulement de stimuler le goût de la lecture, mais aussi de favoriser l'esprit critique, la connaissance, l'ouverture au monde et l'apprentissage via un ensemble de contenus rendus accessibles sur différents supports ou dans des espaces de distribution physiques. Elles contribuent ainsi à accompagner les populations dans leur vie quotidienne, leur permettant de satisfaire leur besoin d'apprendre, de découvrir, de se cultiver, de s'ouvrir au monde.

A.1 STRATÉGIE

Diversité des cultures, des produits et des pays, pluralisme des idées, liberté d'expression, formation du sens critique, aptitude à décrypter et à comprendre le monde, accessibilité des contenus, transmission des savoirs etc., tous ces enjeux sont pris en main par les entités opérationnelles du Groupe qui, en fonction de leurs sensibilités, de leurs implantations géographiques, des spécificités locales, etc., sont chargées d'assurer l'accessibilité, la diffusion, la promotion de leurs produits et services. Cela passe notamment par la mise en place de partenariats ou le déploiement de nouveaux dispositifs.

Lagardère Publishing s'appuie sur les technologies numériques pour rendre les livres accessibles aux personnes présentant des difficultés de lecture. En signant la Charte de l'édition en format accessible (Accessible Books Consortium Charter), la branche s'est engagée, en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis, à rendre ses livres électroniques accessibles au plus grand nombre, y compris les lecteurs aveugles, malvoyants ou ayant d'autres difficultés de lecture des textes imprimés. Lagardère Publishing contribue également à la démocratisation et à la promotion de la lecture et de la culture via différents programmes ou partenariats.

De son côté, Lagardère Travel Retail s'appuie sur son réseau de points de vente pour organiser et/ou soutenir un grand nombre d'opérations permettant de valoriser la lecture et la culture.

A.2 DÉPLOIEMENT

SUR L'ACCESSIBILITÉ, L'ALPHABÉTISATION ET LA PROMOTION DE LA LECTURE

Lagardère Publishing participe, en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni, via ses différentes marques, à la promotion et au développement du livre audio. Ce support permet, notamment, d'aider les malvoyants mais aussi les personnes qui ont des difficultés à lire, comme les jeunes dyslexiques, à accéder à l'univers de la lecture. Le livre audio a également une portée plus universelle puisqu'il s'écoute aussi bien pour la qualité de la voix qui lit le texte que par commodité ou encore dans un but pédagogique, contribuant ainsi à transmettre le plaisir de la lecture et à faire lire.

Par ailleurs, en France, un roman ou un essai édité par une maison d'édition est, au moment de sa parution, disponible en version numérique « nativement accessible » (format ePub 3), ce qui le rend utilisable par un lecteur recourant à un clavier braille ou à la fonction transcription audio « text to speech » sur un appareil compatible. Les éditeurs déposent par ailleurs sur la plateforme Platon opérée par la BNF leurs ouvrages pour permettre la création de fichiers adaptés par des organismes agréés.

Plusieurs éditeurs de Jeunesse et Scolaire du groupe ont également signé un partenariat pour rendre accessible aux lecteurs dyslexiques ou en difficulté d'apprentissage, en version audio ou numérique, plus d'une centaine de titres (à date) de leur catalogue.

Au-delà de son activité quotidienne et de son implication, via le SNE (Syndicat national de l'édition), dans toutes les manifestations publiques en faveur de la lutte contre l'illettrisme et en faveur de la lecture, Hachette Livre mène de nombreuses actions. La plus emblématique, Le Camion qui Livre, a réitéré son engagement en 2021, pour une huitième année consécutive, et ce malgré le contexte sanitaire particulièrement délicat.

La librairie ambulante du Livre de Poche a une fois de plus sillonné les plages durant tout l'été. En allant chercher les lecteurs jusque sur la plage et surtout en attirant un public qui ne serait peut-être pas allé en librairie durant la période estivale, cette opération s'inscrit au cœur de la vocation historique de démocratisation de la lecture et d'accessibilité à la culture du Livre de Poche. La maison d'édition collabore également avec l'Unicef (cinquième année de collaboration en 2021), dans le cadre de sa mission d'éducation de millions d'enfants non scolarisés dans le monde, à travers la publication de textes inédits dont une partie des fonds lui est reversée.

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'est associé avec le Royal National Institute of Blind People (RNIB) pour rendre tous les titres de son catalogue (plus de 40 000 titres à date) accessibles via la plateforme RNIB Bookshare. Bookshare est un service gratuit qui donne accès à une bibliothèque en ligne de ressources numériques pouvant être lues électroniquement ou adaptées aux besoins de lecture

de l'utilisateur, y compris les personnes aveugles, malvoyantes ou dyslexiques.

En 2020, pour aider à rendre les livres accessibles aux personnes ayant des difficultés d'apprentissage, l'une des maisons d'édition de Hachette UK (Jessica Kingsley Publishers) a produit le premier ensemble de lignes directrices pour la création de textes adaptés à la dyslexie dans le secteur de l'édition. Les directives, rédigées en association avec le réseau de salariés dédié au handicap et à la représentation (The Accessibility Network) et la British Dyslexia Association, décrivent comment les éditeurs peuvent rendre les livres plus lisibles pour les dyslexiques, en allant des tailles de police jusqu'aux dessins de couverture des livres.

En récompense, Hachette UK est devenu le premier éditeur à remporter un Smart Award de la British Dyslexia Association (BDA). Ce prix lui a été décerné en reconnaissance de ses efforts pour promouvoir les bonnes pratiques et répondre aux besoins des personnes dyslexiques et neurodiverses sur le lieu de travail ainsi que dans les contenus. Enfin, depuis la fin d'année 2021, toutes les nouveautés sont, comme en France, disponibles en format ePub 3, format numérique le plus accessible.

Aux États-Unis, Hachette Book Group conduit plusieurs initiatives pour faciliter l'accès à la lecture aux personnes malvoyantes ainsi qu'aux personnes défavorisées et ainsi promouvoir le goût de la lecture et de l'écriture. À l'image du partenariat avec la National Library Service for the Blind and Physically Handicapped grâce auquel la filiale américaine met à disposition gratuitement, et auprès du public concerné, la totalité de son catalogue de livres numériques (15 870 titres en 2021) et de livres audio (6 325 titres en 2021).

Hachette Book Group continue également d'être un partenaire de référence au sein d'une initiative nationale (Book Rich Environments) permettant à des enfants, voire à des familles entières, de se voir distribuer des livres de qualité et traitant de thématiques diverses. L'objectif de ce programme, déployé sur l'ensemble du territoire américain, est d'alimenter le goût de la lecture, de promouvoir la culture mais aussi d'aider les plus jeunes à pouvoir se constituer leurs propres bibliothèques à domicile. Ainsi, en 2021, Hachette Book Group a fait don de 30 000 livres dans le cadre de ce partenariat. En ce qui concerne Lagardère Travel Retail, la branche conduit plusieurs opérations qui permettent de redonner toute sa place à la lecture et à la culture, notamment en France via le réseau de points de vente Relay :

- ▶ depuis plus de quarante ans, le prix Relay des voyageurs lecteurs permet une forte médiatisation des livres en lice pendant l'année et fait vivre une vraie communauté de « voyageurs lecteurs » ;
- ▶ le prix Relay des magazines de l'année distingue, en collaboration avec le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine, les meilleurs magazines de l'année et permet d'en faire la promotion auprès d'un large public grâce à une grande campagne multicanaux ;
- ▶ à l'occasion du Festival international de la bande dessinée d'Angoulême, mise à l'honneur de la bande dessinée, renforçant ainsi l'accessibilité de ce produit culturel transgénérationnel et éducatif ;
- ▶ organisation, tout au long de l'année, de séances de dédicaces sur le réseau de points de vente ;
- ▶ focus sur des campagnes publicitaires d'éditeur afin d'inciter la lecture de livres et de magazines.

Enfin, il est à noter que les deux principales branches du Groupe se rejoignent, en France, autour de deux initiatives.

La première est le partenariat aux Trophées de l'édition, organisé par le magazine Livres Hebdo. Cet événement exceptionnel récompense les professionnels de l'édition qui, par leur excellence, leur audace et leur créativité, contribuent au rayonnement de la création éditoriale.

La seconde, une initiative commune, est le don de livres et de presse dans les hôpitaux. Depuis plus de dix ans, à l'occasion des fêtes de fin d'année, les équipes de plus de 100 boutiques du réseau Relais H (points de vente Relay opérant dans les hôpitaux) font des dons « lecture » (livres et presse) aux directions, services spécialisés et bibliothèques des centres hospitaliers français et permettent ainsi aux malades des hôpitaux (enfants comme adultes) de bénéficier, avec des centaines de titres offerts, de cette ouverture sur la culture et le divertissement.

SUR L'ÉDUCATION, LA LIBERTÉ D'EXPRESSION, LA DIVERSITÉ ET LE PLURALISME

Hachette Livre participe, en tant que membre fondateur, au cercle des éditeurs du PEN Club, ONG fondée en 1921 pour défendre la liberté d'expression (particulièrement celle des écrivains persécutés) et promouvoir la littérature dans le monde. À ce titre, Hachette Livre participe activement, sur ses trois principaux pays d'implantation (France, Royaume-Uni, États-Unis), au financement de PEN et à de nombreuses autres initiatives locales/nationales en faveur de la liberté d'expression et de publication dans le monde, du soutien aux auteurs et plus généralement de la valeur ajoutée des livres et de la lecture.

Depuis octobre 2017, Hachette Livre participe, en tant que membre fondateur, à Educapital, un fonds européen d'investissement dédié à l'éducation et à la formation. Educapital a vocation à repérer et accompagner des start-up qui innovent dans le domaine de l'éducation et de la formation, notamment dans les enseignements primaire, secondaire et supérieur, ainsi que dans le parascolaire.

En France, par exemple, les éditions Hatier et Jean-Claude Lattès s'engagent chacune à leur niveau grâce à des concours. Hatier avec Le Tremplin Prépubac, un grand concours organisé depuis 2013 visant à soutenir financièrement le projet professionnel d'un lycéen à hauteur de 5 000 €. Jean-Claude Lattès avec le concours d'écriture « Voix d'Afriques », lancé en partenariat avec RFI et la Cité internationale des arts et dont la deuxième édition a eu lieu en 2021. Destiné aux jeunes auteurs et aux jeunes autrices, ce prix de littérature a pour objectif de faire émerger les nouvelles plumes du roman africain en langue française.

L'éducation, c'est aussi la sensibilisation aux grands enjeux de société. La performance des activités d'édition reposant avant tout sur la diversité des ouvrages publiés et le pluralisme des idées véhiculées, la responsabilité de Lagardère Publishing consiste avant tout à donner aux lecteurs les clés de compréhension des grands enjeux du monde. Le rachat en 2018 par Hachette Livre de la maison d'édition La Plage qui publie des auteurs engagés dans les sujets d'écologie et de sens renforce la diversité de la branche tout en permettant à La Plage de diffuser plus largement le message écologiste de ses auteurs.

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'appuie sur son programme Changing the Story afin de mener à bien sa mission en matière de promotion de la diversité, d'inclusion sociale, d'équité, d'accessibilité, de diffusion de la culture, de la lecture, de l'écriture, etc. Grâce à ce programme d'initiatives à 360 degrés (partenariats, workshops, mentoring, levée de fonds, dons, choix éditoriaux, engagement des salariés, formations, réseau d'entreprise, etc.) Hachette UK ambitionne de devenir l'éditeur de référence sur le territoire britannique.

Aux États-Unis, Hachette Book Group a poursuivi, pour la dixième année consécutive, son partenariat avec l'organisme Read Ahead. Certains collaborateurs s'engagent ainsi à accompagner des élèves d'une école publique de New York sur une année scolaire complète afin de leur faire pratiquer la lecture, de les aider à progresser en la matière et plus généralement de les parrainer au cours de leur cursus.

La filiale américaine continue également de s'engager au sein du New Jersey Law and Education Empowerment Project, programme d'accès et de réussite à l'université au service des étudiants et des familles de la grande région de Newark. HBG a plus précisément contribué au College Bound via des séances de coaching et de mentorat, permettant ainsi à des élèves de collèges et de lycées d'acquérir les compétences académiques et socio-émotionnelles nécessaires pour réussir à l'université et au-delà.

Grâce à son maillage national, Lagardère Travel Retail France promeut la presse régionale et la presse de territoire par une politique de référencement des quotidiens régionaux et des hors-séries ainsi qu'un merchandising sur mesure dans des présentoirs dédiés. Plus de 150 titres de presse régionaux sont présents chez Relay. Quant aux livres, les guides touristiques vendus dans les boutiques font la promotion de la culture locale. Lagardère Travel Retail France travaille avec les plus grands éditeurs nationaux pour couvrir toutes les régions de France, mais également avec des éditeurs locaux plus spécifiques qui permettent de proposer des guides de microrégions adaptés à un magasin ou une zone géographique.

Comme chaque année depuis près de trente ans, Lagardère Travel Retail France s'engage sur le sujet de la liberté d'expression. Via son réseau de points de vente Relay la branche soutient l'association Reporters sans frontières, en mettant en avant gracieusement les trois albums annuels édités par l'association. Par ailleurs, le montant de la vente des albums est intégralement reversé à Reporters sans frontières. Relay organise également la promotion de l'association sur son site Internet et dans ses boutiques (espaces publicitaires gracieux et soutien des projets événementiels de l'association notamment).

En 2021, les médias de Lagardère, à la fois dans leurs contenus, leurs prises de position et/ou leurs partenariats, ont contribué à éclairer les différents publics concernés sur de nombreux sujets. Au travers de l'organisation des Trophées de l'avenir par exemple, qui récompensent des acteurs innovants et engagés, Europe 1 démontre sa volonté de contribuer à la sensibilisation de ses auditeurs aux grands enjeux de société.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2021	2020	2019
Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année ⁽¹⁾	89	72	-
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	18 889	16 453	14 203

(1) Information non remontée avant 2020.

4.3.1.4 QUALITÉ, CONFORMITÉ, HYGIÈNE ET SÉCURITÉ DES PRODUITS VENDUS

Toute entreprise doit veiller à la santé et à la sécurité des personnes consommatrices ou utilisatrices des biens qu'elle met sur le marché et respecter la réglementation en vigueur. Au sein du groupe Lagardère, cet enjeu concerne différentes thématiques qui varient selon la filiale et les activités. Elle concerne aussi bien des produits physiques qui accompagnent les livres mis sur le marché (accessoires, articles ménagers, jouets, etc.), que des denrées alimentaires.

Chez Lagardère Travel Retail les activités de Restauration vont de pair avec une attention accrue aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire. Au-delà de l'impact sur la santé et la sécurité physique des consommateurs, un incident impliquant la qualité des produits alimentaires proposés à la vente dans les boutiques du Groupe pourrait nuire à la crédibilité et à la réputation du Groupe auprès de ses clients comme auprès de ses partenaires.

A.1 STRATÉGIE

Lagardère Publishing travaille avec des fournisseurs qui disposent d'un système d'assurance qualité le plus souvent certifiés selon les exigences de la norme ISO 9000.

Par ailleurs, Lagardère Publishing réalise une veille réglementaire lui permettant de s'assurer que les produits qui seront mis sur le marché sont conformes avec les exigences réglementaires (marquage, informations tri, matériaux, etc.).

Chez Lagardère Publishing, Hachette Livre France s'appuie en premier lieu sur son Comité de sécurité produits au sein duquel la filiale réunit plusieurs fois par an ses membres issus des différentes divisions pour partager les évolutions réglementaires et normatives applicables et les conditions de sécurité produits rencontrées

dans le cadre des activités. Ce comité est également à l'origine de l'élaboration de la procédure de sécurité des produits Hachette qui constituent le second pilier de sa stratégie. Enfin, les équipes en charge du développement et de la fabrication des produits sont par ailleurs régulièrement formées à la sécurité des produits.

En outre, les fournisseurs assurant la production des coffrets ou accessoires sont sélectionnés sur la base de critères de référencement définis par la Direction des achats. Ces derniers s'engagent contractuellement à ne livrer que des produits répondant aux exigences de sécurité en vigueur pour garantir la sécurité et la santé des consommateurs.

Le même niveau d'exigence se retrouve au sein des filiales internationales de Lagardère Publishing.

Chez Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités de restauration dans plus de 1 100 points de vente dans 27 pays, le développement croissant va de pair avec une attention accrue aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire qui deviennent prioritaires. Mise au point avec l'accompagnement de Bureau Veritas et son réseau local d'experts en sécurité sanitaire et brand conformity, la stratégie de Lagardère Travel Retail repose en premier lieu sur des lignes directrices (Food Safety Guidelines) qui ont été élaborées afin d'être diffusées dans l'ensemble des pays. Ces lignes directrices sont l'équivalent d'une politique avec des règles strictes à appliquer qui sont parfois plus exigeantes que les réglementations locales en matière d'hygiène.

Parallèlement aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire, il existe une vraie opportunité de contribuer aux sujets de société contemporains sur le bien-manger et la santé, sur une alimentation saine, respectueuse de la planète et des êtres vivants. Ainsi, Lagardère Travel Retail s'engage progressivement à sourcer ses produits de manière plus éthique. Au début de l'année 2018, Lagardère Travel Retail s'était engagé à ne plus distribuer d'œufs

ou d'ovoproduits issus de poules élevées en cage dès 2025 et ce sur l'ensemble de son réseau, y compris à l'international. En 2020 Lagardère Travel Retail s'est engagé à acheter uniquement de la viande de poulet issue d'élevages respectant les critères du European Chicken Commitment. Compte tenu de la crise sanitaire, la communication de cet engagement n'a été faite qu'en 2021.

A.2 DÉPLOIEMENT

Chez Lagardère Publishing, les fournisseurs s'engagent par contrat à livrer des produits conformes aux caractéristiques définies dans les cahiers des charges qui leur sont communiqués. De plus, un contrôle qualité est réalisé par le fournisseur ainsi que par les fabricants de chez Hachette aux différents stades de production des produits et livres (bons à tirer, bonnes feuilles d'impression, bons à relier, exemplaires d'acceptation, etc.).

Les exemplaires d'acceptation mis à disposition par les fournisseurs sont par ailleurs contrôlés pour en vérifier les conformités aux exigences réglementaires.

Depuis fin 2012, de façon systématique et spontanée, Lagardère Publishing, en France, met à la disposition des distributeurs et des libraires, sur un portail dédié, les déclarations de conformité des produits pour lesquels elles sont requises. C'est le cas pour les jouets, les articles aptes au contact alimentaire ainsi que les articles électriques ou électroniques.

Le Comité sécurité produits dispose en outre d'une procédure de gestion d'incidents et de crise relatifs à la sécurité produits, applicable depuis début 2015, et qui permet une meilleure prise en compte de tous les incidents.

Hachette Livre demande également à ses fournisseurs de s'engager formellement à respecter les exigences des règlements européens concernant les substances chimiques comme REACH (Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals), CLP (Classification, Labelling, Packaging) et POP (Polluants Organiques Persistants).

De plus, les produits soumis à des réglementations particulières, comme les jouets, les articles de cuisine, les articles électriques/électroniques ou les produits cosmétiques, font l'objet d'une évaluation de sécurité à l'issue de leur développement et sont contrôlés par des laboratoires indépendants avant d'être mis sur le marché. Ils visent à vérifier que les limites de concentration ou de migration des substances présentes soient bien inférieures aux limites réglementaires fixées. Les rapports de test sont archivés sur une période de dix ans.

Enfin, en France, Hachette Livre est membre de la Commission de normalisation sécurité des jouets et participe, de ce fait, à l'élaboration des normes européennes de sécurité des jouets telles que celles de la série EN71.

Chez Hachette Book Group, tous les produits mis sur le marché sont conformes aux différentes réglementations américaines, notamment les réglementations CPSIA (Consumer Product Safety Improvement Act) pour les produits pour enfants, ainsi qu'aux réglementations du Canada, du Royaume-Uni, de l'Union européenne, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Si un produit contient des matériaux qui ne se trouvent généralement pas dans un livre ordinaire, des tests de sécurité sont effectués par une agence de test tierce accréditée par la Consumer Product Safety Commission. Pour les produits complexes, des évaluations de conception et des tests préliminaires des composants peuvent avoir lieu tout au long du développement d'un produit. Pour les produits pour lesquels des tests de sécurité sont requis, HBG adhère strictement à son programme de testing qui exige des tests de sécurité du produit applicable au moins une fois tous les douze mois s'il n'y a pas de changement apporté au produit. De nouveaux tests sont nécessaires en cas de modification de la fabrication ou des spécifications du produit (pays d'origine,

usine, conception, matériaux). En cas de rappel nécessaire, HBG suit sa procédure qualité pour notifier les départements concernés et procéder aux démarches nécessaires pour geler la commercialisation du produit en question.

Du côté de Lagardère Travel Retail, le déploiement de sa stratégie s'organise autour de cinq axes :

1. les lignes directrices (Food Safety Guidelines) incluent des outils pour implémenter des plans d'action et des objectifs. Dans tous les pays, un système de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (HACCP ⁽¹⁾) est en place pour les activités de restauration et de commercialisation de denrées alimentaires emballées. Pour chacun des points de vente, l'hygiène et la sécurité des aliments font l'objet de contrôles journaliers en suivant des procédures strictes et précises, de la livraison des produits par le fournisseur jusqu'à la remise du produit fini au consommateur ;

2. un plan d'audits annuels réalisés dans les filiales, comprenant à la fois des questionnaires poussés dans chaque point de vente et des audits dans chaque siège de filiale. Huit pays ont été audités en 2016, dix en 2017, quatorze en 2018 et seize en 2019. En 2020 et 2021, en raison de la crise sanitaire et de l'instabilité des ouvertures (alternances d'ouvertures et de fermetures au gré des vagues Covid-19 et des politiques locales) les audits points de vente n'ont pas eu lieu. En revanche, la vague d'audits siège a redémarré à fin 2021 et se poursuivra jusqu'en avril 2022 pour tenir compte des situations des différents pays. 17 pays sont concernés. Ces audits, pilotés par le siège en France, sont complétés par des audits pilotés par les pays eux-mêmes, à une fréquence trimestrielle pour la plupart, ce qui amène à plus de 3 000 audits réalisés annuellement sur le réseau Restauration ;

3. des programmes de sensibilisation déployés dans les nouveaux territoires d'implantation comme le Chili, le Sénégal et la Mauritanie. En 2022, un module d'e-learning sera également lancé après un pilote en France et un autre aux Émirats arabes unis ;

4. une digitalisation, depuis 2018, des contrôles journaliers, grâce à l'utilisation d'outils web sur tablettes ;

5. la plateforme WellDone (lancé en 2021) qui aborde le management de la qualité et inclut une partie hygiène et sécurité alimentaire et une autre sur le monitoring de l'excellence opérationnelle (3 000 audits ont ainsi été réalisés sur les points de vente dans 11 pays, les trois segments d'activités étant concernés). L'objectif est de continuer à déployer cette plateforme sur 2022.

En 2020, afin de répondre aux enjeux de la crise sanitaire Lagardère Travel Retail avait, en parallèle, lancé plusieurs initiatives :

- la création et le déploiement de lignes directrices spécifiques (Health and Safety Guidelines Covid-19) ;
- des outils de communication pour tous les points de vente pour baliser le parcours consommateur ;
- le lancement d'un label (« Stay Safe, We Care ») avec dix engagements sur la sécurité alimentaire. Ce label vise à informer et rassurer les consommateurs, qui peuvent prendre connaissance, en flashant un QR Code, de l'ensemble des mesures sanitaires mises en place sur la boutique ou le restaurant dans lequel ils se trouvent. Le label a été communiqué à l'ensemble des pays afin d'être adapté et déployé localement.

Concernant les engagements pris par la filiale sur le sourcing et la traçabilité des produits, certains pays ont déjà modifié 100 % de leur approvisionnement d'œufs lorsque les volumes locaux de production le permettent. C'est le cas de l'Italie, de l'Autriche, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. D'autres, comme la République tchèque, l'Allemagne, l'Espagne ou les USA ont d'ores et déjà réussi à modifier une partie substantielle de leur assortiment et devraient être en avance sur l'objectif de 2025.

(1) HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.

Enfin, indépendamment des enjeux d'hygiène et de sécurité, la filiale est de plus en plus attentive à la demande croissante des donneurs d'ordre et des consommateurs pour une offre alimentaire au service de la santé et du bien-être des voyageurs. Cette attention passe notamment par des partenariats avec des marques engagées sur la qualité intrinsèque des produits ou sur l'approvisionnement de proximité.

De plus, certaines enseignes en propre, comme Relais H Café (enseigne leader en France dans les hôpitaux) ou Natoo (présente en Italie, Autriche et Allemagne pour le moment), sont désormais positionnées comme les fers de lance de la stratégie de développement durable de la branche, avec un accent très fort mis sur les produits locaux, les recettes végétariennes, etc.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2021	2020	2019
Nombre de pays audités en matière de sécurité sanitaire au cours de l'année	0	0	16
Pourcentage des pays audités en matière de sécurité sanitaire à fin d'année	0	0	70

Comme expliqué précédemment, les résultats affichés pour 2021 et 2020 sont la conséquence de la crise sanitaire puisque les audits ont été reportés en 2022 (17 pays devraient être concernés).

4.3.2 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES DES ACTIVITÉS DU GROUPE

4.3.2.1 LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Il est aujourd'hui démontré scientifiquement que l'augmentation et la concentration des émissions de gaz à effet de serre relatives aux activités humaines jouent un rôle indéniable dans l'accélération du changement climatique, enjeu global à l'origine de multiples impacts locaux et qui appelle aussi bien une réponse concertée au niveau mondial entre les différents États que des actions localisées à l'échelle des territoires, des entreprises, des individus. La lutte contre le changement climatique constitue donc un défi contemporain majeur sur lequel tous les acteurs, publics comme privés, se positionnent. La prise en compte de l'empreinte carbone des activités est ainsi devenue un sujet incontournable pour toute entreprise engagée dans une stratégie de RSE cohérente.

A.1 STRATÉGIE

En tant qu'acteur leader mondial de l'édition et qu'acteur de premier plan des médias en France, une des principales responsabilités du groupe Lagardère sur la question du changement climatique se trouve avant tout dans sa capacité à sensibiliser, informer et éduquer le grand public sur le sujet. Contribuer à améliorer le développement et le partage de la connaissance autour du changement climatique, de ses origines, de ses causes, des possibilités de réduire ses impacts et d'en atténuer ses effets, autant de sujets de société dont les différents supports médias du Groupe se font régulièrement l'écho tout au long de l'année au gré des actualités à couvrir.

Au-delà de cette responsabilité spécifique, le groupe Lagardère exerce des activités de nature largement tertiaire qui tendent à limiter ses impacts environnementaux directs en matière de changement climatique. Néanmoins, la lutte contre le changement climatique est au cœur de la stratégie environnementale du Groupe qui a décidé d'accélérer son engagement en la matière au cours de l'année 2021.

Ainsi, après avoir réalisé une première approche de son empreinte carbone consolidée en 2016, le Groupe, dont le profil a évolué

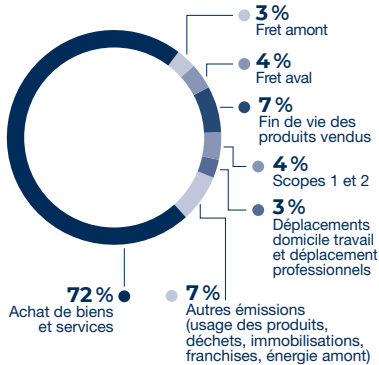
depuis quatre ans, a mis à jour cette empreinte en 2021, notamment dans la perspective de se fixer un objectif de réduction du Scope 3. Pour réaliser cet exercice, Lagardère s'est une nouvelle fois fait assister du cabinet Carbone 4, en s'appuyant sur les méthodes bilan carbone et GHG Protocol. L'analyse a été menée sur la base des données 2019, l'année 2020 n'ayant pas été représentative du niveau d'activités habituel du Groupe du fait des conséquences de la pandémie de Covid-19.

Le calcul de cette empreinte a concerné l'ensemble des émissions directes et indirectes, amont et aval, liées aux activités et implantations du Groupe. Considérant que la recherche de l'exhaustivité contribuait à la transparence de l'analyse, il a en effet été décidé de faire remonter les données sur l'ensemble des catégories du Scope 3, bien que cela ait conduit, pour certains postes, à travailler sur la base d'estimations et de ratios monétaires. Il existe donc un certain degré d'incertitude dans cette analyse, notamment lié aux facteurs d'émission moyens utilisés, aux hypothèses de calcul retenues, aux extrapolations et estimations qui ont été faites, etc.

Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, et Lagardère News ont été impliquées dans la démarche. De manière plus précise, les différents pays et les différentes activités du Groupe qui ont directement contribué à l'élaboration de cette empreinte, pour un taux de couverture équivalent à 71 % du chiffre d'affaires du Groupe, ont été les suivants :

- concernant Lagardère Publishing, les principaux territoires d'implantation, soit la France, l'Espagne, l'Amérique du Nord et le Royaume-Uni (plus l'Australie et la Nouvelle-Zélande) ont été couverts et tous les business concernés à l'exception des activités Fascicule et Jeux de société ;
- chez Lagardère Travel Retail, la France, l'Italie, la République tchèque, la Suisse, l'Amérique du Nord et la zone Pacifique ont contribué à l'analyse sur les trois segments d'activités de la branche (Travel Essentials, Restauration, Duty Free et Mode) ;
- chez Lagardère News, l'ensemble des activités ont été couvertes.

Répartition des émissions du groupe Lagardère



Le montant total des émissions du groupe Lagardère s'élève à un peu plus de 1 457 000 t_{eqCO₂} qui se répartissent ainsi entre les différentes activités :

- ▶ 36 % pour Lagardère Publishing ;
- ▶ 59 % pour Lagardère Travel Retail ;
- ▶ 5 % pour Lagardère News.

Comme attendu, le Scope 3, avec 96 % des émissions, l'emporte sur le reste :

- ▶ achats de biens et services (Scope 3) : 72 % des émissions ;
- ▶ fret amont et aval (Scope 3) : 7 % des émissions ;
- ▶ fin de vie des produits vendus (Scope 3) : 7 % des émissions ;
- ▶ déplacements domicile-travail des collaborateurs (évalués à partir de données moyennes par pays), ainsi que déplacements professionnels (Scope 3) : 3 % des émissions ;
- ▶ autres émissions du Scope 3 (usage des produits, déchets, immobilisations, franchises, énergie amont) : 7 %.

Les émissions directes et indirectes (Scopes 1 et 2) représentent le solde des émissions, soit 4 %.

À la suite de ces résultats, un comité de pilotage a été créé. Celui-ci va notamment travailler, au cours de l'année 2022, à la **définition de la stratégie climat du Groupe** ainsi qu'à la **fixation d'une trajectoire de réduction conforme à la science et aux standards internationaux**. Il sera également chargé de suivre la mise en œuvre opérationnelle des projets et initiatives liés au plan de réduction ainsi que d'élaborer des indicateurs de suivi sur le Scope 3.

Par ailleurs, le Groupe a décidé d'engager, pour l'année 2022, une analyse des risques liés au changement climatique (risques physiques et de transition). L'objectif étant de cartographier les principaux risques et opportunités afin d'alimenter les plans de résilience des activités qui seraient concernées. À l'aide d'outils qualitatifs et quantitatifs et en s'appuyant sur l'analyse par scénarios climatiques, comme recommandé par la TCFD, la résilience des activités du Groupe et de sa stratégie sera étudiée. Cette évaluation devrait permettre de mieux définir les orientations stratégiques à associer aux enjeux liés au climat, y compris au regard des différentes trajectoires de décarbonation de l'économie mondiale.

A.2 DÉPLOIEMENT

SUR LES SCOPES 1 ET 2

Le groupe Lagardère cherche à minimiser la consommation d'énergie de son parc immobilier loué ou possédé (bureaux,

entrepôts, points de vente) par la mise en place de mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique, notamment :

- ▶ la préférence donnée à des sites économes en énergie et/ou disposant d'une certification environnementale. Par exemple, l'immeuble qui accueille Hachette Livre à Vanves a obtenu la certification NF Bâtiments Tertiaires-Démarche HQE ainsi que le label de performance énergétique BBC et le nouveau quartier général de Hachette UK à Londres est pour sa part certifié BREEAM ;
- ▶ la volonté d'utiliser les bureaux de manière rationnelle et pragmatique. Les bureaux où évoluent les collaborateurs du Groupe sont ainsi de plus en plus configurés en vue d'optimiser les consommations énergétiques du quotidien (éclairage LED, détecteurs de présence, équipements informatiques labellisés, mutualisation des équipements, etc.) ;
- ▶ le déploiement, au sein du réseau international de points de vente opérés par Lagardère Travel Retail, de programmes d'optimisation énergétique passant notamment par du relapage LED ainsi que par le recours à des réfrigérateurs à portes et d'équipements moins énergivores.

Pour poursuivre ces efforts, Lagardère a par ailleurs réalisé, au cours des dernières années, de nombreux audits énergétiques sur ses sites industriels, tertiaires, ainsi qu'au sein de son réseau de points de vente sur le territoire français. Les résultats de ces analyses permettent d'enrichir les plans d'actions de sobriété énergétique des sites concernés.

En complément, le Groupe va chercher à privilégier le recours aux énergies issues de sources renouvelables. Ainsi, depuis 2018, Lagardère a fait le choix d'acheter de l'électricité issue de sources renouvelables pour approvisionner l'ensemble des sites dont il a le contrôle en France. Le Groupe va désormais étudier la faisabilité d'étendre cette démarche à l'international.

SUR LE SCOPE 3

Chez Lagardère Publishing, l'ensemble des mesures mises en œuvre dans le cadre de la traçabilité du papier et de la fabrication des livres permet notamment, depuis cinq ans, d'afficher sur les livres francophones une double indication : celle de l'empreinte carbone de l'ouvrage et celle de l'origine (certifiée ou recyclée) des fibres utilisées.

Le plan d'action qui va être élaboré à partir de l'année 2022 devrait permettre de déployer un plus grand nombre d'initiatives ayant pour objectif de réduire les émissions liées au Scope 3.

A.3 PERFORMANCE

Les consommations reportées dans le tableau ci-dessous concernent l'ensemble des activités du groupe Lagardère.

Ces données font référence aux consommations d'énergie directes (Scope 1) et indirectes (Scope 2) de l'ensemble des bureaux, points de vente, boutiques, entrepôts, salles serveurs, sites de diffusion radio, salles de spectacles, académie sportive à partir desquels s'opèrent les activités du Groupe sur le périmètre évoqué ci-dessus.

Il existe, pour Lagardère Travel Retail, une incertitude sur le montant exact des consommations. En effet, la branche opère plus de 4 800 points de vente à travers le monde et n'a pas toujours accès aux factures énergétiques détaillant les consommations de chaque point de vente, le coût de l'énergie étant bien souvent compris dans les charges payées aux concédants (propriétaires des aéroports/gares).

En conséquence, les opérationnels chargés de faire remonter les consommations du réseau de points de vente opérés dans chaque pays d'implantation ont parfois recours à des estimations basées sur un référentiel de kWh/m²/mois, établi selon la surface et la nature du point de vente.

Consommations d'énergie tertiaire du Groupe dans le monde (en GWh)

Branche	Année	Scope 1	Scope 2	Total
Lagardère Publishing	2021	35	30	65
	2020	35	31	66
Lagardère Travel Retail	2021	11	160	171
	2020	9	152	161
Autres activités	2021	6	10	16
	2020	5	10	15
Total	2021	52	200	252
	2020	50	192	242

Émissions de GES du Groupe dans le monde (en teqCO_2) ⁽¹⁾

Branche	Année	Scope 1	Scope 2	Total
Lagardère Publishing	2021	6 587	6 724	13 311
	2020	6 625	6 764	13 389
Lagardère Travel Retail	2021	1 989	66 312	68 302
	2020	1 707	63 493	65 200
Autres activités	2021	1 080	793	1 873
	2020	854	600	1 454
Total	2021	9 656	73 830	83 486
	2020	9 186	70 857	80 043

Indicateur

	2021	2020
Émissions de CO_2 par M€ de chiffre d'affaires (en teqCO_2)	16,3	15,8

La légère augmentation des consommations et des émissions enregistrées en 2021, notamment chez Lagardère Travel Retail, s'explique avant tout par une timide reprise des activités au cours de l'année 2021, après une année 2020 marquée par une fermeture de nombreux points de vente dans les différents pays d'implantation du Groupe liée à la crise sanitaire.

D'une manière générale, les évolutions des consommations d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre, plus ou moins significatives selon les branches et le type d'énergie, peuvent s'expliquer par :

- une évolution du périmètre organisationnel (intégration de nouvelles entités et/ou de nouveaux bâtiments dans le reporting environnemental) ;
- une meilleure prise en compte, à l'intérieur d'une entité, des différentes sources consommatrices d'énergie.
- des aménagements internes (souvent liés à des travaux), temporaires ou non, affectant, à la hausse ou à la baisse, les consommations ;
- un changement dans les facteurs d'émissions utilisés pour convertir l'énergie en équivalent CO_2 .

Le ratio d'intensité carbone fait référence aux émissions du Scope 1 et Scope 2 présentés ci-dessus.

La légère augmentation du ratio entre 2020 et 2021 s'explique logiquement par une timide reprise des activités de Lagardère Travel Retail qui, via son grand réseau de points de vente, est le principal contributeur des consommations énergétiques du Groupe.

4.3.2.2 GESTION DES RESSOURCES, LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

La production de produits essentiels au déploiement et au développement des activités du Groupe repose sur une utilisation de nombreuses ressources naturelles. Cette dépendance impose de mettre en œuvre des actions de mitigation permettant de limiter les impacts environnementaux négatifs générés par ces activités. La vigilance du Groupe sur cet enjeu doit être à la hauteur des attentes croissantes des clients, consommateurs et autres parties prenantes en la matière.

Sur cette thématique, et compte tenu de ses activités historiques et de ses activités en croissance, le Groupe s'engage sur trois grands sujets : le papier, le gaspillage alimentaire et le plastique.

Le papier constitue la matière première historique du Groupe. Issu de sources renouvelables, il peut être un matériau écologique par excellence si et seulement si les impacts de sa fabrication sont bien gérés, de la forêt à la feuille, le papier étant, comme tout produit,

(1) Les émissions de 2020 ont été recalculées pour prendre en compte les changements effectués en 2021 concernant les facteurs d'émissions utilisés.

générateur d'impacts environnementaux tout au long de son cycle de vie (de l'achat de la matière première au recyclage des invendus, en passant par la fabrication). La pâte à papier qui entre dans la fabrication des papiers est une ressource mondialisée importée de nombreux pays et qui se transporte à travers le monde. De ce fait, chacune des étapes de fabrication du papier peut mélanger plusieurs sources. D'où la nécessaire vigilance qui s'impose, notamment dans la gestion des approvisionnements.

Par ailleurs, compte tenu de la place croissante prise par les activités de Foodservice chez Lagardère Travel Retail et des enjeux financiers, environnementaux et sociétaux liés au gaspillage alimentaire, il est impératif d'agir dans ce domaine afin de contribuer à faire évoluer les modes de production et de consommation vers des pratiques plus durables.

Enfin, la lutte contre la pollution plastique est également devenue un sujet important pour les activités du Groupe qui, depuis l'année 2020, commence à avancer concrètement sur le sujet.

En complément de ces trois grands enjeux, les filiales du Groupe s'engagent également sur le terrain de l'éco-conception et du réaménagement des points de vente.

A.1 STRATÉGIE

Via sa filiale Lagardère Publishing, le groupe Lagardère est depuis longtemps engagé dans une politique de gestion responsable du papier qui s'exerce tout au long du cycle de vie. De l'approvisionnement à la gestion des invendus en passant par les différentes phases de production, Lagardère s'engage sur toutes les étapes en travaillant avec l'ensemble des partenaires commerciaux concernés.

Le Groupe cherche en premier lieu à accroître d'année en année la part de son papier acheté certifié, c'est-à-dire issu de forêts

gérées durablement (forêt dans laquelle la quantité de bois coupé chaque année ne dépasse pas la quantité de biomasse qui a poussé cette même année, garantissant le maintien du stock de carbone dans la forêt contrairement à une forêt surexploitée ou à une zone déforestée), et l'utilisation de papier recyclé lorsque cela est possible. Que le papier soit directement acheté auprès des papeteries ou qu'il soit fourni par les imprimeurs avec lesquels le Groupe collabore, la politique reste de privilégier l'impression sur du papier certifié PEFC ou FSC. Acheter du papier certifié a par ailleurs des conséquences sur la préservation de la biodiversité puisque la démarche de certification implique une maîtrise des ressources de la forêt et prend également en compte des critères tels que les fonctions productives et protectrices de la forêt, la diversité biologique, la santé et la vitalité de la forêt.

De son côté, Lagardère Travel Retail déploie dans ses entités opérationnelles cinq axes d'initiatives afin de lutter contre le gaspillage alimentaire, un sujet sur lequel la filiale s'engage avec conviction en proposant des solutions aux clients et aux collaborateurs et en mettant en place des dispositifs de réduction adéquats.

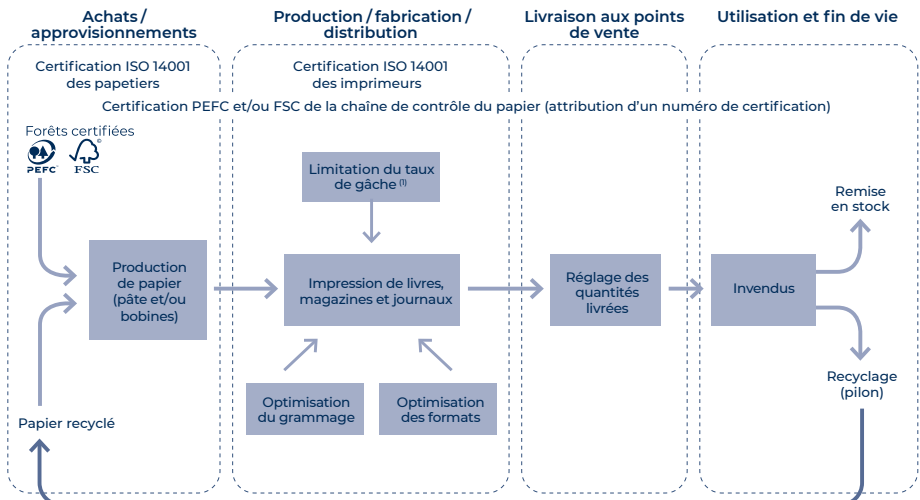
Sur le sujet de la pollution plastique, Hachette Livre, après avoir réalisé un travail d'audit durant l'année 2020, a initié son plan d'action au cours de l'année 2021. De son côté, Lagardère Travel Retail s'attache à progressivement supprimer le plastique à usage unique de l'ensemble de ses marques internes.

Au niveau local, dans chacune des business unit concernées, les équipes techniques en charge de la fabrication et/ou des achats de papier ainsi que les équipes opérationnelles en charge des points de vente portent et incarnent cette stratégie sur les ressources naturelles, contribuant ainsi à la réduction progressive des impacts négatifs des activités du Groupe.

Le cycle du papier

Matière première renouvelable, le bois se trouve à l'origine de la fabrication du papier. La ressource bois est transformée en pâte qui servira de base à la fabrication des bobines de papier. Puis, les bobines passent chez l'imprimeur pour être transformées en

livres, magazines et journaux. Une fois utilisés, ces produits peuvent être récupérés et recyclés afin de servir de matière première à la fabrication de la pâte à papier recyclée.



(1) Taux de gâche : pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication.

A.2 DÉPLOIEMENT

ACHATS DE PAPIER

Les actions de traçabilité et de suivi des qualités de papiers achetés en direct ou fournis par les imprimeurs ont permis, au fil des années, de réduire significativement la part des fibres dont l'origine ne pouvait pas être tracée et/ou de s'assurer de l'absence de fibres issues de la déforestation.

Au-delà des achats de papier, plusieurs mesures sont déployées en parallèle afin de contrôler la qualité des papiers achetés.

Lagardère Publishing demande ainsi à ses fournisseurs en Asie de bannir certaines qualités de papier qui ne répondent pas aux exigences définies (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement, etc.).

Fin 2016, Hachette Book Group a lancé un nouveau programme de vérification des fibres asiatiques entrant dans la composition des papiers achetés. Tous les trimestres, des échantillons de papier sur lesquels sont imprimés des titres publiés par la filiale américaine sont testés afin d'obtenir l'assurance que les papiers achetés sur les marchés asiatiques le sont auprès de fournisseurs respectueux de leurs engagements environnementaux. Pour ce faire, Hachette Book Group a contracté avec un laboratoire spécialisé qui teste les fibres des pages intérieures, des pages de garde, des couvertures et des jaquettes d'ouvrages sélectionnés au hasard parmi les titres imprimés en Asie. L'objectif est de s'assurer qu'aucun bois exotique noble n'a été mélangé au « panier de fibres » et que celui-ci est conforme au cahier des charges de Lagardère Publishing.

Ce programme a été progressivement étendu à l'ensemble des entités de Lagardère Publishing en France, au Royaume-Uni et en Espagne. Il s'agit donc d'une initiative importante qui vient compléter et renforcer la politique d'achat de papiers certifiés et de papiers recyclés mise en place par la filiale.

Depuis 2010, l'activité Presse est engagée dans une démarche visant à utiliser exclusivement des papiers certifiés PEFC (ou recyclés), imprimés par des prestataires eux-mêmes certifiés. Ainsi, cette exigence permet d'apposer le logo de certification PEFC des prestataires imprimeurs dans l'ours ou le sommaire des publications. Concernant le papier recyclé, celui-ci est tout à fait adapté à la fabrication de papier journal. Ainsi, *Le Journal du Dimanche* est entièrement imprimé sur du papier recyclé. En revanche, pour les besoins des magazines, l'offre étant encore faible en termes de volumes nécessaires et de nombre de fournisseurs, le papier certifié est privilégié.

Les opérationnels en charge des achats de papier dans le Groupe mènent par ailleurs depuis longtemps une politique de sensibilisation environnementale auprès de leurs papetiers et imprimeurs, français comme étrangers, au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification. Ainsi, près de 97 % du papier acheté par Lagardère Publishing provient d'usines certifiées ISO 14001.

SUIVI DE LA CONSOMMATION DE PAPIER

Les opérationnels mettent en œuvre un certain nombre d'actions pour limiter le taux de gâche (pourcentage de papier perdu) au cours de la fabrication (impression et façonnage). Le taux de gâche est calculé en comparant la quantité de papier utilisée dans le cadre du processus d'impression avec la quantité de papier livrée sous forme de livres, journaux ou magazines ; il varie beaucoup en fonction de la technologie d'impression utilisée (types de machine, couleurs) et du nombre d'ouvrages ou de magazines fabriqués (tirage).

Dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier, les équipes concernées déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à

l'imprimeur. L'amélioration des taux de gâche constitue ainsi un facteur clé lors des négociations avec les imprimeurs.

Un suivi régulier des consommations de papier et du taux de gâche permet de :

- ▶ valider les choix des imprimeurs, des techniques optimales d'impression, des papiers (optimisation des laizes et des formats papier mis en œuvre) ;
- ▶ calculer le nombre d'exemplaires de magazines/journaux à imprimer en fonction des statistiques de vente ;
- ▶ identifier de nouvelles technologies utilisables (utilisation de rotatives livres à calage rapide, réglage automatique des enciers sur presse) ;
- ▶ mettre en place des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des laizes papier, etc.) ;
- ▶ informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché ;
- ▶ définir et valider des grilles d'allocation papier les plus optimisées avec chacun des fournisseurs ;
- ▶ identifier les axes d'amélioration continue en liaison avec les fournisseurs.

Les ajustements de format des publications constituent également des moyens d'optimiser la production des livres et magazines. Lagardère Publishing propose ainsi un grand nombre de manuels scolaires en format unique par titre et optimisé pour réduire le taux de gâche papier lors de la production. Lorsque le format compact est retenu, il reçoit un accueil favorable des prescripteurs que sont les enseignants, des acheteurs et aussi des élèves dont les cartables sont allégés.

La technologie d'impression à la demande, qui permet de n'imprimer des livres qu'à la commande, contribue également à réduire la consommation de papier, tout en limitant les émissions de gaz à effet de serre liées à la production, au stockage et au transport. Le Groupe a développé l'usage de cette technologie en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni et son catalogue a continué de s'agrandir en 2021.

En France, Hachette Livre a aussi mis cette technologie à la disposition d'un ambitieux projet avec la Bibliothèque nationale de France (BnF) permettant de commercialiser via le réseau de libraires une sélection de plus de 200 000 œuvres issues du patrimoine littéraire de la BnF.

FIN DE VIE DU PAPIER

Chez Lagardère Publishing, les invendus qui ne sont pas pilonnés afin d'être recyclés et d'alimenter à 100 % la filière du papier recyclé sont réintégrés dans le stock des éditeurs.

Au sein des activités presse, la réduction du taux d'invendus se fait en amont par l'optimisation du réglage (allocation des quantités des titres aux points de vente). Pour gérer au mieux les exemplaires invendus, dont l'existence même est inhérente à la vente au numéro, les directeurs de vente procèdent régulièrement à des actions de réglage des quantités imprimées et livrées à l'aide de logiciels spécialisés. Ces actions permettent d'obtenir des taux d'invendus inférieurs aux taux d'invendus moyens nationaux depuis de nombreuses années.

LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

La lutte contre le gaspillage alimentaire étant devenu un enjeu de politique publique majeur, Lagardère Travel Retail s'efforce d'y contribuer sur l'ensemble de ses territoires d'implantation en déployant un certain nombre de mesures complémentaires qui

permettent de réduire les pertes. Optimisation de la production, préservation des aliments, prévention du gaspillage, transformation des pertes et transfert des invendus constituent ainsi les pierres angulaires de la stratégie élaborée par la filiale.

Concernant l'optimisation de la production, Lagardère Travel Retail et ses entités s'orientent vers des produits saisonniers (moins périssables) et favorisent la production sur site pour être plus réactifs envers la demande et ne pas surproduire. Les produits sont fabriqués régulièrement mais en moindre quantité afin de coller au maximum à la demande. En République tchèque, par exemple, la production ou l'achat de produits dits « sous vide » est également favorisé afin d'accroître leur durée de vie.

Sur la préservation des aliments, aux Pays-Bas par exemple, le produit « Slowd » est utilisé pour une meilleure durée de conservation des produits frais : fruits, légumes et herbes jusqu'à trente jours sans rencontrer de détérioration (procédé qui absorbe l'éthylène contenu dans les produits frais, ralentit le processus de maturation et prolonge la durée de conservation).

Afin de prévenir le gaspillage autant que possible, des « happy hours » sont organisées en fin de journée afin de limiter les pertes (Bulgarie, République tchèque, Pologne, Roumanie) et, dans certains pays, les clients sont sensibilisés à la lutte contre le gaspillage par des campagnes de communication en ligne et dans les magasins. En France, l'application Too Good To Go permet la commande en ligne des repas à prix réduits à partir d'invendus. En République tchèque, un système de portionnement du lait utilisé pour la préparation des boissons chaudes a été mis en place chez Costa Coffee afin de limiter la perte. Le dispositif permet aussi une meilleure sécurité alimentaire sur ce produit sensible.

Concernant, la transformation des pertes, plusieurs initiatives existent. En République tchèque, par exemple, le marc de café des coffee shop Costa Coffee est mis à la disposition de clients et d'une association de jardiniers. Dans les bars à jus UGO, il est prévu de transformer les fruits et légumes non utilisés en compost.

Au bout de la chaîne, le transfert des invendus constitue un dernier maillon particulièrement pertinent. Qu'ils soient distribués afin de nourrir des animaux (invendus impropres à la consommation humaine) ou pour soutenir des populations en situation précaire, les invendus alimentaires se destinent à une fin de vie qui a une utilité sociale. Les exemples ci-dessous présentent un éventail des possibles que Lagardère Travel Retail s'attache à mettre en place dans l'ensemble de ses territoires d'implantation :

- distribution des invendus à des zoos, des cirques et des refuges pour animaux en République tchèque et en Roumanie ;
- en Roumanie, une collaboration a également été lancée avec l'association Caritas (quatre jours par semaine des collaborateurs de plusieurs de nos points de vente déposent chez Caritas des produits en fin de DLUO) ainsi que deux autres organismes (Life and Light Foundation et Metropolis Foundation). Ces produits sont ensuite distribués à des enfants et personnes âgées dans le besoin ;
- coopération avec des associations de soutien aux sans-abris comme l'Armée du Salut en République tchèque ;
- coopération avec des banques alimentaires locales aux États-Unis et en Italie.

Une initiative internationale a également été menée en 2021 afin d'être en mesure de piloter finement le taux de perte, définir des objectifs par type de restauration (rapide, service à table, etc.), recenser et partager les bonnes pratiques ainsi que les outils permettant d'accompagner les équipes opérationnelles dans cette stratégie de réduction.

De nouvelles initiatives ont également vu le jour dans certains pays :

- aux États-Unis, le programme The Good program permet, grâce à une application dédiée, de donner en fin de journée les sandwiches invendus à des associations ;
- en France, les équipes ont lancé le programme Fini le Gaspi dans les hôpitaux et proposent, une heure avant la fermeture des points de vente, des réductions de 50 % sur les sandwiches et viennoiseries non vendus.

RÉDUCTION DU PLASTIQUE

Portées par la volonté permanente de réduire leurs empreintes environnementales, les filiales du groupe Lagardère ont réussi, au cours de l'année 2021, à avancer sur le sujet de la réduction du plastique et ce malgré un contexte sanitaire encore difficile.

Hachette Livre France a lancé une démarche de réflexion globale sur son usage du plastique dans ses process. L'objectif est d'analyser précisément l'empreinte plastique au sein des chaînes de fabrication et de distribution. Tout au long du second semestre de l'année 2020, une cartographie précise des différents types de matériaux et des volumes des matières plastiques utilisées du point de vue produit (bandeau, pelliculage ou protection du livre ou du coffret, etc.) et du point de vue logistique (film de sécurisation des palettes, packaging, etc.) a ainsi été réalisée. Une étude comparable mais adaptée aux spécificités de cette activité est également en cours sur le périmètre des fascicules. Au cours de l'année 2021, une trajectoire de réduction de l'empreinte plastique et un plan d'action à horizon 2030 ont été élaborés. Les principaux axes de ce plan d'action, qui sera déployé à partir de 2022, sont la réduction des volumes de plastique (suppression des usages non essentiels, éco-conception), l'amélioration du mix matériau (achats responsables, choix de plastiques avec des filières circulaires étables), la structuration pour le déploiement de la démarche (équipement en innovations industrielles, implication de tous les métiers) et l'engagement de l'écosystème (actions au niveau de l'interprofession, communication, etc.).

Lagardère Travel Retail avait pris la décision, à fin 2019, de supprimer tout consommable en plastique pour les produits alimentaires fabriqués par ses marques internes de restauration à travers le monde. Cette initiative a été mise en œuvre en France en juillet 2020 et a été progressivement étendue sur la majorité du territoire européen, ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande à partir de décembre 2020.

La mise en place de ce changement majeur a été possible grâce à la mobilisation rapide des services et des pays pour identifier les produits et fournisseurs répondant au nouveau cahier des charges et ainsi faciliter cette transition. En parallèle de cette démarche, la branche a revu de façon globale la façon d'utiliser les consommables plastiques afin d'en réduire l'usage et d'optimiser l'impact de son engagement dans ce domaine.

Enfin les boissons en emballage 100 % RPET sont privilégiées et devraient représenter 2/3 des volumes en 2022.

La baisse de l'indicateur sur la part du chiffre d'affaires généré par les activités de restauration (concepts en propre) de la branche Lagardère Travel Retail ayant basculé sur des consommables éco-responsables et banni l'usage des plastiques à usage unique observée entre 2020 et 2021 (voir tableau ci-dessous), s'explique en raison des pénuries de matières premières et de l'absence de solutions alternatives qui ont contraint les pays à revenir à l'utilisation de plastique pour certains consommables comme les couvercles de gobelets.

ÉCO-CONCEPTION

Lagardère Publishing souhaite proposer des pistes d'action concrètes à tous ses collaborateurs. En France, Hachette Livre a organisé en 2021 une Semaine de l'éco-conception, dont l'objectif était de lancer ou d'accélérer les pratiques d'éco-conception dans les équipes. L'événement a permis la co-construction de fiches-réflexes permettant à chacun de s'approprier les bonnes pratiques, à chaque étape du cycle de vie du livre (choix des matières premières, éditorial, fabrication, transport, diffusion, fin de vie, valorisation). Ces fiches ont vocation à être enrichies de manière collaborative au fur et à mesure et diffusées dans toute l'organisation. Une autre Semaine de l'éco-conception sera organisée en 2022.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2021	2020	2019
Poids du papier acheté en propre (en kilotonne)	135,1	121,5	123,3
Poids du papier fourni (en kilotonne)	44,4	38,5	29,3
Poids total du papier acheté et fourni (en kilotonne)	179,5	160,0	152,6
Pourcentage du papier certifié	95	95	> 87
Pourcentage du papier recyclé	4	3	< 10
Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays ayant mis en place un système de mesure et des initiatives de réduction du gaspillage alimentaire ⁽¹⁾	49	33	-
Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays qui ont supprimé les consommables en plastique à usage unique pour les produits alimentaires fabriqués par les marques internes ⁽¹⁾	48	65	-

(1) Information non remontée avant 2020.

RÉAMÉNAGEMENT DES POINTS DE VENTE

Chez Lagardère Travel Retail, le réaménagement des magasins Relay en France est régulièrement l'occasion de déployer des principes d'anti-gaspillage et d'économie circulaire en récupérant, en réutilisant et en réinjectant dans le réseau des équipements (moulins à café, fours, micro-ondes, projecteurs LED, armoires froides, machines à glaçons, vitrines réfrigérées, lave-vaisselle, lave-verres, etc.) et/ou du mobilier (casiers, comptoirs, consoles, gondoles, meubles, poubelles, tables, etc.) encore bons à l'usage. Dans le même ordre d'idée, les piétements de tables de certains Relais H sont nettoyés et réutilisés avec de nouveaux plateaux afin de créer des tables neuves. Enfin, dans le cadre de la modernisation de l'ensemble des points de vente en France initiée lors du second semestre 2020, Lagardère Travel Retail déploie des poubelles de tri (liquide, bouteilles plastique, déchets organiques), notamment dans ses unités de restauration et ses Relais H.

4.3.3 LE RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

4.3.3.1 RESPECT DE LA VIE PRIVÉE

Avec le foisonnement exponentiel des données mises en ligne sur Internet et la recrudescence des cyber-attaques ces dernières années, la question de la protection des données personnelles est un sujet sociétal majeur qui impose une responsabilité et une vigilance accrues.

Depuis l'adoption du règlement général sur la protection des données (RGPD) applicable en France et dans tous les pays membres de l'Union européenne le 25 mai 2018, ce sujet fait l'objet d'une forte médiatisation, d'une attention soutenue du public et d'une vigilance accrue des autorités de contrôle. Par ailleurs, une jurisprudence commence à se constituer, notamment en matière de sanctions et dans l'exercice de certains droits (par exemple le droit à l'effacement).

A.1 STRATÉGIE ET DÉPLOIEMENT

Le Groupe détient dans ses systèmes d'information des données à caractère personnel portant notamment sur les salariés du Groupe ou sur des tiers, qu'il s'agisse par exemple d'abonnés (magazines, fascicules), de voyageurs (duty free), d'internautes (médias, éducation).

Le Groupe s'est mobilisé dès 2016 pour la mise en œuvre du RGPD, avec le soutien attentif de la Direction Générale. Après une première action de sensibilisation effectuée auprès des branches dès le milieu de l'année 2016, un groupe de travail dédié a été créé au niveau

central, composé du Délégué à la protection des données (DPO), du Responsable de la sécurité des systèmes d'information Groupe et de la Compliance Groupe.

La mise en place d'un comité de pilotage avec les branches sous la responsabilité du DPO ainsi que la création d'un réseau de délégués dans les branches ont notamment permis d'établir une politique Groupe et de valider divers outils, méthodes et politiques destinés au recensement des traitements, à l'encadrement juridique des traitements, à la protection technique des données à caractère personnel et à la gestion des violations de données à caractère personnel. Sur ce dernier point, le Responsable de la sécurité des systèmes d'information Groupe assure également une surveillance proactive d'Internet afin d'identifier des fuites de contenus, et notamment des fuites de données personnelles.

Ce programme de mise en conformité est désormais intégré dans le processus de renforcement continu qui caractérise tous les programmes de gestion des risques et de la conformité du Groupe. En 2022, un indicateur spécifique sera déployé pour mieux mesurer le niveau de sécurité informatique lié au traitement des données personnelles. Des missions d'audit interne sont par ailleurs régulièrement conduites sur ce programme, qui fait également l'objet d'un suivi régulier auprès du Comité d'Audit du Groupe.

Les enjeux liés à la protection des données personnelles sont également décrits dans le chapitre Facteurs de risques, au paragraphe Risques liés à la sécurité des données (cf. § 3.2.6.5).

4.3.3.2 RESPECT DES LIBERTÉS FONDAMENTALES

Dans un monde toujours plus transparent, les entreprises doivent aujourd'hui expliquer comment elles respectent les droits de l'homme dans leurs opérations et leurs chaînes de valeur.

Bien qu'il relève du devoir des États de transposer leurs obligations internationales relatives aux droits de l'homme dans la législation nationale et de s'assurer de leur application, les droits de l'homme internationalement reconnus s'appliquent également aux entreprises, ce qui constitue à la fois un enjeu et un défi. Les entreprises pouvant influencer sur les droits de l'homme de leurs employés et travailleurs contractuels, des travailleurs de leurs fournisseurs, des communautés qui gravitent autour de leurs activités, des utilisateurs finaux de leurs produits et services, de nombreuses réglementations nationales prévoient déjà différentes mesures de protection contre la violation des droits de l'homme par les entreprises : lois sur le travail, lois anti-discrimination, lois sur la santé et la sécurité, lois sur l'environnement, etc.

En résumé, le comportement des entreprises peut avoir une incidence directe ou indirecte sur la jouissance des droits de l'homme, de façon positive ou négative. Pour le groupe Lagardère, le sujet des droits humains s'analyse sur trois dimensions principales.

En premier lieu, les activités dans les domaines de la culture, de l'éducation et de la connaissance sont liées à un certain nombre de droits humains (droit à la liberté d'opinion et d'expression, droit à l'éducation) et ont un impact positif sur ceux-ci. La section 4.3.1.3 développe très largement cette incidence positive.

Dans un second temps, le sujet des droits humains concerne l'interne et les salariés de l'ensemble du Groupe et est lié aux conditions de travail, à la santé, la sécurité et la sûreté des personnes ou encore aux discriminations. En complément de cette section, la section 4.3.1.2 développe plus spécifiquement la politique du Groupe en matière de diversité et de mixité des ressources humaines.

Enfin, dans un troisième temps, le risque d'infraction aux droits de l'homme est également considéré comme un sujet lié à celui de la chaîne d'approvisionnement et des achats responsables et à l'intégration de ces problématiques dans les relations qu'entretiennent les entités opérationnelles du Groupe avec leurs fournisseurs et sous-traitants. La section 4.2.1.3.B développe la politique du Groupe sur le sujet des relations avec la chaîne de valeur.

A.1 STRATÉGIE

Signataire du Global Compact depuis 2003, le groupe Lagardère s'engage à faire du respect des droits humains et des libertés fondamentales un enjeu de développement durable central. Et si la nature tertiaire des activités du Groupe tend à limiter ses impacts négatifs directs en la matière, l'ensemble des femmes et des hommes du Groupe veillent à ce que le développement et la croissance des activités n'entrent nullement en conflit avec le respect de ces droits.

En complément, le groupe Lagardère s'engage à respecter les principes des droits de l'homme internationalement reconnus dans des textes tels que la Charte internationale des droits de l'homme (Déclaration universelle des droits de l'homme, Pacte international relatif aux droits civils et politiques et Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels), les normes fondamentales de l'Organisation internationale du travail, les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations unies ou « Principes de Ruggie »).

Le Code d'éthique du Groupe établit par ailleurs un corpus de principes directeurs que les salariés s'engagent à respecter. Parmi l'ensemble des sujets abordés, les questions de respect de la personne, de conditions de travail et de dialogue social font partie des points saillants sur lesquels le Groupe a choisi de s'engager plus particulièrement.

L'interdiction de la discrimination, de tout type de coercition mentale ou physique, de toute punition corporelle ainsi que toute forme de harcèlement sont formellement inscrites au sein de ce Code.

Sur les conditions de travail, le groupe Lagardère s'attache à respecter les règles légales en vigueur en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, et à prendre toutes les précautions nécessaires pour maintenir un environnement de travail sûr et sain pour chacun. Ainsi, en cas de risque exposant la vie et la santé, il reconnaît l'intérêt du droit de retrait lorsque celui-ci est mis en œuvre en conformité avec la législation. Le Groupe s'efforce aussi de réduire les risques sanitaires et professionnels. Il veille à maintenir un niveau d'information suffisant pour que chacun puisse remplir ses missions, et à garantir l'existence et le bon fonctionnement d'un dialogue social pour traiter localement de ces sujets.

En matière de dialogue social, voir la section 4.2.1.3.A pour des informations détaillées.

A.2 DÉPLOIEMENT

Sur les thématiques de santé-sécurité, chacune des branches mène une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et de formation. Le groupe Lagardère s'attache par ailleurs à suivre les indicateurs liés aux accidents du travail ainsi qu'à leur prévention.

Une des grandes priorités de l'année 2020 avait été d'assurer, dans un contexte de pandémie, la santé et la sécurité de l'ensemble des salariés du Groupe, notamment pour celles et ceux qui ne pouvaient exercer leur profession en télétravail (centres logistiques, réseau de points de vente, techniciens radio) : stricte application des gestes barrières, mises en place de procédures et protocoles, règles de désinfection, rotation des équipes, mise à disposition de tous les salariés concernés de masques et de gel hydroalcoolique. Dans l'ensemble des points de vente de Lagardère Travel Retail, des dispositifs avaient été mis en place ou renforcés aussi bien pour assurer la sécurité des salariés que celle des clients : gestion des flux et des sens de circulation, développement des offres à emporter (Pick & Go), focus sur les paiements sans contact, installation d'écrans de protection en plexiglass pour les passages en caisse.

En 2021, pour toutes les fonctions qui pouvaient être télétravaillées, le travail à distance a continué d'être la norme, le retour en présentiel au bureau se faisant au cas par cas, en fonction des décisions prises à l'échelon national par chaque gouvernement, toujours dans le plus strict respect des règles sanitaires et en privilégiant les rotations entre services/fonctions afin de limiter le nombre de salariés présents dans les bureaux.

En complément, l'ensemble des équipes ressources humaines ont accompagné les salariés avec beaucoup de dialogue social et un grand nombre de communications internes.

Enfin, depuis plusieurs années, le Groupe a mis en place quatre indicateurs lui permettant de faire remonter les éventuelles infractions à certains droits de l'homme dans lesquelles une de ses entités opérationnelles pourrait être impliquée, de manière directe ou indirecte. Le suivi du nombre de contentieux formels pour fait de discrimination, travail forcé, travail des enfants et harcèlement permet ainsi de sonder le niveau de maturité des différentes sociétés du Groupe en la matière.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2021	2020	2019
Nombre de contentieux formels pour fait de discrimination	9	10	16
Nombre de contentieux formels pour cause de travail forcé	1	3	5
Nombre de contentieux formels pour cause de travail des enfants	0	0	0
Nombre de contentieux formels pour cause de harcèlement	4	10	11
Pourcentage des salariés disposant d'une représentation du personnel au 31 décembre	71	73	71

Nombre d'accidents du travail et de jours d'arrêt ⁽¹⁾

Branche	Nombre d'accidents	Nombre de jours d'arrêt
Lagardère Publishing	109	3 751
Lagardère Travel Retail	206	9 779
Autres activités	24	1 012
Groupe 2021	339	14 542
Groupe 2020	294	17 630

Taux de fréquence et de gravité ⁽²⁾ liés aux accidents du travail

Branche	Taux de fréquence		Taux de gravité	
	2021	2020	2021	2020
Lagardère Publishing	9,36	8,26	0,32	0,40
Lagardère Travel Retail	5,69	5,69	0,27	0,38
Autres activités	15,12	8,00	0,64	0,43
Groupe 2021	6,86	6,42	0,29	0,39

Dialogue social et santé-sécurité

Indicateur	2021	2020	2019
Pourcentage des salariés appartenant à une entité qui dispose d'un organe chargé de l'hygiène et de la sécurité	86	92	93
Pourcentage des salariés appartenant à une entité qui a mis en place un suivi médical régulier	95	67	57
Pourcentage des heures de formation consacrées à l'hygiène et la sécurité	19	8	13

Compte tenu du contexte particulier de l'année 2020, au cours de laquelle une grande partie des salariés du Groupe ont été mis en activité partielle, les taux de fréquence et de gravité publiés étaient vraisemblablement sous-évalués. En effet, ces taux sont calculés à partir d'un nombre théorique d'heures travaillées qui répondent généralement à un encadrement légal. Mais ce calcul théorique ne reflète en rien l'activité partielle qui a été induite par la crise sanitaire.

Le taux de fréquence a logiquement augmenté en 2021 par rapport à 2020, du fait notamment d'une reprise des activités de Lagardère Travel Retail, mais est encore sous-évalué en 2021 dans la mesure où Lagardère Travel Retail a continué à recourir à l'activité partielle.

Par ailleurs, plusieurs contentieux formels ⁽³⁾ pour cause de harcèlement, de travail forcé/obligatoire et de discrimination ont été recensés au cours de l'année 2021.

(1) Les accidents du travail ainsi que les jours d'arrêt reportés incluent les accidents de trajet ayant pu se produire dans le cadre du travail.

(2) Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre théorique d'heures travaillées ; taux de gravité = nombre de jours d'arrêt x 1 000 / nombre théorique d'heures travaillées.

(3) Par contentieux formel, nous entendons toute action ou plainte légalisée enregistrée formellement auprès de toute autorité compétente.

Sur l'ensemble des contentieux recensés (14), 64 % concernent des entités implantées aux États-Unis et 29 % concernent des entités implantées en France. Enfin, 64 % des contentieux concernent des cas de discrimination et 29 % des cas de harcèlement. Les 7 % restant renvoient à un cas de travail forcé.

Le contentieux pour travail forcé recensé a été arbitré en faveur de l'entité (rejet de la plainte par une autorité compétente).

Sur les neuf cas de discrimination qui ont fait l'objet de plaintes, un a été arbitré en faveur de l'entité (rejet de la plainte par une autorité compétente), trois ont été réglés à l'amiable et cinq sont encore en attente d'une résolution.

Sur les quatre cas de harcèlement recensés, tous sont en attente d'une résolution.

4.3.4 LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

La diversité des activités du Groupe et des tiers avec lesquels il interagit ainsi que ses implantations et/ou développements à l'international, y compris dans des pays moins stables politiquement et juridiquement, constituent des facteurs de risques, notamment en matière de corruption (cf. § 3.1.3.2).

A.1 STRATÉGIE

Le Groupe a adopté un principe de « tolérance zéro » à l'égard de la corruption. Ce principe se décline à travers un programme de compliance spécifique, qui a été déployé progressivement depuis 2013. Il comporte notamment une politique anticorruption applicable à tous et rappelant les exigences éthiques du Groupe.

Ainsi, le Groupe s'interdit de promettre, d'offrir d'autoriser, d'accorder, de solliciter ou d'accepter des paiements illicites ou autres avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché, d'encourager de manière illicite une décision ou une absence de décision, ou d'abuser de l'influence réelle ou supposée d'un tiers pour obtenir une décision favorable ou tout autre avantage illégitime.

Cette politique, portée par la Compliance Groupe, est mise en pratique via des procédures spécifiques destinées à encadrer les activités considérées comme étant à risque et des processus de contrôle qui en vérifient le bon respect. Par ailleurs, une ligne d'alerte éthique, effective depuis 2020, peut être utilisée par toutes les parties prenantes du Groupe pour signaler, notamment, d'éventuels faits de corruption.

A.2 DÉPLOIEMENT

La conception et le pilotage du programme anticorruption sont réalisés au niveau central par la Compliance Groupe. Son déploiement, mis en œuvre de manière progressive depuis 2013, et son application sont assurés par les entités opérationnelles.

Sur le terrain, les Correspondants Compliance assurent la diffusion des principes de lutte contre la corruption au moyen de formations, apportent leur assistance et leur support aux équipes opérationnelles pour analyser les risques, effectuer les vérifications nécessaires sur les futurs partenaires et prendre les mesures adéquates pour prévenir la survenance d'acte de corruption et répondre aux questions des collaborateurs.

Les dirigeants et collaborateurs, formés aux enjeux de la lutte contre la corruption, sont tenus d'observer les réglementations en vigueur et d'appliquer le programme anticorruption dans leurs relations avec les tiers, qu'il s'agisse d'instances gouvernementales, d'administrations, de clients ou de fournisseurs, publics ou privés. Lors des opérations de croissance externe, des vérifications spécifiques sont effectuées pour détecter des risques de corruption. Enfin parmi les mesures en place, les contributions politiques sont prohibées.

Les enjeux liés à l'éthique des affaires sont également décrits dans le chapitre Facteurs de risques du présent document, au paragraphe Éthique des affaires (cf. § 3.2.6.5).

A.3 PERFORMANCE

Le suivi de la performance est effectué à plusieurs niveaux :

- un tableau de bord est tenu à jour chaque trimestre pour suivre la mise en œuvre des procédures anticorruption, des formations effectuées ainsi que des actions identifiées ;
- les dossiers d'une certaine ampleur sont soumis au contrôle du Comité Financier et font l'objet d'une analyse spécifique des risques compliance, dont le risque de corruption ;
- les procédures de contrôle interne intègrent un volet compliance ;
- enfin, l'audit interne effectue régulièrement des contrôles de la mise en œuvre du programme anticorruption dans les différentes entités.

4.4 LA RSE, SUIVI DES AUTRES INFORMATIONS

RFA

Au-delà des informations fournies au titre de l'analyse des risques, le texte ci-dessous rassemble un certain nombre d'informations sociales, sociétales et environnementales que le Groupe s'attache

à suivre dans le cadre de sa politique de RSE et qui peuvent venir compléter les éléments qualitatifs et quantitatifs stratégiques précédemment communiqués.

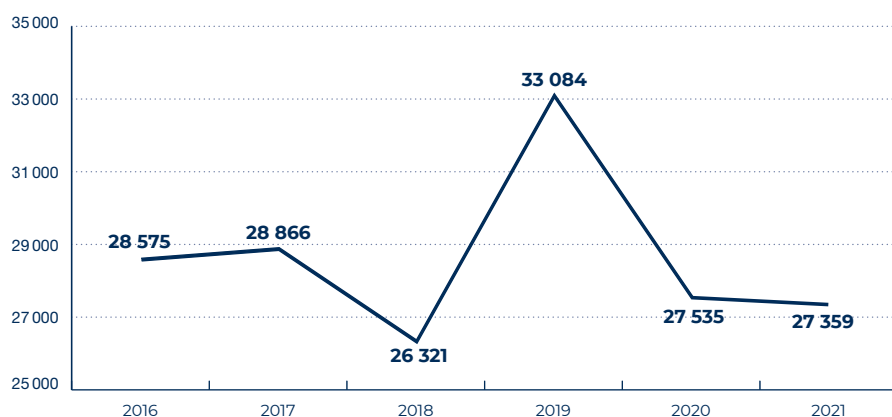
4.4.1 INFORMATIONS SOCIALES

A.1 BILAN DES EFFECTIFS

La forte baisse des effectifs permanents entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020 (constatée dans le graphique ci-dessous) s'explique par la baisse des effectifs de Lagardère Travel

Retail (-22 %) en raison de la crise sanitaire. Au 31 décembre 2021, les effectifs du Groupe restent stables, preuve d'une reprise encore timide dans le secteur du Travel Retail.

Évolution des effectifs permanents au 31 décembre ⁽¹⁾



Répartition des effectifs par branche au 31 décembre 2021

Branche	Femmes	Hommes	Total	Évolution 2020/2021
Lagardère Publishing	4 265	2 654	6 919	-1 %
Lagardère Travel Retail	12 865	6 472	19 337	0 %
Autres activités	518	585	1 103	-10 %
Groupe 2021	17 648	9 711	27 359	-1 %

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

(1) Les effectifs permanents (appelés en France CDI, contrats à durée indéterminée) présentés ici sont les effectifs réels présents le dernier jour de l'année. Compte tenu principalement de l'importance des mouvements d'entrées et de sorties de collaborateurs au cours de l'année, en particulier sur l'activité Travel Retail, il est difficile de faire appliquer une définition homogène dans le temps pour déterminer l'effectif. Le chiffre présente un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés (un peu plus de 2 %).

Répartition des effectifs permanents par tranche d'âge

Branche	30 ans et moins	31-40 ans	41-50 ans	51 ans et plus	Total
Lagardère Publishing	1 295	1 824	1 862	1 938	6 919
Lagardère Travel Retail	6 172	5 177	3 906	4 082	19 337
Autres activités	167	282	316	338	1 103
Groupe	7 634	7 283	6 084	6 358	27 359
Pourcentage	55 %		22 %	23 %	

A.2 DIALOGUE SOCIAL

Nombre d'accords collectifs en vigueur

Indicateur	2021	2020	2019
Nombre d'accords collectifs en vigueur au 31 décembre	531	533	530
Nombre d'accords collectifs signés durant l'année	105	126	105

Part des salariés couverts par un accord collectif, selon le type d'accord

Type d'accord	Égalité professionnelle	Hygiène, sécurité, conditions de travail	Insertion des travailleurs en situation de handicap	Couverture sociale	Durée du travail	Formation	Rémunération
Groupe 2021	48 %	64 %	36 %	57 %	72 %	44 %	70 %
Groupe 2020	48 %	51 %	37 %	58 %	75 %	43 %	68 %

A.3 ORGANISATION DU TRAVAIL

Afin de répondre aux besoins liés à la spécificité de leurs activités, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse grâce notamment au recours aux heures supplémentaires, aux contrats non permanents ainsi qu'au travail temporaire. Cette souplesse, nécessaire dans l'organisation du travail, n'empêche pas le groupe Lagardère de rester attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, notamment en matière de durée et d'organisation du travail.

Ses activités dans l'édition, la presse et la production de spectacles vivants amènent le groupe Lagardère à s'appuyer ponctuellement sur la collaboration de catégories de personnels spécifiques : les pigistes, intermittents du spectacle et autres travailleurs dits « occasionnels » (tels que les relecteurs ou le personnel indispensable à l'organisation d'événements).

Le total des effectifs non permanents et intérimaires en équivalents temps plein (ETP ⁽¹⁾) représente, en 2021, 7,2 % des effectifs totaux en ETP du groupe Lagardère (contre 8,6 % en 2020).

Effectifs non permanents ⁽²⁾ en Équivalents Temps Plein

Branche	2021	2020
Lagardère Publishing	205	261
Lagardère Travel Retail	1 041	1 406
Autres activités	93	77
Groupe	1 339	1 744

(1) Le chiffre des ETP est obtenu en additionnant l'ensemble des salariés présents au cours de l'année, en tenant compte de leur quotité de temps de travail et de leur temps de présence sur l'année. Ainsi, un salarié à mi-temps présent six mois sur l'année civile comptera pour un effectif de 0,25 (0,50 X 0,50). Cette donnée est beaucoup plus pertinente pour l'analyse des effectifs non permanents, plutôt qu'un chiffre au 31 décembre qui ne permet pas de retracer la réalité de cette catégorie spécifique de salariés.

(2) Effectifs non permanents = effectifs en contrat à durée déterminée.

Salariés dit « occasionnels ⁽¹⁾ » en Équivalents Temps Plein

Branche	2021	2020
Lagardère Publishing	99	54
Lagardère Travel Retail	0	0
Autres activités	368	808
Groupe	467	862

Nombre d'heures d'intérim ⁽²⁾ au cours de l'année en Équivalents Temps Plein

Branche	2021	2020
Lagardère Publishing	552	381
Lagardère Travel Retail	78	139
Autres activités	1	3
Groupe	631	523

4.4.2 INFORMATIONS SOCIÉTALES

A.1 STRATÉGIE

En cohérence avec les métiers du Groupe, la stratégie philanthropique et l'implication sociétale du groupe Lagardère s'incarnent notamment dans le domaine de la culture et de l'éducation par le biais de la Fondation Jean-Luc Lagardère, créée en 1989 sous l'égide de la Fondation de France.

La Fondation a pour vocation de relayer l'engagement de Lagardère dans les domaines de la culture, de la solidarité et de la jeunesse. Son objet lui permet également de développer des actions de mécénat à caractère social dans le domaine sportif et d'intervenir dans les domaines médical et scientifique, notamment en matière de recherche et/ou au travers des universités et des grandes écoles. La Fondation développe de nombreux programmes afin de promouvoir la diversité culturelle, encourager la création et favoriser l'accès à l'éducation, et à la culture pour tous. La volonté du Groupe est également de s'appuyer sur elle afin d'encourager ses collaborateurs dans leur engagement sociétal.

En complément de l'action de la Fondation, le Groupe exerce, historiquement, une responsabilité liée à son engagement solidaire et à celui de ses différentes marques vis-à-vis de la société. Créateur de lien social et pleinement conscient des attentes de la société, le Groupe s'efforce ainsi, à travers différentes opérations de partenariat ou de mécénat directement déployées au sein de ses sociétés opérationnelles, de mettre en cohérence sa stratégie philanthropique autour des piliers suivants :

- ▶ la culture, l'éducation, l'accessibilité des contenus, la liberté d'expression ;
- ▶ la lutte contre la faim et contre le gaspillage alimentaire ;
- ▶ la santé et la recherche médicale ;
- ▶ l'inclusion sociale par le sport.

Les programmes développés par la Fondation ainsi que les démarches mises en œuvre au sein des branches d'activités répondent ainsi à de nombreux Objectifs de Développement Durable, notamment les enjeux un à cinq, huit à douze et seize.

A.2 DÉPLOIEMENT ET PERFORMANCE

AU SEIN DE LA FONDATION JEAN-LUC LAGARDÈRE

Fer de lance de l'engagement du groupe Lagardère en faveur de la création culturelle, l'attribution des bourses par la Fondation permet de récompenser, grâce à des jurys prestigieux, des jeunes créateurs du monde de la culture et des médias de moins de 30 ans (ou moins de 35 ans pour certaines catégories), dans les catégories suivantes : Auteur de documentaire, Auteur de film d'animation, Écrivain, Journaliste de presse écrite, Libraire, Musicien, Photographe Producteur cinéma et Scénariste TV.

Depuis la création des bourses de la Fondation Jean-Luc Lagardère en 1990, 342 lauréats (dont 10 nouveaux en 2021) ont reçu la somme totale de 7 080 000 €, dont 170 000 € en 2021.

Plusieurs lauréats de la Fondation ont connu de très belles réussites en 2021. Pour ne citer que quelques exemples : *Adieu les cons*, produit par Catherine Bozorgan (lauréate Producteur cinéma 2008) a remporté sept récompenses lors de la cérémonie des César 2021. Mohamed Mbougar Sarr (lauréat Écrivain 2018) a reçu le prix Goncourt 2021 pour *La plus secrète mémoire des hommes* (Philippe Rey/Jimsaan), roman pour l'écriture duquel il a bénéficié d'une bourse de la Fondation Jean-Luc Lagardère et François-Henri Désérable (lauréat Écrivain 2013) le Grand prix du roman de l'Académie française pour *Mon maître et mon vainqueur* (Gallimard). Le premier film de Florian Zeller (lauréat Écrivain 2002) *The Father*, a, quant à lui, été récompensé de deux Oscars (sur six nominations).

(1) Les salariés occasionnels sont des salariés dont l'activité présente une alternance de périodes travaillées et non travaillées qui répondent donc aux besoins ponctuels de l'entreprise.

(2) Le nombre d'heures d'intérim recense le recours aux salariés d'une entreprise de travail temporaire. Les salariés intérimaires font l'objet d'un contrat de mise à disposition pour une durée limitée contre paiement d'une facture. L'intérimaire n'est pas inscrit aux effectifs de l'entité et est payé par l'agence d'intérim.

Les lauréats de la Fondation Jean-Luc Lagardère sont par ailleurs régulièrement impliqués dans les autres programmes de la Fondation, comme l'attestent les exemples ci-dessous :

- dans le cadre du partenariat avec l'Académie de France à Rome – Villa Médicis, et du soutien plus particulier aux Résidences Médicis, un programme de résidences courtes destinées à des artistes et des chercheurs issus de toutes les disciplines (arts plastiques, photographie, bande dessinée, écriture de scénario, etc.), trois lauréats de la Fondation ont été accueillis en 2021 pour une résidence d'un mois ;
- dans le cadre du partenariat avec le Studio 13/16 du Centre Pompidou, un lieu de vie et de pratique artistique, réservé aux adolescentes de 13 à 16 ans. Ouvert depuis septembre 2010, le Studio 13/16 a déjà accueilli près de 80 000 jeunes et donné à voir les travaux de plus d'une centaine d'artistes et collectifs. En 2021, deux lauréats ont participé à sa programmation qui est à la fois *in situ*, hors-les-murs et numérique. Au fil de rendez-vous sur l'Instagram du Studio 13/16, Léo Verrier (lauréat Auteur de film d'animation 2009) a emmené les jeunes dans les coulisses de la préparation de son prochain court métrage animé. En hors-les-murs, Carolina Arantes (lauréate Photographe 2015) a rencontré 13 jeunes pour mieux comprendre l'expérience unique qu'ils ont vécu pendant le confinement et construire un portrait photographique actuel d'une jeunesse dont on doit prendre soin ;
- dans le cadre du soutien de la Fondation au festival Marathon des mots, une manifestation qui, chaque année, met à l'honneur des centaines d'écrivains et artistes venus du monde entier, Salomé Berlemont-Gilles, (lauréate Écrivain 2020) a été invitée à une lecture de son roman *Le premier qui tombera* (Grasset). Elle a également produit un podcast mettant en voix, avec la complicité d'Annie Ferret, autrice et comédienne, trois extraits de son roman sur la nouvelle plateforme online Marathon qui a été mise en place en 2020 du fait de la pandémie.

La Fondation a également poursuivi ses programmes de promotion de la littérature et de la diversité culturelle en 2021 en soutenant les rencontres littéraires à l'Institut du monde arabe (IMA). Intitulé « Une heure avec... », ce rendez-vous hebdomadaire offre, tous les samedis après-midi, une tribune à un auteur, arabophone ou francophone, pour parler du monde arabe et présenter son actualité littéraire. Les confinements successifs ont conduit à réinventer les rencontres littéraires qui sont désormais enregistrées en présentiel et retransmises en live sur la page Facebook de l'IMA. Une formule numérique qui a permis en 2021 à un public toujours plus nombreux d'assister à ces rendez-vous.

Ce soutien s'inscrit dans la continuité des liens qui unissent depuis plusieurs années la Fondation et l'IMA autour, notamment, du Prix de la littérature arabe. Créé en 2013 par la Fondation et l'IMA, et l'une des rares récompenses françaises distinguant la création littéraire arabe, il a été remis en 2021 à l'autrice omanaise Jokha Alharthi pour son roman *Les Corps célestes* (éditions Stéphane Marsan), traduit de l'arabe (Oman) par Khaled Osman. Jokha Alharthi est la première autrice omanaise à recevoir un prix littéraire en France.

L'engagement à promouvoir **l'accès à la culture pour tous** a également été largement honoré par la Fondation en 2021, à travers plusieurs partenariats et soutiens :

- l'orchestre Divertimento, et son académie, qui accompagne plusieurs centaines de jeunes débutants (issus majoritairement de zones d'éducation prioritaire) et professionnels, dans la découverte de l'orchestre symphonique ;
- l'association Lire pour en sortir qui propose des actions d'insertion par la lecture en prison. Le programme de lecture, dispositif phare de l'association, offre la possibilité aux détenus volontaires d'obtenir des réductions de peine grâce à la lecture de livres suivie par la rédaction de fiches de lecture. La Fondation Jean-Luc Lagardère soutient particulièrement le nouveau programme de

l'association, Lire en famille, qui vise à lutter contre l'altération des liens familiaux et dans lequel les parents détenus choisissent des livres jeunesse qu'ils s'exercent à lire à voix haute avec un bénévole pour ensuite le remettre à leur enfant au parloir. En 2021, Lire pour en sortir a aussi organisé un concours d'écriture qui a inspiré plus de 132 autrices et auteurs (personnes détenues et membres de l'administration pénitentiaire) ;

- l'Abbaye aux Dames, la cité musicale et plus particulièrement au Jeune Orchestre de l'Abbaye (JOA) qui encourage ainsi l'insertion professionnelle de jeunes musiciens en fin d'études et début de carrière. Parcours complet où se conjuguent pratique instrumentale, recherche et expérience de la scène, le JOA voit son année rythmée par des stages symphoniques conduits par des chefs d'orchestre de renommée internationale. En 2021, l'Abbaye aux Dames a, par ailleurs, accueilli en résidence les deux musiciens qui composent le groupe ATOEM (lauréat Musicien 2019) pour une session de composition autour de la sortie prochaine de leur album.

La Fondation a également soutenu la dixième édition du prix Jules Rimet, qui promeut la littérature sportive (prix remis en 2021 à Virginie Troussier pour son roman *Au milieu de l'été, un invincible hiver* publié aux éditions Guérin).

Au niveau de l'engagement des salariés, la Fondation Jean-Luc Lagardère décerne, depuis 2014, des bourses de l'Engagement (une à trois bourse(s) dotée(s) de 10 000 € chacune) à des associations parrainées par des salariés du groupe Lagardère impliqués dans des causes solidaires. En 2021, après un vote interne auprès des salariés du Groupe, deux associations ont été récompensées : Enfants du Sourire khmer qui permettra à des enfants cambodgiens déscolarisés pendant l'épidémie de Covid-19, de bénéficier de cours de remise à niveau ; et Les Chemins du Cœur, qui pourra organiser des ateliers pédagogiques pendant les vacances scolaires à destination des collégiens et lycéens de la ville de Bondy pour promouvoir l'épanouissement personnel des jeunes éloignés de la culture et lutter contre le décrochage scolaire.

AU SEIN DES FILIALES

Dans l'ensemble des domaines déjà cités ci-dessus, ainsi que dans d'autres, les filiales et les sociétés du Groupe dans leur ensemble se sont engagées dans différentes opérations de solidarité au cours de l'année 2021, que ce soit sous forme de partenariats, de soutien à divers programmes et projets ou de dons. Les exemples ci-dessous n'ont pas vocation à l'exhaustivité et ne sont pas représentatifs de l'ensemble des démarches mises en œuvre dans toutes les entités opérationnelles et dans tous les pays d'implantation du Groupe.

Chez Lagardère Publishing, l'engagement sociétal se concentre autour des enjeux de promotion de la lecture et de la culture, notamment auprès de celles et ceux qui rencontrent des difficultés à accéder à la littérature, que ce soit pour des raisons de handicap ou pour des raisons socio-économiques (populations à risques, personnes incarcérées, etc.). Ainsi, les différentes entités interviennent notamment en donnant ou en mettant à disposition gratuitement de nombreux livres, en support physique ou numérique. Ces éléments sont très largement développés dans la section 4.3.1.3 du présent chapitre.

En France, le Comité d'action associative de Hachette Livre a pour objectif de soutenir financièrement des associations parrainées par des salariés et qui doivent porter sur les thèmes suivants : l'aide aux plus démunis, l'intégration, l'insertion, l'éducation, l'aide à la détresse, à la solitude et au handicap, la lutte contre l'illettrisme, la protection et la réhabilitation de l'environnement ou, d'une façon générale, toute action à caractère caritatif ou écologique. En 2021, comme en 2020, compte tenu de la situation sanitaire et économique, le Comité d'action associative ne s'est pas tenu.

Chez Lagardère Travel Retail, l'engagement philanthropique gravite autour des sujets suivants :

- dons alimentaires permettant de limiter les pertes et le gaspillage et de soutenir la lutte contre la faim et/ou la malnutrition ;
- soutien à l'enfance (enfants atteints de maladie grave, enfants issus de milieux défavorisés) ;
- soutien à la recherche médicale ;
- lutte contre les violences faites aux femmes ;

- lutte contre la précarité.

AU SEIN DES SOCIÉTÉS DU SIÈGE DU GROUPE LAGARDÈRE

Conformément à son engagement pris en 2019 d'apporter 10 000 000 € sur cinq ans à l'Hôpital Américain de Paris, le Groupe a contribué à hauteur de 2 000 000 € au titre de l'année 2021.

4.4.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

A.1 CONSOMMATION D'EAU

Conscient que la production de papier est par nature très consommatrice d'eau, la filiale Lagardère Publishing est très attentive à la façon dont ses fournisseurs de papier et ses imprimeurs gèrent l'optimisation de leur consommation d'eau ainsi que la restitution d'une eau non polluée.

Plusieurs initiatives (fermeture de boucle de recyclage, séparation de circuits) ont ainsi été prises par les principaux papetiers permettant d'enregistrer de notables progrès en la matière depuis une dizaine d'années. Globalement, le volume d'eau utilisé dans la fabrication du papier a été largement réduit et atteint aujourd'hui près de la moitié de ce qu'il était il y a une quinzaine d'années. En améliorant sans cesse leurs procédés de fabrication du papier, les papetiers

parviennent également à recycler la majorité des eaux prélevées et à les reverser propres dans leur environnement naturel.

Les imprimeurs sont également très mobilisés sur le sujet et utilisent toutes les avancées technologiques à leur disposition (notamment en matière de circuit d'eau de rinçage) pour réduire leurs consommations d'eau et restituer des eaux propres.

Au-delà de ce suivi réalisé auprès de partenaires spécifiques, le groupe Lagardère effectue également, dans un souci de transparence, un suivi de ses consommations d'eau tertiaire c'est-à-dire des volumes consommés au sein des sites physiques dans lesquels sont implantés les salariés des différentes branches (bureaux, entrepôts, points de vente, académies sportives, etc.). Le tableau ci-dessous présente les volumes d'eau consommée par chacune des filiales sur un périmètre monde en 2021.

Consommation d'eau du Groupe (m³)

Branche	Année	Eau (m ³)
Lagardère Publishing	2021	66 378
	2020	57 233
Lagardère Travel Retail	2021	288 211
	2020	329 070
Autres activités	2021	79 372
	2020	118 250
Total	2021	433 961
	2020	504 553

4.4.4 INFORMATIONS ÉTHIQUES

En matière de lutte contre l'évasion fiscale, Le Groupe prend les mesures pour aider à identifier et réduire les risques fiscaux, qui font l'objet d'une revue spécifique dans le cadre de la cartographie des risques Groupe établie par la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne. Par ailleurs, la politique fiscale, les risques et les litiges fiscaux sont présentés périodiquement au Comité d'Audit.

Le Groupe veille au respect des réglementations applicables des pays où il est implanté en matière d'obligations déclaratives, de calcul et de paiement des impôts et taxes, de toute nature. Il respecte ses obligations fiscales annuelles de déclaration des données « pays par pays » (CBCR) et attache de l'importance à la transparence et à la coopération avec les administrations nationales et locales, lors des contrôles fiscaux notamment.

Le Groupe se conforme également aux principes fixés par les directives européennes et par l'OCDE en matière de lutte contre l'évasion fiscale et de principe de pleine concurrence. En particulier, il ne réalise pas de transfert de bénéfices dans des pays à fiscalité privilégiée. Il refuse les montages artificiels ou pouvant conduire à la fraude ou évasion fiscale, et les implantations dans les états ou territoires non coopératifs au regard de la loi française et de l'OCDE.

La fonction fiscale est assurée en central par une Direction de la Fiscalité placée sous la responsabilité de la Directrice Financière du Groupe, membre du Comité Exécutif. Sur des questions complexes ou des questions d'interprétation et d'application des normes, dans le cadre d'opérations importantes et lors des contrôles et litiges fiscaux, elle a recours à des conseils externes de compétence reconnue.

4.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE**RFA****4.5.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION**

Les systèmes de reporting permettant la collecte des informations sociales, sociétales et environnementales sont déployés auprès de l'ensemble des filiales consolidées ⁽¹⁾ dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe, à l'exception :

- ▶ des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice ;
- ▶ de certaines entités acquises en cours d'exercice et pour lesquelles les reportings seront progressivement déployés ;
- ▶ de certaines entités répondant à un critère de taille : pour le reporting énergétique, exclusion des locaux occupés par moins de 15 personnes.

Les informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans ce document remontent via un progiciel dédié couvrant la totalité des filiales consolidées.

En prenant en compte un périmètre monde et en considérant les exclusions mentionnées ci-dessus, les informations sur les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre ainsi que sur les consommations d'eau couvrent, en 2021, 99,8 % des effectifs permanents du Groupe au 31 décembre 2021.

Les données communiquées d'une année sur l'autre sont à périmètre comparable. Ainsi, pour 2021, les données des exercices précédents ont été recalculées en prenant comme référence le périmètre arrêté de l'exercice 2021.

4.5.2 LES RÉFÉRENTIELS D'INDICATEURS ET LES MÉTHODES DE REPORTING

Le reporting social répond à la politique Relations humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales. Il se base sur un référentiel de plus de 150 indicateurs régulièrement mis à jour. Après une première révision en 2006, une seconde avait été effectuée en 2010.

Le référentiel d'indicateurs sociaux a été revu en profondeur en 2012, avec pour objectif de le rendre toujours plus compréhensible pour les contributeurs et plus pertinent au regard des métiers et des activités du Groupe, mais également de prendre en compte les dispositions du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

En 2019, le référentiel d'indicateurs sociaux avait une nouvelle fois été revu afin de le simplifier et de le rendre plus cohérent au regard des évolutions qu'a connues le Groupe.

Plutôt que de se baser sur une moyenne Groupe, le calcul des taux de fréquence, de gravité et d'absentéisme liés aux accidents du travail est effectué à partir des heures travaillées par ETP par an théoriques de chacune des entités. Cette méthode permet de prendre en compte les spécificités métiers et géographiques de chaque filiale et donc de fournir des résultats plus représentatifs.

Le reporting environnemental répond à la politique de développement durable du Groupe, tout en tenant compte, lui aussi, des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales.

Au cours de l'année 2012, le référentiel d'indicateurs environnementaux a fait l'objet d'un travail spécifique dans le but de le fiabiliser, mais surtout de le faire évoluer vers plus de pertinence au regard des nombreuses activités du Groupe. En 2013, la révision du référentiel environnemental a notamment permis d'harmoniser les méthodes de calcul des parts de papier certifié et recyclé dans le papier acheté et fourni.

Les consommations d'énergie publiées font référence aux énergies utilisées pour produire et fournir les biens et services liés aux activités du Groupe en France ainsi que pour chauffer et éclairer les différents locaux/sites où travaillent les collaborateurs du groupe Lagardère (bureaux, entrepôts de stockage, points de vente). Les données de consommation d'électricité incluent également les consommations des sites de diffusion radio gérés en propre par le Groupe. L'ensemble de ces données remontent, depuis l'exercice 2015, bâtiment par bâtiment et, depuis l'exercice 2020, sur douze mois glissants allant du 1^{er} octobre au 30 septembre.

Pour les points de vente, une ligne commune est définie pour reporter les consommations d'un réseau au sein de chaque pays d'implantation de Lagardère Travel Retail, permettant ainsi de consolider, pays par pays, les consommations d'électricité (et de gaz ou de fioul lorsqu'il y en a) de l'ensemble des points de vente opérés. Pour les sociétés codétenues ou mises en équivalence, les consommations énergétiques sont intégrées à hauteur du pourcentage de contrôle du Groupe dans ces entités.

Les émissions de gaz à effet de serre affichées font uniquement référence aux consommations d'énergie mentionnées ci-dessus. Ces émissions sont spécifiées pour chaque type d'énergie consommée (gaz, fioul, électricité, chauffage urbain) puis regroupées par Scope c'est-à-dire par catégories d'émissions.

Ainsi, le Scope 1 fait référence aux émissions directes de gaz à effet de serre, notamment ici aux émissions directes des sources fixes de combustion (gaz et fioul).

Le Scope 2, lui, renvoie aux émissions indirectes associées aux achats d'énergie, notamment aux consommations d'électricité et de chauffage urbain.

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO₂, les facteurs d'émission utilisés sont issus de la Base Carbone qui est une base de données publique de facteurs d'émissions nécessaires à la réalisation d'exercices de comptabilité carbone. Ces facteurs sont revus tous les ans et font partie intégrante du processus de révision du protocole de reporting. Dans le cadre du bilan carbone réalisé en 2021 avec l'aide de Carbone 4, le Groupe a mis à jour l'ensemble de ses facteurs d'émissions Scope 1 et Scope 2, notamment pour prendre en compte uniquement la partie combustion de l'énergie (la partie amont devant être comptabilisée dans le Scope 3).

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées directement par la Direction du Développement durable et de la RSE du Groupe à partir des données énergétiques reportées en accord avec la méthodologie stipulée dans le protocole environnemental.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

(1) La liste figure à la note 38 en annexe des comptes consolidés figurant dans le présent document.

Le protocole de reporting sociétal, qui se concentre en grande partie sur des questions qualitatives, existe quant à lui depuis l'exercice 2015. Il se compose d'une quinzaine d'indicateurs communs à l'ensemble des branches du Groupe et d'une dizaine d'indicateurs spécifiques à certaines activités.

D'une manière générale, les mises à jour des protocoles ont vocation à simplifier et faciliter le travail des contributeurs.

La méthode de remontée des données sociales, sociétales et environnementales suit le même cheminement. Les données sont saisies par un contributeur pour chacune des sociétés du Groupe entrant dans le périmètre de reporting, puis validées/vérfiées au niveau de la Direction de la filiale (Direction des Ressources humaines ou Direction Financière) avant transmission à la Direction du Développement durable et de la RSE du Groupe qui se charge d'assurer la cohérence globale de l'ensemble des données reportées.

Les contrôles de cohérence réalisés visent à s'assurer de la qualité et de la sincérité des données remontées et incluent la comparaison avec les données des exercices précédents, participant ainsi à la fiabilité du système d'information.

Malgré la volonté du Groupe de faciliter au maximum le travail des contributeurs, de cadrer au mieux ses processus de reporting et de tenir compte de l'internationalisation de son implantation et de ses activités (objectifs rendus d'autant plus plausibles depuis l'instauration des protocoles de reporting), certaines difficultés potentiellement créatrices d'incertitudes peuvent apparaître au cours du reporting :

- ▶ mesure imprécise ;
- ▶ erreur de calcul ;
- ▶ mauvaise compréhension de la question posée ;
- ▶ erreur de saisie de la donnée ;
- ▶ problème de définition d'un indicateur ;
- ▶ difficulté de répondre pour des raisons juridiques et/ou politiques.

4.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

RFA

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC (Accréditation COFRAC Inspection, n°3-1681, portée disponible sur www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « Entité »), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur la conformité de la déclaration consolidée de performance extra-financière, pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après la « Déclaration ») aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du Code de commerce et sur la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce (ci-après les « Informations ») préparées selon les procédures de l'Entité (ci-après le « Référentiel »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

CONCLUSION

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au conseil d'administration :

- ▶ de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- ▶ d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ▶ ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ▶ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- ▶ la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- ▶ le respect par l'Entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- ▶ la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ▶ la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) ⁽¹⁾.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre septembre 2021 et mars 2022 pour une durée totale d'intervention de sept semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE et Développement Durable, Ressources Humaines, Communication et Food Services.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- ▶ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- ▶ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 du Code de commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- ▶ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour un risque (qualité, conformité, hygiène et sécurité des produits vendus), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après : Hachette Book Group, Paradies Lagardère, Lagardère Media News ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du Code de commerce ;
- ▶ nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'Entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;

(1) ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent entre 21 % et 32 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (32 % des effectifs, 31 % des consommations d'énergie tertiaires, 21 % du papier acheté et fourni) ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Paris - La Défense, le 15 mars 2022

L'organisme tiers indépendant

EY & Associés

Thomas Gault

Associé, Développement Durable

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Le taux de départs non sollicités total et par catégorie socio-professionnelle.	Les actions mises en œuvre pour assurer la diversité et la mixité des ressources humaines.
Le nombre de femmes dans le top management.	Les actions de gestion des compétences et des talents clés.
Le taux de fréquence lié aux accidents de travail.	Les actions de prévention des accidents du travail.
Informations environnementales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Le poids total et la part du papier certifié et recyclé (Lagardère Publishing).	La démarche d'achats de papiers certifiés et recyclés (Lagardère Publishing).
Les consommations d'énergie tertiaire.	L'analyse des postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre.
Les émissions de CO ₂ de Scopes 1 et 2 par euro de chiffre d'affaires.	
Informations sociétales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
	Les actions mises en place en faveur de l'accessibilité et la diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement (Lagardère Publishing).
	Les actions mises en place pour garantir la sécurité sanitaire, optimiser la gestion des déchets et réduire l'utilisation du plastique (Lagardère Travel Retail).
	La démarche d'évaluation des performances environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs et sous-traitants du Groupe.

4.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES

RFA

4.7.1 RAPPELS SUR LE PLAN DE VIGILANCE EN VIGUEUR

Depuis plus de vingt ans, le groupe Lagardère tend à exercer ses activités dans le respect le plus strict d'un certain nombre de principes universels, le premier Code d'éthique du Groupe remontant à 1994. Actualisé en 2005, 2012, 2016 puis 2020, ce Code recense un certain nombre de principes directeurs servant à guider l'intégrité et la conduite professionnelle de l'ensemble des femmes et des hommes qui composent le groupe Lagardère. Les enjeux de droits humains et libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes et d'environnement font partie intégrante des principes couverts par ce Code.

Au cours du deuxième semestre de l'année 2017, un comité de travail transverse s'est constitué afin de préparer la mise en conformité du Groupe au regard de la loi n° 2017-339 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Piloté par la Direction du Développement durable et de la RSE, ce comité a réuni des représentants des branches d'activités ainsi que des représentants des directions centrales directement impactées par le sujet, à savoir la Direction des Affaires juridiques et la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne.

Le Groupe a commencé par procéder à une cartographie destinée à identifier les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement.

À l'issue de ce travail, sept familles d'achats avaient été identifiées comme les plus susceptibles de générer des risques chez les sous-traitants ou les fournisseurs du groupe Lagardère. Il s'agit des activités d'impression et de services liés à l'impression, des activités de fabrication de pâte à papier, du commerce de gros d'accessoires et d'articles ménagers, des produits à marques propres vendus dans les boutiques, des articles jetables pour la restauration, de la fourniture d'énergie (électricité, gaz, vapeur, climatisation) et de la fabrication de produits plastiques.

À partir de cette cartographie, les entités opérationnelles avaient procédé à un travail de priorisation afin d'élaborer un plan d'évaluation des fournisseurs sur plusieurs années.

L'année 2021 a marqué la quatrième année de déploiement de ce plan d'évaluations.

En parallèle de ces évaluations fournisseurs, la Direction du Développement durable et de la RSE et la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne se sont considérablement rapprochées afin d'identifier les risques extra-financiers pouvant résulter des activités des sociétés du Groupe, en parfaite conformité avec la méthodologie permettant l'élaboration de la cartographie des risques Groupe. Le détail de ce travail d'identification peut être trouvé au paragraphe 4.3.

4.7.2 DISPOSITIF DE SUIVI

L'ensemble des démarches permettant le suivi des mesures entrant dans le cadre du devoir de vigilance peuvent être retrouvées aux paragraphes suivants du présent document :

- sur la question des droits humains et des libertés fondamentales, voir la section 4.3.1.3 consacrée aux enjeux d'accessibilité et de diffusion de l'éducation, de la connaissance, de la culture ainsi que la section 4.3.3 consacrée à la stratégie générale en la matière ;
- sur la question de la santé et la sécurité des personnes, voir la section 4.3.1.4 sur la qualité des produits/services distribués et vendus par le Groupe ainsi que la section 4.3.3.2 traitant des questions d'hygiène, santé et sécurité sur les lieux de travail ;

- sur l'environnement, voir la section 4.3.2.1 relative à la lutte contre le changement climatique et la section 4.3.2.2 sur les sujets de gestion des ressources naturelles, de lutte contre le gaspillage et d'économie circulaire.

Pour chacune de ces thématiques, un certain nombre d'indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité des démarches mises en œuvre qui, pour certaines, sont en vigueur dans le Groupe depuis maintenant de nombreuses années.

Concernant le mécanisme d'alerte, celui-ci est désormais en place au sein du Groupe depuis 2020.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

4.8 MISE EN ŒUVRE DU RÈGLEMENT TAXONOMIE

RFA

CADRE RÉGLEMENTAIRE ET EXIGENCES

Conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union européenne (UE), le groupe Lagardère est soumis à l'obligation de publier des ratios financiers « verts » à savoir la part de son chiffre d'affaires, de ses dépenses d'investissement (CapEx) et de ses dépenses d'exploitation (OpEx) provenant de produits ou services associés à des activités économiques pour lesquelles des critères de durabilité environnementale ont été définis. Ce système de classification, appelé Taxonomie européenne des activités durables ou « Taxonomie verte », établit une liste d'activités économiques considérées durables sur le plan environnemental sur la base de critères scientifiques, en ligne avec les objectifs environnementaux de l'UE.

Au titre de l'exercice 2021, les exigences de publication de ces ratios financiers concernent uniquement « l'éligibilité » des activités. Lagardère est ainsi tenu de publier ces indicateurs mettant en évidence la proportion associée à des activités potentiellement durables, sans prise en compte des critères techniques.

À ce stade, les activités éligibles sont listées et décrites au regard des deux premiers objectifs climatiques d'atténuation et d'adaptation (Annexes I & II des Actes Délégués Climat⁽¹⁾). Elles seront étendues aux quatre autres objectifs environnementaux (utilisation durable de l'eau et des ressources marines, économie circulaire, prévention de la pollution, protection et restauration des écosystèmes) courant 2022 avec obligation de publication au titre de l'exercice 2023. Les Annexes I et II fournissent les définitions des activités éligibles, y compris les codes de la Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne (NACE) correspondants, ainsi que les critères techniques permettant de les qualifier comme effectivement durables (ou alignées).

En conséquence, les activités qui ne figurent pas dans la liste de départ des activités identifiées ou ne correspondent pas aux définitions fournies sont considérées comme non définies dans le cadre de référence (en tant que telles « non éligibles »).

PRÉSENTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE AU TITRE DE L'EXERCICE 2021

Les informations financières considérées pour cette analyse sont issues des systèmes d'information de Lagardère à la clôture de l'exercice 2021. Elles ont été préparées conjointement par les équipes locales et centrales du Groupe à partir des comptes consolidés en IFRS au 31 décembre 2021 et conformément aux indications fournies par la réglementation⁽²⁾ pour définir les composantes du chiffre d'affaires, des CapEx et des OpEx à présenter. Le résultat de cette analyse est détaillé ci-dessous.

CHIFFRE D'AFFAIRES ÉLIGIBLE ET NON ÉLIGIBLE

Concernant le chiffre d'affaires, et au regard du cadre réglementaire présenté ci-dessus, il s'avère que la majorité des activités du Groupe appartiennent à des secteurs qui ne sont pas éligibles aux deux objectifs climatiques définis par la Taxonomie. Cette première évaluation a été menée sur la base d'une analyse détaillée des activités du Groupe, en ayant une lecture stricte des textes. Elle a ainsi conduit, en première approche, aux conclusions suivantes :

- les activités de Lagardère Publishing ne sont pas considérées comme éligibles. Il a également été conclu que activités de la Branche liées à l'édition de manuels scolaires ne correspondent pas à la définition donnée dans les Annexes du secteur d'activités « Éducation » (code NACE P85) ;
- les activités de Lagardère Travel Retail ne sont pas considérées comme éligibles ;
- une partie des activités du segment Autres activités est éligible : il s'agit des activités Radio de Lagardère News et de l'ensemble des activités de Lagardère Live Entertainment.

(1) Acte délégué UE Climat du 4 juin 2021 et ses annexes complétant le règlement (UE) 2020/852 en précisant les critères techniques permettant de déterminer dans quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant de manière substantielle à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci.

(2) Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par des précisions concernant le contenu et la présentation des informations que doivent publier les entreprises soumises à l'article 19 bis ou à l'article 29 bis de la directive 2013/34/UE sur leurs activités économiques durables sur le plan environnemental, ainsi que la méthode à suivre pour se conformer à cette obligation d'information.

Le tableau ci-dessous permet de faire le lien entre les secteurs d'activités éligibles tels que décrites dans la réglementation et les activités concernées au sein du groupe Lagardère.

Code NACE	Secteur	Activité	Description de l'activité	Activités Lagardère correspondantes
J60	Information et communication	Activités de programmation et de diffusion	Les activités de programmation et de diffusion comprennent la création de contenu ou l'acquisition du droit de distribuer du contenu et ensuite la diffusion de ce contenu, tels que des programmes de radio, de télévision et de données de divertissement, d'actualités, de débats, etc., y compris la diffusion de données, généralement intégrée à la radio ou à la diffusion télévisée.	Activités Radio de Lagardère News (Europe 1, Virgin Radio, RFM)
R90	Arts, spectacles et loisirs	Activités créatives, artistiques et de divertissement	Les activités de création, d'art et de divertissement comprennent la fourniture de services répondant aux intérêts culturels et de divertissement de leurs clients. Cela comprend la production, la promotion et la participation à des spectacles, des événements ou des expositions destinés au public et la fourniture de compétences artistiques, créatives ou techniques pour la production de produits artistiques et de spectacles en direct.	Ensemble des activités de Lagardère Live Entertainment

Sur l'année 2021, il ressort que les activités éligibles aux deux objectifs climatiques de la Taxonomie verte européenne représentent 2 % du chiffre d'affaires du groupe Lagardère.

La totalité de ce chiffre d'affaires appartient à des activités éligibles à l'objectif d'adaptation au changement climatique (identifiées dans l'annexe II de l'Acte Délégué sur l'objectif climatique paru en avril 2021) et considérées comme habilitantes. Une activité est reconnue comme contribuant à l'adaptation au changement climatique et comme activité habilitante dès lors qu'elle permet directement à d'autres activités de limiter les impacts négatifs du changement climatique et d'en maximiser les effets bénéfiques ⁽¹⁾.

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT (CAPEX) ET DÉPENSES D'EXPLOITATION (OPEX)

Conformément à la réglementation, le dénominateur des Capex comprend l'augmentation de la valeur brute au bilan des droits d'utilisation des contrats de location (IFRS 16), des immobilisations corporelles (IAS 16) et des immobilisations incorporelles (IAS 38), ainsi que les acquisitions liées à des regroupements d'entreprises (IFRS 3).

En 2021, le montant de ce dénominateur s'élève ainsi à 476M€ et inclut 205M€ au titre des droits d'utilisation des nouveaux contrats de concession sur la période.

L'augmentation du droit est la contrepartie de la dette de location constituée des engagements de loyers actualisés. Ce montant peut augmenter ou diminuer selon que la dette de location est recalculée en fonction d'une augmentation ou d'une diminution de la durée du contrat, de la surface mise à disposition ou encore, à la suite d'une négociation du loyer ou de l'évolution de la formule de calcul, ce qui est courant dans l'activité du Travel Retail.

Ces contrats de « concession » permettent aux concessionnaires d'accéder à un flux de passagers et au chiffre d'affaires qui en résulte en contrepartie du paiement de redevances au titre de la mise à disposition de surfaces commerciales et du droit d'exploiter.

Ces contrats sont renouvelés par appels d'offres. Il n'y a pas de choix possible entre l'achat ou la « location » des zones que les aéroports ou les gares mettent à disposition.

Les redevances payées sont fixes ou variables, ou variables avec minima garantis. Elles peuvent être renégociées avec le concédant en cas de modifications des conditions économiques ou d'évolutions réglementaires. Les loyers peuvent dépendre du chiffre d'affaires réalisé comme du flux passager. La nature de ces contrats de location simple est donc différente de celle des contrats de location immobilière qui donnent uniquement accès à une surface en contrepartie d'un loyer fixe en substance.

À ce stade, du fait de la nature des contrats de concession, le Groupe a exclu les dépenses des redevances de loyer de ces contrats de l'analyse des activités de la Taxonomie rattaché à l'activité 7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments ».

Ainsi, les CapEx éligibles, reflétés au numérateur, comprennent les CapEx éligibles par nature car associés aux activités éligibles à la taxonomie ainsi que les augmentations de l'exercice correspondant à :

- la rénovation de bâtiments existants (activité 7.2.) ;
- l'installation, la maintenance et la réparation d'équipements d'efficacité énergétique (activité 7.3.) ;
- l'installation, la maintenance et la réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments (activité 7.5.) ;
- des locations de flottes de véhicules (rattaché à l'activité 6.5. « Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers ») ;
- des services de transport routier de fret (activité 6.6.) ;
- des immobilisations en lien avec le stockage, la manipulation, la gestion, la circulation, le contrôle, l'affichage, la commutation, l'échange, la transmission ou le traitement de données par l'intermédiaire de centres de données (activité 8.1).

(1) Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, article 11 et article 16.

Cette première approche permet de conclure que 12 % des CapEx de Lagardère sont éligibles au titre de l'exercice 2021.

Les OpEx concernés par la Taxonomie (tels que définis par la réglementation), reflétés au dénominateur, comprennent les charges appartenant aux catégories suivantes :

- ▶ mesures de rénovation des bâtiments (non capitalisés) ;
- ▶ location de biens immobiliers ;
- ▶ location de véhicules ;
- ▶ autres locations à court terme ;
- ▶ entretiens et réparations des bâtiments ;
- ▶ entretiens et réparations des véhicules ;
- ▶ autres entretiens et réparations ;

- ▶ coûts des services généraux (entretien des actifs).

Par cohérence avec l'analyse menée sur la pertinence d'inclure les contrats de concession dans le dénominateur Capex, les loyers variables des contrats de « concession » uniquement ont été exclus du montant des Opex présentés au dénominateur. Ces loyers variables représentent 235 M€ pour l'exercice 2021.

Le dénominateur OpEx représente moins de 2 % du total des charges opérationnelles du Groupe (charges externes, charges de personnel etc.) ce qui n'est pas représentatif de son modèle d'affaires. Ainsi, les travaux menés concluent à la non-matérialité de cet indicateur pour le Groupe, l'analyse des Opex éligibles n'a donc pas été menée et le numérateur est considéré comme nul.

Chiffres d'affaires, CapEx et Opex par branche au 31 décembre 2021

(en M€)	Dénominateur au 31/12/2021	Total éligible	Eligibilité en %
Total chiffre d'affaires	5 130	103	2
Lagardère Publishing	2 598	0	
Lagardère Travel Retail	2 290	0	
Autres activités	242	103	
Total CapEx	271	32	12
Total Opex	26		

5

INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

5.1	INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES RFA	190	5.5	COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2021 RFA	296
5.1.1	Synthèse des données financières par action	190	5.5.1	Autre information : résultats de Lagardère SA au cours des cinq derniers exercices	309
5.1.2	Dividendes distribués aux actionnaires	190			
5.1.3	Évolution du cours de bourse depuis le début de l'année 2021	191	5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS RFA	310
5.2	PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA RFA	192	5.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS RFA	313
5.2.1	Compte de résultat	192			
5.2.2	Tableau de financement	195	5.8	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES RFA	317
5.2.3	Endettement financier net	197			
5.3	COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2021 RFA	198			
5.4	PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA RFA	292			
5.4.1	Compte de résultat	292			
5.4.2	Bilan et financement	294			
5.4.3	Autres informations	295			

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

5.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES

RFA

5.1.1 SYNTHÈSE DES DONNÉES FINANCIÈRES PAR ACTION

En euros	2021		2020 ⁽²⁾		2019 ⁽²⁾	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – Part du Groupe par action	(0,75)	(0,75)	(5,11)	(5,11)	(0,12)	(0,12)
Capitaux propres – Part du Groupe par action	6,05	5,99	5,61	5,56	11,73	11,58
MBA par action	2,50	2,48	(0,25)	(0,25)	3,82	3,77
Cours de l'action au 31 décembre	24,38		20,48		19,43	
Dividende	0,50 ⁽³⁾		-		-	
Distribution exceptionnelle	-		-		-	

(1) Les modalités de calcul du résultat dilué sont présentées en note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Lagardère Sports a été traité en tant qu'activité abandonnée aux 31 décembre 2020 et 2019 au titre d'IFRS 5. Les flux de résultats et de trésorerie des exercices 2020 et 2019 ont été classés respectivement en résultat net et flux de trésorerie nets des activités abandonnées (cf. note 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

(3) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022.

5.1.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

Le dividende versé aux actionnaires, au titre de l'exercice 2018 s'est élevé à 169,7 M€..

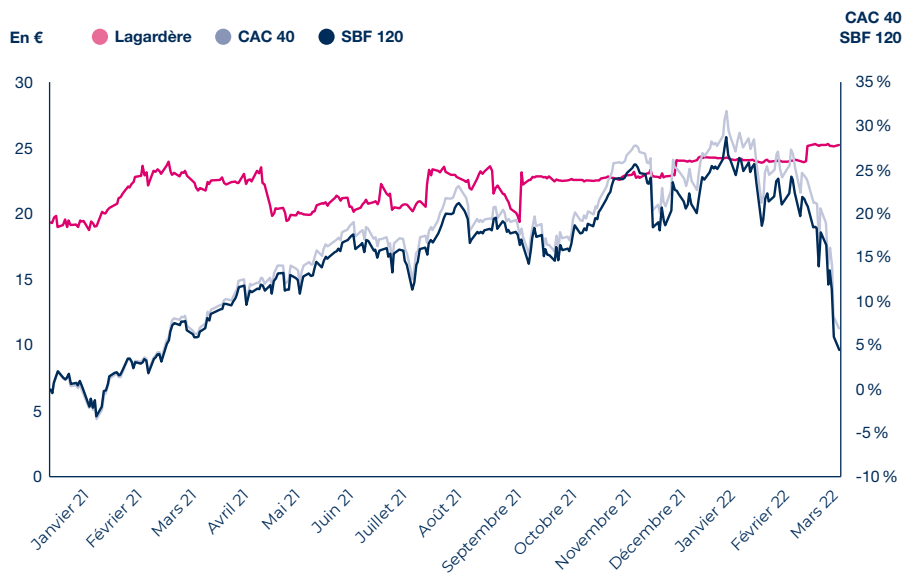
Pour l'année 2018, ce montant a représenté 96,1 % du résultat net consolidé part du Groupe.

L'amendement du contrat de crédit syndiqué signé le 18 décembre 2020 (cf. paragraphe 1.8.2 du Document d'enregistrement universel et note 29.1 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2021) prévoit (i) l'absence de distribution de dividendes par Lagardère SA

en 2020 au titre de l'exercice 2019 et en 2021 au titre de l'exercice 2020, (ii) un montant maximum de distribution de 0,50 euro par action au titre de l'exercice 2021 en 2022 sous condition d'un endettement net inférieur à 2 000 M€, (iii) un montant maximum de 1,30 euro par action au titre de l'exercice 2022 en 2023 et (iv) un montant de 1,30 euro maximum par action à partir de 2024 avec possibilité d'augmenter ce montant en fonction du niveau du ratio de levier.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

5.1.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2021



Source : Euronext Paris.

5.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA

RFA

Commentaires sur les comptes consolidés de Lagardère SA au 31 décembre 2021

Les comptes consolidés sont établis conformément aux normes IFRS telles que décrites en note 1 de l'annexe aux comptes consolidés – Référentiel comptable.

Le Groupe s'est engagé en 2018 dans un recentrage stratégique sur ses deux branches prioritaires (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) ainsi que sur ses Autres activités (Lagardère News et Lagardère Live Entertainment). Le Groupe a fait évoluer son organisation en 2019 pour tenir compte des réalisations successives des cessions des actifs de Lagardère Active et de Lagardère Sports.

Ainsi, le reporting interne est désormais structuré pour identifier le **périmètre d'activités cible** :

► **Lagardère Publishing** qui inclut les activités d'édition de livres et d'e-Publishing, couvre de nombreux domaines tels que l'Éducation, la Littérature générale, l'Illustré, les Fascicules, les Dictionnaires, la Jeunesse, les Jeux de société, les Jeux sur mobiles et la Distribution ;

► **Lagardère Travel Retail** qui inclut les activités de commerce en zones de transports et concessions sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice.

Dans le périmètre cible figurent également les « **Autres activités** » incluant Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, RFM, Virgin Radio, la licence Elle), Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing, et le Corporate Groupe. Ce dernier rassemble notamment l'effet des financements contractés par le Groupe et le coût net de fonctionnement des sociétés holding.

Lagardère Sports a été cédé le 22 avril 2020 et **Lagardère Studios** a été cédé le 30 octobre 2020.

Les **actifs cédés de l'ancienne branche Lagardère Active (Lagardère Studios)**, ainsi que l'activité de **Lagardère Sports**, étaient suivis séparément jusqu'à leur date de cession.

Les principales variations de périmètre intervenues entre les exercices 2020 et 2021 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2021	2020
Chiffre d'affaires	5 130	4 439
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (*)	249	(155)
Résultat des sociétés mises en équivalence (**)	1	(58)
Éléments non récurrents / non opérationnels	(184)	(336)
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession (***)	(25)	(17)
Résultat avant charges financières et impôts	66	(549)
Charges financières nettes	(64)	(76)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(68)	(74)
Charge d'impôts	(22)	31
Résultat net des activités abandonnées	2	(20)
Résultat net consolidé	(86)	(688)
Dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société mère du Groupe	(101)	(660)
- Intérêts minoritaires	15	(28)

(*) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) est un indicateur alternatif de performance issu de l'information sectorielle des comptes consolidés (cf. réconciliation en note 5 de l'annexe aux comptes consolidés), et est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :

- contribution des sociétés mises en équivalence ;
- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et titres mis en équivalence ;
- charges nettes de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises ;
 - frais liés aux acquisitions ;
 - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle ;
 - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions.
- litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle.
- éléments liés aux contrats de location et aux contrats sous-location financement :
 - exclusion des gains et pertes sur contrats de location ;
 - exclusion des amortissements des droits d'utilisation d'actifs des contrats de concessions ;
 - ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions ;
 - ajout des intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions ;
 - ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions.

(**) Avant pertes de valeur.

(***) Y compris gains et pertes sur contrats de location.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

Au 31 décembre 2021, le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 5 130M€, soit une évolution de +15,6 % en données consolidées et de +18,6 % à données comparables ⁽¹⁾.

L'écart de chiffre d'affaires entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de change défavorable de -29M€ attribuable en partie à la dépréciation du dollar américain pour -47M€ et à l'appréciation de la livre sterling pour +20M€. L'effet de périmètre de -78M€ est lié principalement à l'impact de la cession de Lagardère Studios et aux acquisitions de Workman Publishing en septembre 2021 et Laurence King Publishing en septembre 2020 par Lagardère Publishing.

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Publishing** s'établit à 2 598M€, soit +9,4 % en données consolidées et +8,1 % en données comparables. La croissance significative du chiffre d'affaires de Lagardère Publishing témoigne de la forte demande des lecteurs de tout âge pour tous les types de contenus (et plus particulièrement pour les mangas et les bandes dessinées) et de supports dans l'ensemble des zones géographiques.

L'écart entre données consolidées et comparables s'explique par un impact de change négatif (-8M€) lié principalement à la dépréciation du dollar américain, ainsi que par un effet de périmètre favorable (+39M€), provenant essentiellement des acquisitions de Workman et de Laurence King.

En France, la branche enregistre une forte hausse de son chiffre d'affaires de +13,8 % en 2021. La hausse des ventes en Littérature générale a été portée par plusieurs titres à succès pour l'ensemble des maisons d'édition. Le segment Illustré a connu une forte progression en 2021, en particulier sur les livres Pratique et les ouvrages Jeunesse tels que les mangas et les bandes dessinées (avec la parution d'*Astérix et le Griffon* en octobre ou encore le succès de la série *L'Attaque des Titans* chez Pika). La demande des lecteurs pour ce type d'ouvrages a également eu un effet positif sur la Distribution des éditeurs tiers. Seule l'Éducation est en repli en raison de l'absence de réforme scolaire, comme attendu.

Au Royaume-Uni, la hausse de +2,5 % du chiffre d'affaires après une année 2020 déjà exceptionnelle, est portée par les segments Jeunesse et Trade Adulte en frontlist comme en backlist.

Aux États-Unis, la croissance est soutenue à +3,7 % après une année 2020 marquée par des phénomènes éditoriaux majeurs, grâce à un programme de parutions porteur et un fort succès des titres Jeunesse. La Distribution a également bénéficié de la bonne dynamique des éditeurs tiers.

En Espagne/Amérique latine, l'activité est en hausse de +5,0 % grâce à la dynamique positive enregistrée en Espagne, en particulier sur le Trade qui bénéficie notamment de la parution d'*Astérix et le Griffon*, et au redémarrage des ventes sur la seconde moitié de l'année au Mexique.

Le chiffre d'affaires des Fascicules est en progression de +13,9 %, grâce au succès des anciennes collections et des lancements du premier semestre 2021, sur l'essentiel des zones géographiques.

En 2021, après une année 2020 exceptionnellement favorable aux formats numériques du fait d'épisodes successifs de confinements stricts, le poids du livre numérique dans le chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing s'établit à 7,7 % contre 9,5 % l'an passé, et celui du livre audio numérique à 3,8 % contre 4,3 % en 2020.

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail** s'établit à 2 290M€, soit +33,1 % en données consolidées et +34,3 % en données comparables. L'écart est lié à un effet de change de -21M€ attribuable à la dépréciation du dollar américain.

En France, la branche enregistre une hausse d'activité de +25,7 %, en raison de l'augmentation des déplacements nationaux et régionaux au fur et à mesure de l'assouplissement des mesures restrictives.

La zone EMEA (hors France) est en hausse de +18,8 % due à la reprise partielle des déplacements. Cette reprise est tirée par les pays bénéficiant d'un réseau domestique important, notamment en gares (Roumanie, République tchèque, Bulgarie).

L'Amérique du Nord enregistre une très forte hausse du chiffre d'affaires de +72,5 %, portée par l'accélération de la reprise du trafic aérien domestique au cours de l'année.

L'Asie-Pacifique est en hausse de +28,7 %, grâce à la forte progression de la Chine à +63,4 %, soutenue par la demande des consommateurs et le développement du réseau, qui fait plus que compenser le recul des ventes de la zone Pacifique lié à la fermeture des frontières.

Le **chiffre d'affaires des Autres activités** s'établit à 242M€, soit +5,7 % en données consolidées et +6,9 % en données comparables. L'écart étant lié à un effet périmètre négatif de -2M€.

Les ventes de Lagardère News sont en hausse de +4,5 %. Le chiffre d'affaires de la Presse, en hausse de +2,9 %, est tiré par la bonne performance de la publicité. Les licences Elle (+19,1 %) ont bénéficié de la reprise dans différents pays à la suite de l'assouplissement des mesures sanitaires, d'opérations publicitaires à l'international et d'une diversification des revenus. Le chiffre d'affaires des Radios est en revanche en repli de -1,7 % sous l'effet de la baisse des audiences due notamment au développement du télétravail.

Le **résultat opérationnel courant des sociétés intégrées** s'établit à 249M€, en forte de progression de 404M€ par rapport à 2020.

Le **résultat de Lagardère Publishing** s'élève à 351M€ et correspond à une marge opérationnelle de 13,5 %, en forte hausse de +105M€ par rapport à 2020. Ce niveau historique est porté par la croissance de l'activité, un mix des ventes favorable et une bonne maîtrise des coûts.

Le **résultat de Lagardère Travel Retail** s'établit à -81M€, en hausse de +272M€ par rapport à l'année 2020. Le flow through s'établit à 11,8 % par rapport à 2019 en données consolidées. Ceci représente une performance supérieure à celle attendue, reflétant la poursuite des efforts significatifs de rationalisation des coûts et l'optimisation des réouvertures de boutiques sur la période.

Les charges ont en effet été réduites de 1 698M€ en 2021 par rapport à l'année 2019, dont 563M€ de baisse de frais fixes, avec 381M€ liés aux loyers fixes de concession, réduction obtenue principalement grâce à la renégociation des contrats de concession, l'adaptation des ouvertures de points de vente en fonction des tendances du trafic, l'ajustement des charges de personnel et la baisse des frais généraux.

Le **résultat des Autres activités** s'établit à -21M€, en progression de +26M€. Cette évolution est principalement attribuable à l'effet favorable de l'activité et à la poursuite des mesures d'économies. Les coûts du Corporate ont été fortement réduits, comme annoncé. Ils s'élèvent à 45M€ en 2021, ce qui représente une baisse de -25M€ par rapport à 2019.

Le **résultat des sociétés mises en équivalence** (avant pertes de valeur) s'établit à +1M€ au 31 décembre 2021, contre -58M€ à fin 2020. Cette amélioration provient de Lagardère Travel Retail et s'explique par la reprise progressive de l'activité dans un environnement qui reste perturbé, notamment chez Société de Distribution Aéroportuaire, Relay @ADP et Lagardère & Connexions.

(1) À périmètre et taux de change constants.

Au 31 décembre 2021, **les éléments non récurrents/non opérationnels** du résultat avant charges financières et impôts correspondent à une perte nette de -184M€ qui comprend :

- des **pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles** pour -17M€, dont -15M€ chez Lagardère Travel Retail liés principalement à des fermetures de point de vente, des non-renouvellements de contrats et des arrêts de contrats notamment aux États-Unis, et -2M€ liés à la dépréciation du goodwill du Casino de Paris chez Live Entertainment ;
- l'**amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions** pour -115M€, dont -101M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession en Amérique du Nord (Paradies, HBF et Vino Volo), en Italie (aéroport de Rome et Airst), et en Belgique (IDF), et -14M€ chez Lagardère Publishing ;
- des **charges de restructuration** pour -44M€, dont -33M€ sur les Autres activités liés aux coûts de transformation de Lagardère SCA en SA, et à des coûts de réorganisation chez Lagardère News, -9M€ chez Lagardère Publishing et -2M€ chez Lagardère Travel Retail ;
- des **plus et moins-values de cession** pour un montant net de +17M€ correspondant principalement aux impacts des cessions des participations minoritaires de Glénat et J'ai Lu chez Lagardère Publishing ;
- l'**impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions** a un impact à hauteur de -25M€, dont -30M€ chez Lagardère Travel Retail (y compris gains et pertes sur contrats de location). Cet impact inclut l'amortissement linéaire des droits d'utilisation, partiellement compensé par des produits issus d'une partie des réductions de loyer fixe négociées en 2021.

Au 31 décembre 2020, les éléments non récurrents/non opérationnels affichaient une perte nette de -336M€ comprenant des plus et moins-values de cession de -7M€, des charges de restructuration à hauteur de -55M€ provenant notamment des restructurations / licenciements chez Lagardère Travel Retail du fait de la crise sanitaire, l'amortissement des incorporels et les charges relatives aux acquisitions des sociétés intégrées pour -106M€ dont -94M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession, des pertes de valeur à hauteur de -151M€ dont la dépréciation des contrats de concession de Rome et de la Belgique chez Lagardère Travel Retail, la dépréciation d'actifs en Espagne et Amérique latine chez Lagardère Publishing, les dépréciations des écarts d'acquisition du Bataclan et des actifs de production audiovisuelle (liée à la cession de Lagardère Studios) ; et enfin l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions à hauteur de -17M€ chez Lagardère Travel Retail.

En conséquence, **le résultat avant charges financières et impôts** du Groupe s'établit au 31 décembre 2021 à +66M€, contre -549M€ au 31 décembre 2020.

Les charges financières nettes s'établissent à -64M€ en 2021, en baisse par rapport à 2020 malgré une hausse du coût de la dette en lien avec les refinancements réalisés fin 2020 et en octobre 2021. Cette amélioration s'explique par l'encaissement de dividendes de participations non consolidées en 2021, et par l'absence de pertes de valeur constatées sur des prêts financiers en 2021 chez Lagardère Travel Retail.

Les charges d'intérêt sur dettes de location s'élèvent à -68M€ à fin décembre 2021, contre -74M€ en 2020, soit une baisse de +6M€ qui résulte de la diminution des dettes de location chez Lagardère Travel Retail du fait des renégociations de loyers.

Au 31 décembre 2021, **la charge d'impôt** comptabilisée s'établit à -22M€, soit une augmentation de -53M€ par rapport à 2020 consécutive à la reprise d'activité sur l'ensemble des zones géographiques, en particulier aux États-Unis. Au 31 décembre 2020, elle incluait également des produits d'impôts différés liés aux pertes fiscales de la période et aux pertes de valeur sur contrats de concession chez Lagardère Travel Retail.

Le résultat net des activités abandonnées de +2M€ à fin décembre 2021 intègre les variations de provisions pour garantie de passif ainsi que le solde des frais liés à la cession de Lagardère Sports. Au 31 décembre 2020, il intégrait la moins-value de cession et le résultat généré par l'activité de Lagardère Sports jusqu'à la vente en avril 2020.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à +15M€ en 2021, contre -28M€ en 2020. La variation s'explique principalement par la forte reprise de l'activité chez Lagardère Travel Retail.

5.2.2 TABLEAU DE FINANCEMENT**Financement**

(M€)	2021	2020
Flux générés par l'activité avant variation de BFR	577	257
Diminution des dettes de location	(216)	(236)
Intérêts payés sur dettes de location	(20)	(49)
Variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location	(4)	(4)
Flux générés par les opérations avant variation du BFR et impôts payés (MBA)	337	(32)
Variation du besoin en fonds de roulement	280	(17)
Impôts payés	(38)	(38)
Flux générés par les opérations	579	(87)
Investissements	(415)	(206)
- incorporels et corporels	(136)	(170)
- financiers	(279)	(36)
Cessions d'actifs	94	97
- incorporels et corporels	13	1
- financiers	81	96
Intérêts encaissés	8	5
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-
Flux nets d'investissements	(313)	(104)
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	266	(191)
Flux de financement hors dettes de location	28	(72)
Autres flux	(21)	-
Flux nets liés aux activités abandonnées	-	-
Variation de trésorerie	273	(263)

5.2.2.1 FLUX GÉNÉRÉS PAR LES OPÉRATIONS ET D'INVESTISSEMENTS

Au 31 décembre 2021, **les flux générés par les opérations avant variation du besoin en fonds de roulement et impôts payés (marge brute d'autofinancement)** ressortent à +337 M€, contre -32 M€ en 2020, avec un premier semestre 2021 à +37 M€ et un exceptionnel second semestre à +300 M€. Cette forte génération de trésorerie provient d'une part de la reprise de l'activité mais également d'une stricte maîtrise des coûts.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à +280 M€, contre -17 M€ en 2020, et intègre la mise en place d'une cession de créances sans recours en décembre dont l'impact sur l'année 2021 est de 182 M€. L'amélioration est également liée aux optimisations mises en place et à la reprise de l'activité chez Lagardère Travel Retail avec une forte hausse des dettes fournisseurs notamment.

Les impôts payés représentent -38 M€ à fin décembre 2021, et sont stables par rapport à l'exercice 2020, grâce à l'utilisation de déficits reportables principalement aux États-Unis qui est venue compenser l'augmentation des résultats taxables.

Les flux générés par les opérations s'élèvent donc à +579 M€ au 31 décembre 2021, contre -87 M€ à fin 2020.

Les investissements incorporels et corporels s'élèvent à -136 M€ et sont en recul de +34 M€ par rapport à 2020. Ils se rapportent en grande partie à Lagardère Travel Retail (-92 M€) avec des investissements en systèmes d'information et la poursuite des développements en Chine. Ils sont néanmoins en diminution de +29 M€ grâce au maintien d'un contrôle strict et des décalages de projet compte tenu de l'environnement incertain et dégradé. Le solde provient essentiellement de Lagardère Publishing (-38 M€) qui a investi dans des projets logistiques et de systèmes d'information.

Les investissements financiers s'élèvent à -279 M€ au 31 décembre 2021 avec principalement l'acquisition de Workman et d'Hiboutatillus chez Lagardère Publishing, ainsi que l'augmentation de capital de la Société de Distribution Aéroportuaire chez Lagardère Travel Retail. En 2020, les investissements financiers s'élevaient à -36 M€ et correspondaient pour la plupart à l'acquisition de Le Livre Scolaire et de Laurence King chez Lagardère Publishing.

Les cessions d'actifs corporels et incorporels représentent +13 M€ et incluent notamment la cession de la Matra MS670 et de Peak chez Lagardère Publishing. Au 31 décembre 2020, ces cessions s'élevaient à +1 M€.

Les cessions d'actifs financiers s'élèvent à +81 M€ et incluent essentiellement l'encaissement du solde du remboursement du prêt vendeur lié à l'Asian Football Confederation à la suite de la cession de Lagardère Sport dans les Autres activités, et les cessions

de J'ai Lu et Glénat chez Lagardère Publishing. En 2020, elles correspondaient principalement, aux cessions de Lagardère Studios et de Lagardère Sports.

Au total, **la somme des flux générés par les opérations et d'investissements** représente sur l'année 2021 un encaissement net de 266 M€, contre un décaissement net de 191 M€ au 31 décembre 2020.

5.2.2.2 FLUX DE FINANCEMENT

Au 31 décembre 2021, **les flux de financement** se soldent par un encaissement net de +28 M€ et comprennent notamment :

- ▶ des **augmentations de capital attribuables aux intérêts minoritaires** pour +101 M€, provenant principalement de l'investissement minoritaire de JD.com, JIC et CICC dans le capital de Lagardère Travel Retail Asia, dans le cadre d'un partenariat stratégique en Asie ;
- ▶ des **dividendes versés** de -22 M€ essentiellement aux intérêts minoritaires, incluant -16 M€ chez Lagardère Travel Retail notamment en Amérique du Nord et -6 M€ chez Lagardère Publishing ;
- ▶ une **augmentation nette des dettes financières** de +32 M€, correspondant essentiellement à l'émission d'un nouvel emprunt obligataire en octobre 2021 à échéance 6 ans pour 500 M€, compensée par le remboursement partiel à hauteur de 150 M€ de l'emprunt obligataire émis en 2016 et par le remboursement de la ligne de crédit syndiqué pour 300 M€. Le prêt garanti par l'État a été mis en place en janvier 2021 et a été remboursé en décembre de la même année pour 465 M€ ;
- ▶ des **intérêts payés** pour -81 M€, incluant notamment -31 M€ au titre du paiement des coupons des emprunts obligataires émis en 2016, 2017 et 2019, -18 M€ au titre des intérêts, garanties et frais de mise en place des emprunts auprès des établissements de crédit, du prêt garanti par l'État et de l'emprunt obligataire émis en octobre 2021, -15 M€ au titre des instruments de couverture du risque de change, et -7 M€ au titre des intérêts et commissions du crédit syndiqué ;
- ▶ des **acquisitions d'intérêts minoritaires** pour un montant de -1 M€ ;
- ▶ des **acquisitions et cessions d'actions d'autocontrôle** pour un montant net de -1 M€.

5.2.3 ENDETTEMENT FINANCIER NET

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

(M€)	31.12.2021	31.12.2020
Placements financiers et trésorerie	937	687
Instruments de couverture affectés à la dette – Actif	-	16
Dettes financières non courantes ^(*)	(1 971)	(1 643)
Dettes financières courantes ^(*)	(501)	(793)
Endettement financier net	(1 535)	(1 733)

(*) Au 31 décembre 2021, les dettes financières courantes et non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (2) M€ et (8) M€, respectivement.

Les variations des exercices 2021 et 2020 s'analysent comme suit :

(M€)	2021	2020
Endettement financier net au 1^{er} janvier	(1 733)	(1 461)
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	266	(191)
Intérêts payés	(81)	(64)
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	101	1
Cession (acquisitions) de titres d'autocontrôle	(1)	5
Cession (acquisitions) d'intérêts minoritaires	(1)	(12)
Dividendes	(22)	(13)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	(20)	(14)
Mouvements de périmètre	-	(4)
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	(25)	23
Impact du classement en actifs destinés à être cédés	(1)	3
Incidence des effets de change et divers	(18)	(6)
Endettement financier net au 31 décembre	(1 535)	(1 733)

5.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2021

RFA

Compte de résultat consolidé

(M€)		2021	2020
Chiffre d'affaires	(Notes 5 et 6)	5 130	4 439
Produits annexes		41	41
Produits des activités ordinaires		5 171	4 480
Achats et variation de stocks		(1 740)	(1 438)
Charges externes		(1 575)	(1 473)
Charges de personnel		(1 211)	(1 186)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(189)	(187)
Amortissements des droits d'utilisation	(Note 18)	(374)	(473)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions		(109)	(109)
Charges de restructuration	(Note 8)	(44)	(55)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	(Note 9)	17	(7)
Gains et pertes sur contrats de location ^(*)	(Note 18)	131	171
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(Note 10)	(17)	(151)
Autres charges	(Note 11)	(59)	(126)
Autres produits	(Note 12)	64	63
Contribution des sociétés mises en équivalence	(Note 20)	1	(58)
Résultat avant charges financières et impôts	(Note 5)	66	(549)
Produits financiers	(Note 13)	14	8
Charges financières	(Note 13)	(78)	(84)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(Note 18)	(68)	(74)
Résultat avant impôts		(66)	(699)
Charge d'impôts	(Note 14)	(22)	31
Résultat net des activités poursuivies		(88)	(668)
Résultat net des activités abandonnées ^(**)		2	(20)
Résultat net consolidé		(86)	(688)
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		(101)	(660)
Intérêts minoritaires		15	(28)
<i>Résultat net par action – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</i>			
Résultat net par action de base (en €)	(Note 15)	(0,75)	(5,11)
Résultat net par action dilué (en €)	(Note 15)	(0,75)	(5,11)
<i>Résultat net des activités poursuivies par action – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</i>			
Résultat net par action de base (en €)	(Note 15)	(0,76)	(4,94)
Résultat net par action dilué (en €)	(Note 15)	(0,76)	(4,94)

(*) Incluent les gains et pertes sur modifications de contrats, les loyers variables négatifs et les réductions de dettes de location obtenues dans le cadre du Covid-19 (cf. note 18).

(**) Voir la note 4.3 pour plus d'informations sur l'impact d'« IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

État global des gains et pertes consolidés

(M€)	2021	2020
Résultat net consolidé (1)	(86)	(688)
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées (*)	20	(7)
Variation de juste valeur des titres non consolidés	-	-
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net (2)	20	(7)
Variation des écarts de conversion	123	(124)
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	(26)	8
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (*)	-	-
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net (3)	97	(116)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2)+(3)	117	(123)
Total des gains et pertes consolidés (1)+(2)+(3)	31	(811)
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	13	(778)
Intérêts minoritaires	18	(33)

(*) Nets d'impôts.

État des flux de trésorerie consolidé

(M€)		2021	2020
Résultat net des activités poursuivies		(88)	(668)
Impôts sur le résultat	(Note 14)	22	(31)
Charges financières nettes	(Note 13)	132	150
Résultat avant charges financières et impôts		66	(549)
Dotations aux amortissements		661	763
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		(2)	148
(Gain) perte sur cessions d'actifs et sur contrats de location		(148)	(164)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		1	1
Résultat des sociétés mises en équivalence	(Note 20)	(1)	58
Variation du besoin en fonds de roulement	(Note 25)	276	(21)
Flux générés par l'activité		853	236
Impôts payés		(38)	(38)
Flux opérationnels	(A)	815	198
Investissements			
- Incorporels et corporels	(Note 5)	(136)	(170)
- Titres de participation	(Notes 4.2 et 5)	(274)	(40)
- Trésorerie sur entrée de périmètre	(Note 5)	15	13
- Autres actifs non courants	(Note 5)	(20)	(9)
Total investissements	(B)	(415)	(206)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées			
- Incorporelles et corporelles	(Note 5)	13	1
- Titres de participation	(Notes 4 et 5)	78	104
- Trésorerie sur sortie de périmètre	(Note 5)	(2)	(18)
Diminution des autres actifs non courants	(Note 5)	5	10
Total cessions	(C)	94	97
Intérêts encaissés	(D)	8	5
Flux d'investissements	(F)=(B)+(C)+(D)	(313)	(104)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(G)=(A) + (F)	502	94
Opérations sur les capitaux propres			
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		101	1
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		(1)	5
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires		(1)	(12)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (*)		-	-
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(22)	(13)
Total des opérations sur les capitaux propres	(H)	77	(19)
Mouvements financiers			
- Augmentation des dettes financières	(Note 28.1)	1 193	334
- Diminution des dettes financières		(1 161)	(323)
Total des mouvements des dettes financières	(I)	32	11
Intérêts payés	(J)	(81)	(64)
Diminution des dettes de location	(Note 18) – (J)	(216)	(236)
Intérêts sur dettes de location	(Note 18) – (J)	(20)	(49)
Flux de financement	(K)=(H)+(I)+(J)	(208)	(357)
Autres mouvements			
- Différences de conversion sur la trésorerie		(12)	11
- Autres éléments		(9)	(11)
Total des autres mouvements	(L)	(21)	-
Flux nets liés aux activités abandonnées (**)	(M)	-	-
Variation de trésorerie	(N)=(G)+(K)+(L)+(M)	273	(263)
Trésorerie début de période		605	868
Trésorerie fin de période	(Note 25)	878	605

(*) Y compris quote-part du résultat versé aux associés commandités.

(**) Voir la note 4.3 pour plus d'informations sur l'impact des activités abandonnées au titre d'IFRS 5.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Bilan consolidé

ACTIF (M€)		31.12.2021	31.12.2020
Immobilisations incorporelles	(Note 17)	971	975
Écarts d'acquisition	(Note 16)	1 614	1 461
Droits d'utilisation	(Note 18)	1 583	1 939
Immobilisations corporelles	(Note 19)	673	709
Titres mis en équivalence	(Note 20)	46	52
Autres actifs non courants	(Note 21)	188	212
Impôts différés – Actif	(Note 14)	270	239
Actifs non courants		5 345	5 587
Stocks et en-cours	(Note 22)	632	498
Créances clients et comptes rattachés	(Note 23)	1 023	1 050
Autres actifs courants	(Note 24)	687	675
Trésorerie	(Note 25)	937	687
Actifs courants		3 279	2 910
Actifs destinés à être cédés	(Note 4.3)	127	-
Total Actif		8 751	8 497

Bilan consolidé

PASSIF (M€)		31.12.2021	31.12.2020
Capital social		861	800
Primes d'émission		-	4
Réserves et résultats non distribués		174	815
Résultat de l'exercice (part du Groupe)		(101)	(660)
Autres éléments du résultat global		(119)	(234)
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		815	725
Intérêts minoritaires	(Note 26)	124	102
Capitaux propres		939	827
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(Note 27)	88	108
Provisions pour risques et charges non courantes	(Note 27)	141	174
Dettes financières non courantes	(Note 28)	1 971	1 643
Dettes de location non courantes	(Note 18)	1 602	1 833
Autres passifs non courants	(Note 31)	52	45
Impôts différés – Passif	(Note 14)	263	253
Passifs non courants		4 117	4 056
Provisions pour risques et charges courantes	(Note 27)	146	168
Dettes financières courantes	(Note 28)	501	793
Dettes de location courantes	(Note 18)	309	413
Fournisseurs et comptes rattachés		1 298	1 042
Autres passifs courants	(Note 31)	1 274	1 198
Passifs courants		3 528	3 614
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	(Note 4.3)	167	-
Total Passif		8 751	8 497

État des variations des capitaux propres consolidés

(M€)	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Solde au 31 décembre 2019	800	9	836	(97)	11	(37)	1 522	150	1 672
Résultat net de la période	-	-	(660)	-	-	-	(660)	(28)	(688)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)	-	-	(3)	-	(123)	8	(118)	(5)	(123)
Total des gains et pertes consolidés de la période	-	-	(663)	-	(123)	8	(778)	(33)	(811)
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	(13)	(13)
Variation de capital de la société mère ^(b)	-	(5)	(8)	13	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Variation des actions propres	-	-	-	5	-	-	5	-	5
Rémunérations sur base d'actions	-	-	5	-	-	-	5	-	5
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	(12)	-	-	-	(12)	12	-
Variation de périmètre et autres	-	-	(23)	-	-	6	(17)	(15)	(32)
Solde au 31 décembre 2020	800	4	135	(79)	(112)	(23)	725	102	827
Impact de l'application rétrospective des amendements IFRS et décisions IFRIC	-	-	15	-	-	-	15	-	15
Solde au 1^{er} janvier 2021	800	4	150	(79)	(112)	(23)	740	102	842
Résultat net de la période	-	-	(101)	-	-	-	(101)	15	(86)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)	-	-	20	-	120	(26)	114	3	117
Total des gains et pertes consolidés de la période	-	-	(81)	-	120	(26)	13	18	31
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	(22)	(22)
Variation de capital de la société mère ^{(b)/(c)}	61	(4)	142	9	-	-	208	-	208
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	70	-	-	-	70	32	102
Variation des actions propres	-	-	-	(1)	-	-	(1)	-	(1)
Rémunérations sur base d'actions	-	-	7	-	-	-	7	-	7
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	(14)	-	-	-	(14)	(1)	(15)
Variation de périmètre et autres ^(c)	-	-	(210)	-	-	2	(208)	(5)	(213)
Solde au 31 décembre 2021	861	-	64	(71)	8	(47)	815	124	939

a) Détail en note 26 de l'annexe aux comptes consolidés.

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

c) Augmentation de capital par incorporation de réserves du 30 juin 2021 (cf. note 1.1 Transformation de Lagardère en société anonyme (décommanditation)).

SOMMAIRE DES NOTES

Note 1	Principes comptables	page 206
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation	page 208
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	page 209
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	page 216
Note 5	Informations par branche d'activité	page 220
Note 6	Chiffre d'affaires	page 228
Note 7	Frais de personnel	page 230
Note 8	Charges de restructuration	page 231
Note 9	Plus et moins-values	page 231
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	page 232
Note 11	Autres charges des activités	page 236
Note 12	Autres produits des activités	page 236
Note 13	Charges financières nettes	page 237
Note 14	Impôt sur les résultats	page 237
Note 15	Résultat net par action	page 240
Note 16	Écarts d'acquisition	page 241
Note 17	Immobilisations incorporelles	page 242
Note 18	Contrats de location	page 243
Note 19	Immobilisations corporelles	page 246
Note 20	Titres mis en équivalence	page 248
Note 21	Autres actifs non courants	page 250
Note 22	Stocks et en-cours	page 251
Note 23	Créances clients	page 251
Note 24	Autres actifs courants	page 252
Note 25	Trésorerie	page 253
Note 26	Capitaux propres	page 254
Note 27	Provisions	page 257
Note 28	Dettes financières	page 262
Note 29	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	page 266
Note 30	Instruments financiers	page 269
Note 31	Autres passifs	page 273
Note 32	Obligations contractuelles	page 274
Note 33	Engagements hors bilan	page 274
Note 34	Litiges en cours	page 275
Note 35	Parties liées	page 277
Note 36	Événements postérieurs à la clôture	page 278
Note 37	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux	page 279
Note 38	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2021	page 280
Note 39	Comptes consolidés 2020 et 2019	page 291

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Lagardère sont établis conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board).

Le référentiel appliqué est constitué des normes IFRS et interprétations de l'IFRS – IC (IFRS – Interpretation Committee) adoptées dans l'Union européenne au 31 décembre 2021. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifs-financial-statements/index_fr.htm.

Les nouvelles normes et/ou amendements aux normes IFRS adoptés par l'Union européenne, qui sont d'application obligatoire au **1^{er} janvier 2021** sont les suivantes :

- Amendements aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – Phase 2 de la réforme des taux d'intérêts de référence.

L'impact sur les comptes lié à l'application des textes ci-dessus n'est pas significatif.

Par ailleurs, **les décisions suivantes rendues par l'IFRS – IC en 2021** et d'application obligatoire pour les comptes consolidés au 31 décembre 2021 sont les suivantes :

- IFRS IC – IAS 19 – Attribution d'avantages aux périodes de service.

L'impact net d'impôt de l'application de cette décision a été imputé sur les capitaux propres d'ouverture pour +7 M€ et est décrit en note 27.

- IFRS IC – IAS 38 – Configuration ou coûts de personnalisation dans le cadre d'un contrat de cloud computing.

Les travaux d'analyse liés à l'application de cette décision sont en cours.

Le Groupe a opté pour une application au 1^{er} janvier 2021, de l'amendement d'IFRS 16 – Allègements de loyers allant au-delà du 30 juin 2021, jusqu'au 30 juin 2022 (« 2^e amendement d'IFRS 16 »). L'application de cet amendement a généré un impact net d'impôt sur les capitaux propres d'ouverture de +8 M€, et est détaillée en note 18 de l'annexe aux comptes consolidés.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application des textes suivants, adoptés par l'Union européenne mais dont l'entrée en vigueur est postérieure au 1^{er} janvier 2021 :

- Amendement IAS 37 – Clarification des coûts à retenir lors de l'analyse des contrats déficitaires ;
- Amendement IFRS 3 – Mise à jour du cadre conceptuel ;
- Amendement IAS 16 – Produits antérieurs à l'utilisation prévue ;
- Améliorations annuelles des IFRS – cycle 2018-2020.

Les nouvelles normes et amendements publiés par l'IASB au 31 décembre 2021, **non encore adoptés** par l'Union européenne et qui seront d'application postérieure à 2021, sont :

- Amendements d'IAS 1 : Classification des passifs en courant et non courant ;
- Amendements d'IAS 1 et du guide d'application pratique de la matérialité : Informations à fournir sur les méthodes comptables ;
- Amendements d'IAS 8 : Définition d'une estimation comptable ;

- Amendements d'IAS 12 : Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction ;

L'impact éventuel sur les comptes lié à l'application des textes ci-dessus est en cours d'évaluation.

Les états financiers présentés ont été arrêtés le 16 février 2022 par le Conseil d'Administration et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 22 avril 2022.

Bases d'évaluation

Les états financiers ont été préparés selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers qui sont comptabilisés selon la convention de la juste valeur lorsque les normes IFRS le requièrent.

Jugements et utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de clôture, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

Dans le cadre du recentrage du Groupe sur deux branches initié en 2018, qui s'est poursuivi en 2019 et finalisé en 2020, les résultats de cession des actifs des anciennes branches Lagardère Active et Lagardère Sports tiennent compte d'estimations, notamment relatives à l'existence de compléments de prix ou de garanties de passif pour lesquelles des provisions ont été enregistrées. Ces estimations sont revues à chaque arrêté.

La Direction du Groupe revoit régulièrement ses estimations et appréciations sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ses appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les résultats réels pourraient diverger de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes. Les règles comptables et méthodes d'évaluation appliquées par le Groupe sont détaillées en note 3.

1.1 TRANSFORMATION DE LAGARDÈRE EN SOCIÉTÉ ANONYME (DÉCOMMANDITATION)

Le 30 juin 2021, les Assemblées Générales des associés commandités et des actionnaires commanditaires de Lagardère SCA (la « Société ») ont approuvé la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration.

Le Conseil d'Administration, réuni le même jour, a décidé que la direction générale de la Société serait assumée par le Président du Conseil d'Administration, et a nommé Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général pour la durée de six ans de son mandat d'administrateur. Le Conseil a également nommé Monsieur Pierre Leroy en qualité de Directeur Général Délégué pour la même durée.

En compensation de la perte de leurs droits financiers et non-financiers, les associés commandités, Monsieur Arnaud Lagardère et la société Arjl commanditée-Arco ont reçu dix millions d'actions nouvelles correspondant à environ 7,09 % du capital social de la Société post-émission. Cette opération est neutre sur les capitaux propres. L'augmentation de capital de 61 M€ a été prélevée sur les réserves facultatives. Elle fait apparaître dans les capitaux propres consolidés du Groupe une valorisation au cours de bourse

du 30 juin 2021 des actions émises pour un montant de 208M€ neutralisé dans les réserves consolidées.

Les frais d'experts, de conseils financiers et juridiques, supportés par Lagardère dans le cadre de cette transformation d'un montant de 16M€ ont été comptabilisés en totalité dans les comptes au 31 décembre 2021 en charges de restructuration (cf. note 8).

Enfin, les services de management, qui font l'objet de la convention d'assistance actuellement en vigueur entre Lagardère Management et le Groupe, seront réinternalisés en 2022.

1.2 CONSÉQUENCES DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

La crise sanitaire s'est poursuivie en 2021, avec une levée progressive des restrictions dans certains pays au cours du premier semestre, puis de nouvelles restrictions en fin d'année.

Les dispositifs d'adaptation des coûts de personnel, des coûts de marketing, des frais généraux, ainsi que la négociation des loyers des contrats de concession, mis en place en 2020, ont été prolongés.

Au 31 décembre 2021, une incertitude persiste sur l'évolution de l'épidémie et des mesures gouvernementales prises en conséquence. Le Groupe a pris des hypothèses permettant d'apprécier les impacts de la pandémie sur les comptes, en se fondant sur son expérience passée ainsi que divers autres facteurs jugés raisonnables.

Tests de dépréciation des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée

Les tests de valeur ont été réalisés en fin d'année en prenant en compte le contexte de la pandémie de Covid-19 qui a continué de perturber la conduite des opérations. Ils ont conduit à l'enregistrement de **pertes de valeur** à hauteur de 17 M€ (cf. note 10). Ce montant inclut les dépréciations suivantes :

- ▶ 10M€ de dépréciations des immobilisations incorporelles de Lagardère Travel Retail principalement aux États-Unis du fait de l'arrêt de certains contrats de concession ;
- ▶ 5 M€ de dépréciations des immobilisations corporelles de Lagardère Travel Retail liées à l'arrêt de concepts ;
- ▶ 2M€ de dépréciation de l'écart d'acquisition du Casino de Paris.

Les hypothèses par branche et sensibilités des tests réalisés sont détaillées en note 10.

Négociations de loyers des contrats de concession

Comme en 2020, en fonction de l'évolution de la pandémie et des restrictions gouvernementales propres à chaque pays, Lagardère Travel Retail a négocié des remises de loyers auprès des aéroports, hôpitaux et gares, qui prennent plusieurs formes :

- ▶ la remise en cause totale ou partielle du loyer fixe ou du minima garanti sur une période donnée et/ou son remplacement par un loyer variable ;
- ▶ l'annulation du loyer fixe ou du minima garanti sur la base des conditions contractuelles en vigueur ;
- ▶ la renégociation plus globale du loyer et des durées de locations et des surfaces opérées.

Seules les négociations effectives au 31 décembre 2021 ont été comptabilisées. Lorsque les conditions étaient réunies, les amendements d'IFRS 16 publiés en mai 2020 et mars 2021 ont été appliqués. Ils permettent de comptabiliser les remises de loyers accordées dans le cadre du Covid-19 allant jusqu'au 30 juin 2022 en déduction des dettes de location avec pour contrepartie un gain au compte de résultat.

Le 2^e amendement d'IFRS 16 publié en mars 2021 a repoussé la durée maximale couverte par les négociations de loyers du 30 juin 2021 au 30 juin 2022. Ainsi, certaines négociations de

contrats pour lesquelles les réductions de loyers obtenues allaient au-delà du 30 juin 2021 n'avaient pas pu être reconnues en gain au compte de résultat dans les comptes au 31 décembre 2020. L'effet de l'application rétrospective de ce 2^e amendement a été comptabilisé en capitaux propres d'ouverture au 1^{er} janvier 2021 pour 8M€.

Au 31 décembre 2021, les dettes de location et les droits d'utilisation ont été réduits de 335M€ et de 356M€. Une partie de cette réduction est issue des négociations des contrats de location du fait de la crise sanitaire et se décompose comme suit :

- ▶ la réduction des dettes de location en contrepartie d'un **gain sur contrat de location pour 131M€** (dont 126M€ au titre des contrats de concession) au titre des allègements de loyers obtenus comptabilisés au titre des amendements IFRS 16 – Covid-19 et du traitement en loyer variable négatif ;
- ▶ la réduction des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation pour un **montant net de 156M€** au titre des **modifications de contrats** prévoyant des réductions de loyers associées à des augmentations de durées, et de **63M€** au titre principalement des **réestimations des minima garantis des contrats de concession** et des durées raisonnablement certaines des contrats de location.

Pour rappel, l'effet de l'application d'IFRS 16 sur les contrats de concession uniquement est neutralisé dans le calcul du Résop qui réintègre la charge de loyer fixe de l'exercice et annule l'amortissement du droit d'utilisation.

Les impacts sur les comptes consolidés des renégociations de loyer sont décrits en note 18.

Indemnités reçues ou à recevoir

Certaines entités ont bénéficié de mesures d'aide financées par l'État ou des autorités locales à hauteur de 82M€ à fin décembre 2021 contre 71M€ au 31 décembre 2020. Les mesures spécifiques de chômage partiel représentent 42M€ au 31 décembre 2021.

Impôts différés actifs liés aux pertes fiscales

Aucune dépréciation significative n'a été enregistrée sur l'exercice au titre des pertes antérieures à 2021.

Liquidité

Au 31 décembre 2021, le Groupe bénéficie d'une liquidité de 2 039M€, composée d'une trésorerie de 937M€ et de la ligne de crédit renouvelable non tirée de 1 102M€ consentie par un pool de banques relationnelles du Groupe.

Début janvier 2021, le groupe Lagardère a mis en place :

- ▶ un prêt de 465M€ garanti par l'État à hauteur de 80 % (« PGE ») à échéance initiale de 12 mois qui peut être étendue jusqu'à 5 ans additionnels (option exerçable par la société à sa discrétion à l'issue de la période d'un an). Ce prêt a été remboursé par anticipation dans son intégralité le 8 décembre 2021 ;
- ▶ un amendement et une extension de sa ligne de crédit renouvelable auprès de ses banques partenaires consistant en un ajustement de la facilité de crédit à 1 102M€ et en une extension de la facilité de mai 2022 à mars 2023 à hauteur de 1 002M€.

Fin septembre 2021, le Groupe a procédé à une émission obligatoire de 500M€ à échéance octobre 2027 et qui porte intérêt annuel à taux fixe de 1,75 %. Concomitamment, une partie du produit de cette émission a été utilisée à hauteur de 150M€ pour rembourser partiellement l'emprunt obligatoire de 500M€ émis en 2016 et à échéance avril 2023.

Le Groupe estime que la liquidité est suffisante pour couvrir ses besoins de financement des douze prochains mois, aussi bien opérationnels que ceux liés au remboursement des échéances

dues à hauteur de 501 M€ (dont 338 M€ de billets de trésorerie au 31 décembre 2021).

1.3 INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES ET TAXONOMIE VERTE

L'Union européenne a mis en place un plan d'action à destination des entreprises afin de réglementer les informations à publier sur les risques climatiques.

Parmi les mesures de ce plan d'action, la taxonomie dite « verte » impose aux entreprises soumises aux exigences de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) de publier dès l'exercice 2021 les montants de chiffre d'affaires, d'investissements corporels et incorporels et de charges d'exploitations réalisés dans des activités dites éligibles à la taxonomie. La liste des activités éligibles est publiée par acte délégué de la Commission européenne.

Les informations à publier pour l'exercice 2022 incluent également les montants de chiffre d'affaires, d'investissements corporels et incorporels, et de charges d'exploitation dits « alignés » sur la taxonomie, au sein des activités éligibles identifiées. Les critères d'alignement sont définis par la Commission européenne et prévoient qu'une activité est alignée lorsqu'elle (i) apporte une contribution

substantielle à au moins un des six objectifs environnementaux de l'Union européenne, (ii) qu'elle ne provoque pas d'effets négatifs sur les cinq autres objectifs, et (iii) qu'elle respecte les garanties sociales minimales.

La liste des activités éligibles ainsi que les critères d'alignement publiés à ce jour par la Commission européenne couvrent deux des six objectifs environnementaux : l'atténuation du changement climatique d'une part, et l'adaptation à celui-ci d'autre part. Les quatre autres objectifs seront couverts par de nouvelles annexes en cours de publication par la Commission européenne, incluant les critères techniques à respecter.

Au second semestre 2021, un groupe de travail regroupant les départements Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), et Finances a été constitué au sein du Groupe avec des membres de chaque branche d'activité. Ce groupe de travail a permis d'identifier au 31 décembre 2021 les activités éligibles à la taxonomie dans le Groupe. Il continuera à se réunir sur les prochains exercices pour travailler sur les critères d'alignement de ces activités, ainsi que sur les nouveaux critères techniques permettant de couvrir les quatre objectifs climatiques restants.

NOTE 2 PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

2.1 PÉRIMÈTRE

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées conjointement (coentreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées). Le Groupe ne détient aucune entité structurée non consolidée.

Conformément à la norme IFRS 10, les filiales sont toutes les entités contrôlées. Le contrôle, quel que soit le niveau d'intérêt détenu dans une entité, est la résultante des trois composantes suivantes : la détention du pouvoir de diriger les activités clés (activités opérationnelles et financières), l'exposition ou le droit aux rendements variables associés à la participation, et la capacité d'exercer ce pouvoir de manière à influencer sur ces rendements. Seuls les droits substantiels, tels que conférés par les pactes d'actionnaires, qui peuvent être exercés lorsque les décisions sur les activités clés doivent être prises et qui ne sont pas purement protecteurs, sont pris en compte pour la détermination du pouvoir.

Les coentreprises sont des partenariats dans lesquelles le Groupe et les autres parties engagées exercent un contrôle conjoint, contractuellement convenu, sur l'entité et ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les décisions concernant les activités clés sont soumises à un vote unanime de Lagardère et de ses coentrepreneurs.

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable : Lagardère a le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans toutefois exercer un contrôle conjoint ou un contrôle. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.

2.2 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- **l'intégration globale** pour les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Lagardère exerce le contrôle. Les comptes sont intégrés à 100 % poste à poste. Au sein des capitaux propres consolidés, la quote-part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres des filiales intégrées est présentée sous une ligne spécifique, tout

comme au compte de résultat et dans l'état du résultat global. Toute modification de la participation de Lagardère dans une filiale qui n'aboutit pas à une perte de contrôle est comptabilisée directement dans les capitaux propres (note 3.7).

- **la mise en équivalence** pour les coentreprises et les entreprises associées. Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le Groupe. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du Groupe est ramenée à zéro. Les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision si le Groupe a une obligation légale ou implicite à ce titre.

La liste des sociétés consolidées par intégration globale et mises en équivalence est présentée en note 38 de l'annexe consolidée.

2.3 DATES D'ARRÊTÉS COMPTABLES

Les dates d'arrêtés des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

2.4 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros suivant la méthode du cours de clôture, selon laquelle :

- les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis, pour chaque devise, en utilisant le cours moyen de l'exercice.

Les différences résultant de la conversion de ces états financiers sont inscrites directement dans un compte spécial au sein des capitaux propres (écart de conversion).

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise de l'entité et sont convertis au taux de clôture. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont reprises en résultat.

2.5 OPÉRATIONS ET COMPTES RÉCIPROQUES

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont éliminés. Les provisions pour dépréciation

se rapportant à des participations ou à des créances détenues sur les sociétés consolidées sont réintégrées dans les capitaux propres consolidés, les mouvements de l'exercice étant neutralisés dans le compte de résultat.

NOTE 3 RÈGLES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et de services issus des contrats avec les clients, dès lors que le transfert de contrôle du bien ou du service promis au client est réalisé pour le montant du paiement attendu en échange de ce bien ou service.

Les spécificités de reconnaissance du chiffre d'affaires sont propres à chaque branche, et résumées comme suit :

Lagardère Publishing : le chiffre d'affaires correspond principalement aux produits des ventes et de diffusion d'ouvrages. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises, commissions de distribution et droits de retours le cas échéant. Lorsqu'une entité opère uniquement en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est constitué de la marge nette.

Lorsqu'un droit de retour est octroyé aux distributeurs au titre des ouvrages invendus, le montant estimé des retours est comptabilisé en dettes de remboursement au sein des autres passifs courants pour la part relative à la diminution du chiffre d'affaires, et en actif de remboursement au sein des stocks et des autres actifs courants respectivement pour les parts relatives aux stocks et aux avances auteurs. La dette de remboursement, comptabilisée en diminution du chiffre d'affaires, est évaluée en fonction des prévisions de ventes facturées au cours de l'exercice et des données historiques de retours. Ce calcul statistique repose sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

Lagardère Travel Retail : les produits comprennent essentiellement les ventes au détail en zones de transport et concessions sur les segments Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Restauration, ainsi que les activités de ventes au détail dans les points de vente de proximité. Le chiffre d'affaires est reconnu lors de la réalisation de la vente au détail. Dans le cas de certains produits ou services (vente des cartes de téléphone prépayées, distribution de presse, etc.), l'entité agit comme un agent et comptabilise la commission nette perçue en chiffre d'affaires.

Autres activités : le chiffre d'affaires est principalement constitué des ventes d'espaces publicitaires, de diffusion de Presse Magazine, de revenus de licences et de services numériques. Dans l'ensemble de ces activités, les produits correspondent aux recettes publicitaires, aux ventes au numéro, aux abonnements et prestations numériques. Le chiffre d'affaires est reconnu à la diffusion des publicités, et à la parution des numéros. Les revenus de licences de l'activité Presse sont comptabilisés lors de la réalisation des ventes par le licencié pendant la période couverte par le contrat. Pour une partie de l'activité, la branche opère en tant qu'agent, par exemple sur les activités de Régie Publicitaire, le chiffre d'affaires est alors constitué des seules commissions perçues.

3.2 INDICATEURS UTILISÉS POUR MESURER LA PERFORMANCE DU GROUPE

Lagardère utilise des indicateurs alternatifs de performance qui constituent les indicateurs clés de la mesure de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Ils sont suivis par le comité exécutif pour évaluer la performance et conduire les activités, ainsi que par les investisseurs pour suivre la performance opérationnelle, en complément des agrégats financiers définis par

l'IASB. Ces indicateurs sont calculés à partir d'éléments issus des états financiers consolidés en IFRS et sont réconciliés soit dans le présent document, soit dans les autres documents dans lesquels ils sont présentés.

Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop)

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

Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

- ▶ Plus ou moins-values de cession d'actifs
- ▶ Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence
- ▶ Charges nettes de restructuration
- ▶ Éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - Frais liés aux acquisitions
 - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
 - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions
- ▶ Éléments liés aux contrats de location et aux contrats de sous-location financement :
 - Exclusion des gains et pertes sur contrats de location
 - Exclusion des amortissements des droits d'utilisation des contrats de concessions
 - Ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions
 - Ajout des Intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions
 - Ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions
- ▶ Litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle

= Résultat opérationnel courant

Moins :

- ▶ Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur

= Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop)

Dans l'activité du Travel Retail, les redevances payées aux concédants sont soit variables, soit fixes, soit variables avec minimum garanti. L'application d'IFRS 16 à ces contrats crée une distorsion dans la lecture de la performance de la branche en ne s'appliquant qu'à la part fixe du loyer, déconnectant les états financiers du suivi opérationnel. Afin de conserver un indicateur pertinent qui reflète l'économie de ces contrats, le Groupe a décidé de neutraliser l'effet d'IFRS 16 sur le Résop pour les contrats de concession uniquement.

Le résultat publié avant charges financières et impôts comporte des amortissements afférents à certains actifs incorporels, à durée

de vie déterminée, créés par affectation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises. Le Groupe a décidé de neutraliser ces éléments dans le calcul du résultat opérationnel courant et du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées afin d'éliminer, dans la mesure de la performance, des amortissements comptables sans incidence sur la trésorerie générée par les activités acquises.

L'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2010 des normes IFRS 3 et IAS 27 révisées sur les regroupements d'entreprises a eu pour conséquence l'inscription au compte de résultat d'éléments antérieurement imputés sur l'écart d'acquisition : les frais liés aux acquisitions et les variations de dettes représentatives de clauses d'ajustement de prix lorsque celles-ci interviennent au-delà des 12 mois qui suivent la date d'acquisition. Ces éléments sont exclus du calcul du résultat opérationnel courant.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté en note 5.

Chiffre d'affaires à données comparables

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

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

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

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

Le chiffre d'affaires à données comparables est présenté en note 6.

Free cash-flow

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

Le rapprochement entre les flux générés par l'activité et le free cash-flow est présenté en note 5.

L'ensemble des dettes de locations n'a pas la même nature qu'une dette bancaire ou obligataire, et à ce titre, n'est pas inclus dans l'Endettement net. En conséquence, les flux associés aux remboursements des dettes de locations seront considérés comme opérationnels, et non liés au financement, pour le calcul du free cash-flow.

Free cash-flow avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

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

Le free cash-flow avant variation du BFR est présenté en note 5.

Endettement net

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

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

= Endettement net

Comme indiqué en note 3.9, la norme IFRS 16 élimine la distinction entre contrat de location financement et contrat de location simple. Par conséquent, les dettes liées aux contrats de location financement sont désormais exclues des dettes financières et intégrées dans les dettes de location.

Le rapprochement entre les positions au bilan et l'endettement net est présenté en note 28.

3.3 CONVERSION DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN DEVISES

Au bilan, les dettes et créances libellées en devises étrangères sont converties en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change en résultant sont enregistrées en résultat, à l'exception de celles se rapportant à des opérations de financement à long terme d'une entité consolidée qui sont inscrites directement en capitaux propres.

3.4 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Des attributions d'actions gratuites ont été accordées à certains dirigeants et salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2, Paiement fondé sur des actions, est enregistré en charges de personnel un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires, calculé à la date d'octroi des attributions. La contrepartie de cette charge est directement inscrite en capitaux propres. La juste valeur de la charge est calculée en utilisant les modèles de type Black & Scholes (attributions d'actions gratuites). Sont prises en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), les données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus).

La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits et, durant cette période, peut être corrigée en fonction des départs et des radiations. L'évolution ultérieure du cours de l'action n'entraîne, quant à elle, aucune modification de la charge à comptabiliser.

3.5 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se compose des charges financières supportées en relation avec les dettes de financement du Groupe ainsi que des produits financiers perçus sur les placements et la trésorerie. Il enregistre également les résultats dégagés sur les opérations de produits dérivés dès lors que ces opérations sont rattachables aux dettes, aux placements financiers et à la trésorerie. Il inclut aussi les charges d'intérêts sur dettes de location (cf. note 3.9).

3.6 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporaires qui apparaissent lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. En cas de changement de taux d'impôt, les impositions différées sont ajustées au nouveau taux en vigueur sur l'exercice où le changement est connu et l'ajustement imputé en compte de résultat (méthode du report variable). Les impôts différés sont calculés en application des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés qui s'appliqueront sur les exercices probables au cours desquels les différences temporaires s'inverseront. Conformément à la norme IAS 12, Impôts sur les résultats, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Au niveau de chaque entité fiscale (société ou groupe de sociétés adhérentes à un régime d'intégration fiscale), les actifs d'impôts différés sur différences temporaires et ceux attachés aux crédits d'impôt et déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que lorsque leur utilisation est probable dans un futur prévisible. En règle générale, le montant des actifs d'impôt comptabilisé dans les entités fiscales disposant de déficits reportables est plafonné au montant des impôts des trois prochains exercices, tel qu'estimé à partir des prévisions de résultats contenues dans les budgets plans établis en fin d'exercice.

Pour les titres mis en équivalence et dans la mesure où l'écart entre la valeur comptable et la valeur fiscale représente les résultats accumulés non distribués depuis la date d'acquisition, l'impôt différé est calculé par application du taux d'imposition qui sera supporté par le Groupe lors de la distribution de ces résultats.

Les différences temporaires liées au droit d'utilisation et à la dette de location engendrent la constatation d'impôts différés (cf. note 3.9).

Les impôts différés sont comptabilisés en résultat sauf s'ils sont générés par des opérations directement enregistrées en capitaux propres auquel cas ils suivent le même traitement comptable.

3.7 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément aux normes IFRS 3 dont les dispositions sont applicables depuis le 1^{er} janvier 2010 et IFRS 10 qui remplace IAS 27 ne traitant plus que des états financiers individuels depuis le 1^{er} janvier 2014.

L'écart d'acquisition correspond généralement à l'écart constaté, à la date de prise de contrôle d'une entité, entre le prix payé et la quote-part attribuable à l'acquéreur dans les capitaux propres de l'entité, après valorisation à leur juste valeur des actifs et passifs identifiables à cette date. Cette méthode est définie en tant que méthode du « goodwill partiel » dans la mesure où les intérêts minoritaires sont évalués à leur quote-part dans les actifs et passifs de l'entité acquise.

Sur option exercable lors de chaque regroupement d'entreprises, les intérêts minoritaires peuvent être évalués à leur juste valeur, ce qui a pour effet de constater en plus du goodwill sur la part acquise par l'actionnaire majoritaire un goodwill sur la part détenue par les intérêts minoritaires. Cette méthode est définie en tant que méthode du « goodwill complet ».

Lorsque la part détenue dans la valeur nette des actifs et passifs de l'entité acquise est supérieure au prix payé, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

Toute variation ultérieure du pourcentage d'intérêt détenu dans une filiale et qui ne conduit pas à une perte de contrôle est comptabilisée comme une nouvelle répartition des capitaux propres consolidés entre la part attribuable aux propriétaires de la société mère et les intérêts minoritaires. En conséquence, l'écart d'acquisition initial, comptabilisé lors de la prise de contrôle, n'est pas modifié et la différence entre le prix payé/encaissé et la variation des intérêts minoritaires est directement inscrite en capitaux propres.

Une variation du pourcentage d'intérêt impliquant la perte ou la prise de contrôle d'une entité donne lieu à l'enregistrement d'un résultat calculé sur la base d'une cession à la juste valeur de l'intégralité de la participation précédemment détenue.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés à l'actif du bilan pour leur valeur d'entrée et sont ensuite évalués à cette valeur diminuée du cumul des pertes de valeur. Les frais liés aux acquisitions sont pris en charges dans l'exercice. Les ajustements de prix, en ce compris les variations de dettes représentatives de clauses prévoyant de tels ajustements (clauses de earn-out), lorsqu'ils interviennent au-delà d'une période de douze mois, sont enregistrés au compte de résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de valeur lors de chaque clôture annuelle ou ponctuellement en cas d'indices de pertes de valeur liés à l'apparition d'indicateurs de performance défavorables. Les modalités de mise en œuvre de ces tests sont explicitées dans la note 3.12 ci-après.

Lors de la cession d'une filiale, le montant de l'écart d'acquisition qui lui est attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Les écarts d'acquisition relatifs aux entreprises consolidées par mise en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

3.8 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Elles sont amorties sur leur durée probable d'utilisation. Celles dont la durée de vie est indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet de tests périodiques de dépréciation analogues à ceux pratiqués pour les écarts d'acquisition (cf. note 3.12 ci-après).

Par ailleurs, dans ses activités opérationnelles, le Groupe n'encourt pas de frais de développement remplissant les critères de capitalisation au bilan.

Les contrats de concession de l'activité Travel Retail, acquis au travers de regroupements d'entreprise, sont évalués à partir des projections de flux de trésorerie estimés sur la durée résiduelle du contrat acquis et son renouvellement le cas échéant, afin de tenir compte de la capacité de l'entité acquise à renouveler ces contrats avec les concédants.

La valeur correspondant aux projections de flux de trésorerie estimés sur la durée résiduelle du contrat acquis est amortie sur la durée restante du contrat. Celle représentant les avantages économiques futurs issus du renouvellement est amortie sur la durée du contrat renouvelé à compter de la date de renouvellement effectif. S'il apparaît probable que le contrat ne sera pas renouvelé, la valorisation du renouvellement est dépréciée. La durée moyenne d'amortissement de ces contrats est de 15 ans, dans une fourchette comprise entre 6 et 30 ans.

Les coûts d'acquisition et de développement de logiciels sont immobilisés lorsque tous les critères sont réunis. Concernant les logiciels accessibles en ligne (SaaS : Software as a Service), une analyse est en cours afin de se conformer à la décision IFRS IC d'avril 2021 sur les coûts de configuration et d'adaptation encourus dans le cadre de contrats informatiques en mode « SaaS » (cf. note 1) sur les critères de capitalisation, notamment au regard du transfert de contrôle.

3.9 CONTRATS DE LOCATION

La norme IFRS 16 élimine la distinction entre contrat de location financement et contrat de location simple. Elle conduit à reconnaître au bilan du preneur une dette de location constituée des engagements de loyers actualisés incluant les loyers fixes et les minima garantis du Travel Retail en contrepartie d'un droit d'utilisation des actifs loués (surfaces commerciales, immobilier de bureau, etc.).

Les principaux contrats de location au sein du Groupe correspondent aux contrats de concession en zones de transport et hôpitaux, ainsi que dans une moindre mesure, aux contrats de location immobilière. Les véhicules et équipements constituent une part peu significative des actifs loués.

Le Groupe a décidé de ne pas retraiter les contrats dont la durée initiale est inférieure à 12 mois, ainsi que ceux portant sur la location d'actifs de faible valeur.

De plus, le Groupe est amené à sous-louer des surfaces commerciales ou des surfaces de bureaux, au travers de contrats de location simples, et agit en tant que bailleur. Les produits de sous-location associés sont maintenus en autres produits.

Dans quelques cas spécifiques, les contrats de sous-location couvrent la quasi-totalité des risques et avantages du contrat de location principal, et sont comptabilisés en tant que sous-location financement. Ainsi, le droit d'utilisation du contrat principal est décomptabilisé et une créance financière est reconnue.

Spécificités des contrats de concessions de l'activité Travel Retail

Dans le cadre de son exploitation courante, Lagardère Travel Retail conclut des contrats avec des concédants (aéroports, gares, hôpitaux, etc.). Ils permettent au concessionnaire d'accéder à un flux de passagers et au chiffre d'affaires qui en résulte, en contrepartie du paiement de redevances au titre de la mise à disposition des surfaces commerciales et du droit d'exploiter. Ces redevances peuvent être soit fixes, soit variables, soit variables avec un minimum garanti. Elles peuvent être renégociées avec le concédant en cas de modifications des conditions économiques du contrat ou d'évolutions réglementaires.

Les formules de calcul des redevances variables sont généralement assises sur un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par catégorie de produits, et/ou sur l'évolution du flux de passagers, et/ou encore sur l'évolution d'indices externes variés, dont l'inflation.

Le minimum garanti peut quant à lui être fixé dans le contrat, et/ou calculé à partir d'un pourcentage minimum des redevances de l'année précédente pouvant inclure un montant plancher. Il est alors considéré comme fixe en substance, car même si sa forme comporte une variabilité, il est inévitable.

Évaluation du droit d'utilisation et de la dette de location

La dette de location et le droit d'utilisation sont égaux au début du contrat de location, ajustés le cas échéant des :

- paiements d'avance : comptabilisés en augmentation du droit d'utilisation ;
- avantages consentis par les bailleurs : comptabilisés en déduction du droit d'utilisation ;
- coûts directs initiaux engagés pour l'obtention du contrat : comptabilisés en augmentation du droit d'utilisation ;
- pénalités à verser au titre des options de résiliation anticipées ou de non renouvellement, si leur exercice est raisonnablement certain : comptabilisées en augmentation de la dette de location.

Le droit d'utilisation est ensuite amorti linéairement jusqu'à la date raisonnablement certaine de fin du contrat. Dans le cas où le transfert de la propriété de l'actif loué intervient à l'issue du contrat, ou qu'une option d'achat est à la main du preneur, la durée d'amortissement correspond à la durée d'utilité de l'actif sous-jacent.

La dette de location est évaluée et comptabilisée au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les différences temporaires liées au droit d'utilisation et à la dette de location engendrent la constatation d'impôts différés.

La **détermination de la durée** raisonnablement certaine de fin des contrats de location, permettant d'obtenir la durée du contrat, est appréciée par les directions locales, contrat par contrat, et fait l'objet d'une révision en cas de survenance d'un événement significatif ou d'un changement de circonstance sous le contrôle de l'entité. L'IFRS IC a publié en décembre 2019 une décision finale concernant :

- la détermination de la durée exécutoire d'un contrat de location renouvelable par tacite reconduction, ou d'un contrat à durée indéterminée, pouvant être dénoncé par l'une des parties avec respect d'un certain préavis ; et,
- le lien entre la durée d'amortissement des agencements immobiliers et la durée de location IFRS 16.

Cette décision n'a pas d'impact sur les comptes du Groupe. Les durées d'amortissement des agencements immobiliers sont généralement alignées sur la durée des contrats de location.

Dans le cas des contrats de concession, qui constituent l'essentiel des contrats de location du Groupe, la durée est fixée par le concédant. Les clauses d'extensions de durées ne sont généralement pas à la main du preneur. De même, la plupart des renouvellements est réalisée par appel d'offres.

Les **taux d'actualisation** retenus, calculés au commencement de chaque contrat, reflètent le taux marginal d'emprunt de l'entité preneuse. Ils sont construits, pour les taux en euros, à partir de la courbe des taux swap euro à laquelle est ajoutée la composante financement. Pour les taux appliqués à des contrats en devises, ils sont construits à partir de la courbe de taux de swap de la devise à laquelle est ajoutée la composante financement dans la même devise. Pour chaque contrat, le taux appliqué tient compte du profil de paiement des loyers.

Modifications et réestimations de contrats

En cas de diminution de la durée d'un contrat ou de la surface louée, le droit d'utilisation d'actif et la dette de location sont réduits de la même proportion, en contrepartie d'un gain ou d'une perte sur modification de contrat au compte de résultat, présenté dans la ligne « gains et pertes sur contrat de location ». La dette de location résiduelle est ensuite ajustée en contrepartie du droit d'utilisation, après actualisation au nouveau taux du jour de la modification.

Les augmentations de durée ou de surface louée ne génèrent quant à elles pas de gains ou pertes sur modifications de contrats, mais une réévaluation de la dette de location en utilisant le nouveau taux d'actualisation du jour de la modification, en contrepartie d'un ajustement du droit d'utilisation.

Enfin les changements de montant de loyer, prévus au contrat, sans ajustements de surfaces ou de durée, entraîneront une réévaluation de la dette de loyer sans révision du taux d'actualisation en contrepartie d'un ajustement du droit d'utilisation.

Présentation au compte de résultat et dans l'état des flux de trésorerie

Au compte de résultat, la charge d'amortissement des droits d'utilisation, les gains et pertes sur modifications de contrats, ainsi que les charges d'intérêt sur dettes de location font l'objet d'une présentation sur des lignes distinctes. La part variable des loyers, ainsi que les charges de loyers au titre des contrats dont la durée est inférieure à 12 mois ou portant sur des actifs de faible valeur sont maintenus au compte de résultat en charges externes. Lorsque le Groupe sous-loue des surfaces, la charge de loyer variable est comptabilisée en « autres charges » et le produit de sous-location en « autres produits ».

L'effet sur le résultat net est négatif en début de contrat puis positif en fin de contrat. L'effet cumulé sur la durée du contrat est nul au compte de résultat.

Dans l'état des flux de trésorerie consolidé, la part fixe du paiement du loyer, auparavant incluse dans les flux opérationnels, sera présentée au sein des flux de financement en tant que remboursement de la dette de location et des intérêts associés. La part variable du loyer reste quant à elle incluse dans les flux opérationnels. Aucun impact sur la variation de trésorerie nette n'est engendré par IFRS 16.

Amendements IFRS 16 – Allègements de loyer liés à la COVID-19

Dans l'ensemble des pays concernés par les mesures de restriction du trafic aérien mondial puis de confinement des populations, les directions locales ont mené des **négociations avec les aéroports et les gares** pour obtenir des remises de loyers sur les périodes de restriction du trafic aérien, voire au-delà.

Les **remises accordées** par les bailleurs sont variées, et peuvent concerner :

- la remise en cause totale ou partielle du minima garanti sur une période donnée et/ou son remplacement par un loyer variable ;
- l'annulation du loyer fixe ou des minima garantis sur la base des conditions contractuelles en vigueur ;
- la renégociation plus globale des loyers, des durées de location et des surfaces louées.

Dans le cas où les négociations ont entraîné une remise en cause totale ou partielle du loyer ou du minimum garanti sur une période allant jusqu'au 30 juin 2022, sans autres modifications substantielles du contrat, **les amendements d'IFRS 16** relatif aux réductions de loyers liées au Covid-19 **sont appliqués, engendrant une réduction de la dette de location en contrepartie d'un gain au compte de résultat (gain sur contrat de location).**

Lorsqu'une remise de loyers est issue de l'application directe d'une clause contractuelle d'origine (force majeure, baisse importante du flux de passagers, fermeture de boutiques, etc.), **celle-ci correspond à un loyer variable négatif** comptabilisé en réduction de la dette de location en contrepartie d'un gain au compte de résultat (gain sur contrat de location).

Enfin, dans le cas où une négociation plus globale intègre également une révision des durées de location ou des surfaces louées, ou bien lorsque la remise conditionnelle ou inconditionnelle de loyers va au-delà du 30 juin 2022, le traitement des **modifications de contrats** est appliqué. La dette de location, actualisée à un nouveau taux, est ajustée en contrepartie du droit d'utilisation.

3.10 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées suivant la méthode du coût historique amorti. Le Groupe n'a pas retenu l'option offerte par IFRS 1, norme fixant les règles de première application des normes internationales, de les réévaluer à leur juste valeur au 1^{er} janvier 2004. Par ailleurs, les actifs du Groupe ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée sur la capitalisation des coûts d'emprunt (applicable aux actifs nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisés ou vendus), les coûts d'emprunt sont comptabilisés directement dans les charges de l'exercice.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire appliqué aux durées d'utilisation estimées dont les fourchettes par catégorie d'immobilisations sont :

Constructions	6 à 50 ans
Matériel et outillage industriels	3 à 20 ans
Autres matériels, mobilier, installations générales et agencements	2 à 10 ans

La base amortissable est constituée du coût d'acquisition réduit, le cas échéant, de la valeur résiduelle attribuable à l'issue de la durée de vie utile. À l'exception de l'immeuble abritant le siège social du Groupe, la valeur résiduelle retenue est généralement nulle.

3.11 STOCKS ET EN-COURS

Les stocks et en-cours sont valorisés au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Les coûts d'emprunt ne sont pas inclus dans le coût des stocks, ces derniers ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée (cf. note 3.10).

3.12 TESTS DE DÉPRÉCIATION

Le Groupe analyse au moins une fois par an, lors de la clôture de l'exercice, la valeur comptable de ses actifs corporels et incorporels afin d'apprécier s'il existe un indice quelconque de perte de valeur, notamment en cas d'apparition d'indicateurs de performances défavorables. Si un tel indice existe, la valeur recouvrable de l'actif fait l'objet d'une estimation afin de la comparer à sa valeur comptable. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée est estimée à chaque date de clôture annuelle, indépendamment de tout indice de perte de valeur. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Lorsqu'elle porte sur un écart d'acquisition, la perte de valeur est définitive et ne peut être reprise au cours d'une période ultérieure.

Dans le cas où il n'est pas possible ou pertinent d'estimer la valeur recouvrable d'un actif pris individuellement, l'estimation est réalisée au niveau de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle cet actif appartient.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée de celles déterminées au travers des deux méthodes suivantes :

- la valeur d'utilité calculée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif testé ou par l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle il appartient ;
- la juste valeur diminuée des coûts de la vente calculée selon la méthode des comparables boursiers ou à défaut par référence à des valeurs de transaction récentes sur des actifs comparables.

Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir des prévisions qui ressortent des budgets-plans établis en fin d'année, qui couvrent généralement une période de trois ans et qui sont approuvés par le Conseil d'Administration. Au-delà de cette période, il est fait application d'un taux de croissance à long terme spécifique à l'activité. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations pour déterminer les tendances des marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités. Les flux de trésorerie futurs réels peuvent par conséquent différer des flux prévisionnels estimés tels qu'utilisés pour calculer la valeur d'utilité.

Les taux d'actualisation utilisés sont des taux après impôt, propres à chacune des activités, et sont appliqués à des flux de trésorerie après impôt.

3.13 ACTIFS ET PASSIFS DE CONTRAT

L'estimation du chiffre d'affaires réalisée lors des clôtures engendre un décalage entre les prestations rendues et le droit à percevoir de la trésorerie de la part du client. Ce décalage entraîne la constatation d'actifs de contrats.

Dans le cas inverse, les paiements reçus des clients pour lesquels les prestations n'ont pas encore été rendues en totalité génèrent des passifs de contrats.

3.14 ACTIFS FINANCIERS

Titres non consolidés

Les titres non consolidés sont comptabilisés à la juste valeur par résultat, à l'exception de certains instruments de capitaux propres pour lesquels le groupe opte de façon irrévocable, à la date d'application d'IFRS 9 ou lors de leur comptabilisation initiale, pour une comptabilisation à la juste valeur par autres éléments du résultat global. Dans le second cas, les variations de valeur accumulées en autres éléments du résultat global ne sont pas recyclées en résultat même en cas de cession (seuls les dividendes étant comptabilisés en résultat).

Les FCPR ne respectent pas les critères pour bénéficier de l'option pour un classement en juste valeur par autres éléments du résultat

global non recyclable et sont donc comptabilisés en juste valeur par résultat.

Prêts et créances

Les prêts et créances non courant sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Lors de leur comptabilisation initiale, une dépréciation est systématiquement reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'événements pouvant survenir dans les douze prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

Les créances clients et les créances d'exploitation sont comptabilisés au coût amorti. Ils font l'objet d'une dépréciation sur la base du modèle simplifié d'IFRS 9. Le montant des dépréciations est apprécié de manière différenciée en fonction des activités :

- dépréciation sur base individuelle en tenant compte (i) du profil de risque de la contrepartie ; (ii) des probabilités de défaut historiques ; (iii) des probabilités de défaut communiquées par les agences de notation ; (iv) des assurances crédit éventuelles ; (v) et du montant des pertes estimées s'agissant des créances pour lesquelles un événement de crédit a été identifié ;
- dépréciation sur base collective (essentiellement Lagardère Publishing) en utilisant une matrice de dépréciation fondée sur une approche statistique en fonction de la balance âgée et des pertes attendues.

Trésorerie

La trésorerie comprend :

- les liquidités et dépôts à vue ;
- les dépôts et prêts dont l'échéancier de remboursement est inférieur à trois mois ;
- les valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur et qui peuvent être aisément converties en disponibilités (cas des SICAV monétaires notamment) : elles sont comptabilisées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les placements en actions et obligations ainsi que les dépôts et prêts à échéance supérieure à trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés au bilan dans le poste Placements financiers.

3.15 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs. Ils sont évalués au coût amorti sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Des règles particulières d'évaluation, décrites en note 3.16 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont adossés à des instruments dérivés de couverture.

3.16 ENGAGEMENTS DE RACHATS D'INTÉRÊTS MINORITAIRES

Le Groupe, dans le cadre de ses activités opérationnelles, a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des options de vente de leurs participations à des conditions déterminées. Toutefois, certaines valeurs de rachat n'ont pas fait l'objet de prix au départ mais seront dépendantes d'expertises ultérieures.

Conformément à la norme IAS 32, l'engagement de rachat est enregistré, pour son montant estimé actualisé, en dettes financières.

Au compte de résultat, le résultat net consolidé de l'exercice est réparti entre la part du Groupe et les intérêts minoritaires conformément aux droits juridiques effectivement détenus.

Pour les options de vente accordées avant le 1^{er} janvier 2010, date d'entrée en vigueur de la norme IFRS 3 révisée sur les

regroupements d'entreprises, toute variation de la valeur estimée de la dette est comptabilisée par un ajustement correspondant du montant de l'écart d'acquisition. Pour les options de vente accordées à compter du 1^{er} janvier 2010, les variations de valeur de la dette sont comptabilisées en capitaux propres.

3.17 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir ses risques de change et de taux d'intérêt. Ces instruments financiers sont initialement comptabilisés au bilan parmi les autres actifs ou passifs courants pour leur juste valeur correspondant généralement au prix de transaction et sont ultérieurement évalués à leur valeur de marché (juste valeur). Les variations de valeur sont inscrites en compte de résultat.

Cependant, certains instruments dérivés peuvent être qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur (couverture contre les risques de change et de taux relatifs à des dettes financières notamment) ou de flux futurs de trésorerie (dans le cas de ventes ou d'achats futurs).

La comptabilité de couverture leur est applicable si les critères suivants sont réunis :

- la relation de couverture est clairement définie et étayée par une documentation appropriée à la date de mise en place de l'opération ;
- l'efficacité de la couverture peut être démontrée dès l'origine et de manière fiable.

Les conséquences comptables de la comptabilité de couverture sont les suivantes :

Couvertures de juste valeur

L'instrument de couverture de même que l'élément couvert sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur de l'instrument dérivé et de l'élément couvert sont symétriquement inscrites en compte de résultat. Lorsque la couverture est efficace, la variation de juste valeur de l'élément couvert se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'instrument de couverture.

Couvertures de flux futurs de trésorerie

L'élément couvert ne fait pas l'objet d'écriture spécifique. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont ultérieurement rapportés en résultat lors de la réalisation de la transaction couverte.

Couverture d'investissement net

Les variations de change générées par certains actifs nets détenus par le Groupe en devises étrangères font l'objet de couverture. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont rapportés en résultat uniquement en cas de cession des investissements.

3.18 ACTIONS PROPRES

Les actions Lagardère SA détenues en propre directement ou indirectement sont déduites des capitaux propres consolidés. En cas de cession à l'extérieur du Groupe, les plus ou moins-values réalisées sur cessions de ces actions sont également directement inscrites dans les capitaux propres consolidés pour leur montant net d'impôt.

3.19 PROVISIONS POUR RETRAITES ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Des provisions sont constituées afin de couvrir la valeur actualisée des engagements sociaux correspondant aux avantages versés au personnel au moment et après son départ à la retraite du Groupe dès lors que les régimes concernés peuvent être qualifiés de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, la seule obligation du Groupe réside dans le paiement de primes ou cotisations à des organismes extérieurs ; ces primes et cotisations sont comptabilisées en charges à leur date d'échéance.

Les régimes à prestations définies dans lesquels le Groupe est engagé sont principalement constitués à l'étranger par des plans de retraite et en France par le régime des indemnités de fin de carrière versées aux salariés au moment de leur départ.

La valeur actualisée des engagements sociaux est calculée en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées qui repose sur le principe que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations.

À compter du 1^{er} janvier 2021, la décision IFRS IC sur la répartition des charges concernant les régimes à prestations définies (cf. note 1) est appliquée. Les droits aux salariés sont attribués en prenant en compte les paliers et/ou les plafonds existants dans le rythme d'attribution des droits. Cette décision s'applique à tous les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi dont les droits sont payables à la date de départ en retraite du salarié sous condition de présence à cette date dans l'entreprise, qui dépendent de l'ancienneté du salarié et qui sont plafonnés après un certain nombre d'années d'ancienneté.

La méthode prend en compte des paramètres tels que :

- ▶ l'évolution prévisible des salaires ;
- ▶ la rotation des effectifs ;
- ▶ le risque de mortalité ;
- ▶ un taux d'actualisation financière.

Ces évaluations sont réalisées de façon complète au minimum tous les trois ans et mises à jour annuellement sauf événements exceptionnels nécessitant un chiffrage plus rapproché (modifications substantielles dans les conditions du régime ou dans la composition des effectifs couverts par exemple).

Les gains et pertes actuariels résultant des changements d'hypothèses retenues pour le calcul des engagements sont directement enregistrés en capitaux propres dans l'exercice où ils sont constatés. Il en est de même pour l'écart entre le rendement attendu des actifs financiers dédiés aux régimes, qui est comptabilisé au compte de résultat par application du taux d'actualisation servant au calcul des engagements, et le rendement réel de ces actifs.

3.20 AUTRES PROVISIONS

Des provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé en provisions est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation à la date de clôture.

Des provisions pour pertes attendues sur contrats sont constatées lorsque les engagements fermes consentis, minima garantis notamment, sont supérieurs aux bénéfices envisagés.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé qui a été notifié aux parties concernées.

3.21 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE, ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés est considéré comme destiné à la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Pour apprécier le caractère hautement probable de la transaction, le Groupe considère, au cas par cas, le processus de décision et d'autorisation, le caractère raisonnable et acceptable du prix proposé ainsi que les conditions de marché, les contraintes légales, réglementaires et sociales.

Ces actifs ou groupes destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession. Ils ne font plus l'objet d'un amortissement. Les actifs et passifs associés destinés à la vente sont respectivement présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé.

Lorsque le groupe d'actifs destiné à être cédé constitue à lui seul un segment de reporting présenté, c'est-à-dire une branche d'activité, ou fait partie d'un plan coordonné de cession d'une branche d'activité, alors, il est traité comme une activité abandonnée, et à ce titre, le résultat net et chaque catégorie de flux de trésorerie sont présentés sur des lignes dédiées du compte de résultat et de l'état des flux de trésorerie consolidé.

NOTE 4 PRINCIPALES VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2021

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2021 sont les suivantes :

Lagardère Publishing

- Acquisition de Scorpion Masqué par Hachette Jeux Inc, société québécoise d'édition de jeux de société spécialisée dans les jeux d'ambiance, intégrée depuis janvier 2021 dans les comptes du Groupe.
- Cession en avril 2021 de J'ai Lu Éditions au groupe Madrigall, consolidé par mise en équivalence jusqu'à la date de cession (cf. note 9).
- Acquisition en juin 2021 d'Hiboutatillus par Hachette Livre, société d'édition de jeux de société française indépendante et spécialisée dans les party games, dont le jeu Blanc-manger Coco vendu à plus d'1,7 millions d'exemplaires depuis son lancement.
- Acquisition en juin 2021 de Maxima par Dunod, éditeur spécialisé dans les livres de gestion, de management et de droit.
- Acquisition en juin 2021 d'Illuminate Publishing, éditeur anglais de livres pédagogiques, par Hodder Education (Lagardère Publishing).
- Acquisition en septembre 2021 de Workman Publishing, éditeur américain d'ouvrages de Jeunesse et de vie pratique dans de nombreux domaines (cf. note 4.2).

Lagardère Travel Retail

- Investissement minoritaire de JD.com, JIC et CICC dans le capital de Lagardère Travel Retail Asia, dans le cadre d'un partenariat stratégique en Asie. Cet investissement n'engendre pas de perte de contrôle, Lagardère Travel Retail Asia est toujours intégrée globalement et désormais détenue à 76,45 %.

L'opération s'est effectuée par des apports en numéraire en septembre et en décembre 2021 pour un total de 770 M CNY, soit environ 103M€.

Cet investissement minoritaire s'inscrit dans le cadre d'un partenariat stratégique qui permettra d'accélérer le développement de Lagardère Travel Retail en Asie, en particulier sur les canaux de distribution digitaux. Lagardère Travel Retail Asia s'appuiera notamment sur l'expertise numérique de JD.com pour développer les meilleures pratiques en matière de chaîne d'approvisionnement et d'analyse des données et permettre de nouvelles expériences et de nouveaux services aux clients dans l'ensemble de son réseau de vente, avec le développement d'offres de shopping omnicanal.

Les accords signés avec les partenaires minoritaires incluent des clauses de liquidité en cas de sortie du capital (cf. note 26.4).

4.2 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Les regroupements d'entreprises ont généré les impacts suivants sur l'exercice 2021 :

	Workman Publishing	Autres	Total
Prix d'acquisition (A) (*)	215	27	242
Allocation aux actifs et passifs identifiables			
Actif immobilisé (**)	80	10	90
Stocks, clients et autres actifs	77	2	79
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12	3	15
Dettes fournisseurs et autres passifs	(31)	(1)	(32)
Dettes financières, nettes	-	-	-
Contrats de location : Droit d'utilisation	14	-	14
Contrats de location : Dettes de location	(14)	-	(14)
Impôts différés, nets	-	(2)	(2)
Intérêts minoritaires en pourcentage de l'actif net acquis	-	(2)	(2)
Total des actifs et passifs identifiables (B)	138	10	148
Écart d'acquisition (contre-valeur euro à la date d'acquisition) (A-B)	77	17	94
Écart de conversion	2	-	2
Écart d'acquisition provisoire (contre-valeur euro à la date de clôture)	79	17	96

(*) Les autres regroupements d'entreprise concernent principalement Hiboutatillus et Illuminate Publishing.

(**) Principalement des droits d'éditions pour 88M€.

Les impacts ci-dessus sont principalement issus de l'acquisition de Workman Publishing et d'acquisitions individuellement non significatives chez Lagardère Publishing. L'impact de l'acquisition de Workman Publishing est décrit dans le paragraphe dédié ci-dessous.

La réconciliation du prix payé au titre des regroupements d'entreprise avec les flux d'investissements sur titres de participation dans l'état des flux de trésorerie consolidé est la suivante :

	Workman Publishing	Autres	Total
Prix payé au titre des regroupements d'entreprise 2021	(215)	(24)	(239)
Augmentations de capital des entreprises associées et co-entreprises		(17)	(17)
Ajustements de prix au titre des acquisitions antérieures, autres acquisitions de titres et frais		(18)	(18)
Flux d'investissements sur titres de participation dans l'état des flux de trésorerie	(215)	(59)	(274)

Workman Publishing

Le 23 septembre 2021, Lagardère Publishing a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de la société Workman Publishing, pour un montant total en numéraire d'environ 215 M€ (dont 203 M€ de valeur d'entreprise). Grâce à cette opération, le Groupe détient quatre entités intégrées globalement. Workman Publishing est un éditeur américain spécialisé dans l'édition de titres de jeunesse, de livres illustrés et de non-fiction.

Une première allocation provisoire du prix d'acquisition a été effectuée à hauteur de 78 M€ au titre des droits d'édition, représentant la backlist et la frontlist de Workman Publishing. L'écart d'acquisition provisoire résiduel est de 77 M€. Cet écart d'acquisition porte essentiellement sur les savoir-faire opérationnels et commerciaux de Workman, et la capacité du nouvel ensemble à générer des synergies et développements futurs. Il a été affecté à l'UGT Hachette Book Group.

Les frais liés à l'acquisition d'un montant d'environ 5 M€ ont été exclus du prix d'acquisition et ont été enregistrés en charges dans le résultat net de l'exercice, dans le poste « Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions ».

La comptabilisation initiale de l'acquisition de Workman Publishing a été établie provisoirement au 31 décembre 2021. Les valeurs fiscales définitives des actifs acquis et passifs assumés seront également finalisées dans le courant de l'exercice 2022.

Au titre de trois mois d'activité, le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe Workman Publishing intégrés dans les comptes consolidés s'élèvent respectivement à 38 M€ et 3 M€ (dont amortissement des actifs incorporels pour (2) M€).

Par ailleurs, si ce regroupement d'entreprise avait eu lieu le 1^{er} janvier 2021, le chiffre d'affaires du Groupe aurait été augmenté de 76 M€ (soit un chiffre d'affaires annuel 2021 pour Workman Publishing de 114 M€).

4.3 ACTIVITÉS ABANDONNÉES ET ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE

4.3.1 ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Pour l'exercice 2020, le résultat net de Lagardère Sports est présenté sur une ligne distincte au sein du compte de résultat consolidé, et l'ensemble des flux de trésorerie (flux opérationnels, flux d'investissement et flux de financement) a été classé en flux de trésorerie nets des activités abandonnées dans l'état des flux de trésorerie consolidés. Les frais et autres ajustements liés à la cession de Lagardère Sports rattachables à l'exercice 2021 sont également présentés en résultat net des activités abandonnées.

La moins-value de cession de l'activité Lagardère Sports de (14) M€ et le résultat net de l'activité du 1^{er} janvier au 22 avril 2020 de (6) M€ constituaient le résultat net des activités abandonnées de (20) M€ au 31 décembre 2020.

Le 26 juillet 2021, la participation non consolidée de 25 % conservée dans Lagardère Sports, a été cédée à H.I.G. Capital pour sa valeur nette comptable soit 4 M€.

Au 31 décembre 2021, le résultat net des activités abandonnées de +2 M€ inclut les variations de provisions pour garantie de passif ainsi que le solde des frais liés à la cession.

Le détail par poste du compte de résultat lié au reclassement de Lagardère Sports en activité abandonnée conformément à la norme IFRS 5 est le suivant :

	2021	2020
Chiffre d'affaires	-	84
Produits annexes	-	2
Produits des activités ordinaires	-	86
Achats et variation de stocks	-	-
Charges externes	-	(41)
Charges de personnel	-	(40)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions	-	(5)
Amortissements des droits d'utilisation	-	(3)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	-	-
Charges de restructuration	-	(3)
Plus et moins-values :		-
- Cessions d'actifs	2	(14)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	-	-
Autres charges	-	1
Autres produits	-	-
Résultat avant charges financières et impôts	2	(19)
Produits financiers	-	4
Charges financières	-	(6)
Charges d'intérêts sur dettes de location	-	-
Résultat avant impôts	2	(21)
Charge d'impôts	-	1
Résultat net des activités abandonnées	2	(20)
<i>Résultat net des activités abandonnées – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)</i>	2	(22)
<i>Résultat net par action de base (en €)</i>	0,01	(0,17)
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	0,01	(0,17)

Le détail par agrégat de l'état des flux de trésorerie consolidés lié au reclassement de Lagardère Sports en activité abandonnée conformément à la norme IFRS 5 est le suivant :

	2021	2020
Flux opérationnels	-	(7)
Flux d'investissements	-	(84)
Flux de financement	-	(3)
Total des autres mouvements	-	(1)
Flux nets de trésorerie	-	(95)
Trésorerie d'ouverture et flux intragroupes	-	-
Reclassement flux de trésorerie en actifs et passifs destinés à être cédés	-	95
Flux de trésorerie nets des activités abandonnées	-	-

4.3.2 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

En novembre 2021, Lagardère Travel Retail et AWPL ont signé un accord pour former une entité contrôlée conjointement qui regroupera les opérations Duty Free, Foodservice, Travel Essentials et Specialty des deux partenaires en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Cette opération sera comptabilisée comme une cession de l'activité de Lagardère Travel Retail en Australie et Nouvelle-Zélande, générant

un résultat de cession. La quote-part détenue dans l'entité contrôlée conjointement sera comptabilisée en titres mis en équivalence.

Au 31 décembre 2021, la réalisation effective de cette opération, considérée comme hautement probable, reste soumise à l'accord des autorités locales, attendu en 2022. En conséquence, les actifs et passifs concernés ont été classés en actifs et passifs destinés à être cédés.

Le détail par poste du bilan est le suivant :

ACTIF (M€)	Lagardère Travel Retail Australie et Nouvelle-Zélande
Immobilisations incorporelles	(7)
Écarts d'acquisition	(1)
Droits d'utilisation	(83)
Immobilisations corporelles	(14)
Autres actifs non courants	(2)
Impôts différés – Actif	-
Actifs non courants	(107)
Stocks et en-cours	(15)
Créances clients et comptes rattachés	(1)
Autres actifs courants	(3)
Trésorerie	(1)
Actifs courants	(20)
Total Actif Destinés à être cédés	(127)

PASSIF (M€)	Lagardère Travel Retail Australie et Nouvelle-Zélande
Dettes de location non courantes	(77)
Passifs non courants	(77)
Dettes de location courantes	(62)
Fournisseurs et comptes rattachés	(8)
Autres passifs courants	(20)
Passifs courants	(90)
Total Passif associés aux actifs destinés à être cédés	(167)

4.4 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2020

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2020 étaient les suivantes :

Lagardère Publishing

- Acquisition de Blackrock Games par Hachette Livre SA, troisième distributeur de jeux de société en France. Cette acquisition est intégrée depuis janvier 2020 dans les comptes du Groupe.
- Acquisition en janvier 2020 de Le Livre Scolaire, éditeur de manuels scolaires collaboratifs sous formats papier et numérique, consolidée depuis février 2020.
- Acquisition en septembre 2020 de Laurence King Publishing, l'un des plus grands éditeurs de livres dans le domaine des arts créatifs et leader de la papeterie créative au Royaume-Uni.

Lagardère Sports

- Cession en avril 2020 de Lagardère Sports à H.I.G. Capital.

Actifs cédés ou en cours de cession de Lagardère Active

- Cession en octobre 2020 de Lagardère Studios à Mediawan pour un prix de vente de 85 millions d'euros auquel s'ajoute un complément de prix pouvant aller jusqu'à 15 M€ payable en 2023 en fonction d'objectifs d'atteinte d'un certain niveau de résultat opérationnel.

NOTE 5 INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

Le Groupe s'est engagé en 2018 dans un recentrage stratégique sur ses deux branches prioritaires (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) ainsi que sur ses Autres activités (Lagardère News et Lagardère Live Entertainment). Le Groupe a fait évoluer son organisation en 2019 pour tenir compte des réalisations successives des cessions des actifs de Lagardère Active et de Lagardère Sports.

Ainsi, le reporting interne est désormais structuré pour identifier le **périmètre d'activités cible** :

- **Lagardère Publishing** qui inclut les activités d'édition de livres et d'e-Publishing, couvre de nombreux domaines tels que l'Éducation, la Littérature générale, l'Illustré, les Fascicules, les Dictionnaires, la Jeunesse, les Jeux de société, les Jeux sur mobiles et la Distribution ;
- **Lagardère Travel Retail** qui inclut les activités de commerce en zones de transports et concessions sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice.

Dans le périmètre cible figurent également les « **Autres activités** » incluant Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, RFM, Virgin Radio, la licence Elle), Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing, et le Corporate Groupe. Ce dernier rassemble notamment l'effet des financements contractés par le Groupe et le coût net de fonctionnement des sociétés holding.

Lagardère Sports a été cédé le 22 avril 2020 et **Lagardère Studios** a été cédé le 30 octobre 2020.

Les **actifs cédés de l'ancienne branche Lagardère Active (Lagardère Studios)**, ainsi que l'activité de **Lagardère Sports**, étaient suivis séparément jusqu'à leur date de cession.

Les informations par branche d'activité présentées suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes annexes. Les principaux indicateurs alternatifs de performance sont intégrés dans ces informations.

Les transactions inter-branches sont généralement réalisées sur la base des conditions de marché.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

5.1 INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

Compte de résultat 2021

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total périmètre d'activités cible	Actifs cédés / en cours de cession de Lagardère Active	Total	Lagardère Sports
Chiffre d'affaires	2 604	2 290	242	5 136	-	5 136	-
Chiffre d'affaires inter-branches	(6)	-	-	(6)	-	(6)	-
Chiffre d'affaires consolidé	2 598	2 290	242	5 130	-	5 130	-
Produits annexes consolidés	5	12	24	41	-	41	-
Produits des activités ordinaires	2 603	2 302	266	5 171	-	5 171	-
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	351	(81)	(21)	249	-	249	-
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	7	(6)	-	1	-	1	-
Charges de restructuration	(9)	(2)	(33)	(44)	-	(44)	-
Plus et moins-values de cession	16	-	1	17	-	17	2
<i>Cession d'actifs</i>	<i>16</i>	<i>-</i>	<i>1</i>	<i>17</i>	<i>-</i>	<i>17</i>	<i>2</i>
<i>Ajustements de valeur liés au changement de contrôle</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Pertes de valeur (*)	-	(15)	(2)	(17)	-	(17)	-
<i>Sociétés intégrées</i>	<i>-</i>	<i>(15)</i>	<i>(2)</i>	<i>(17)</i>	<i>-</i>	<i>(17)</i>	<i>-</i>
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(7)	(90)	-	(97)	-	(97)	-
Frais liés aux acquisitions et cessions	(7)	(5)	-	(12)	-	(12)	-
Ajustement de prix post acquisition	-	(6)	-	(6)	-	(6)	-
Impact IFRS 16 des contrats de concessions	5	(30)	-	(25)	-	(25)	-
<i>Gains et pertes sur contrats de location</i>	<i>5</i>	<i>126</i>	<i>-</i>	<i>131</i>	<i>-</i>	<i>131</i>	<i>-</i>
<i>Amortissements des droits d'utilisations</i>	<i>-</i>	<i>(307)</i>	<i>-</i>	<i>(307)</i>	<i>-</i>	<i>(307)</i>	<i>-</i>
<i>Diminution des dettes de location</i>	<i>-</i>	<i>142</i>	<i>-</i>	<i>142</i>	<i>-</i>	<i>142</i>	<i>-</i>
<i>Intérêts payés sur dettes de location</i>	<i>-</i>	<i>5</i>	<i>-</i>	<i>5</i>	<i>-</i>	<i>5</i>	<i>-</i>
<i>Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location</i>	<i>-</i>	<i>4</i>	<i>-</i>	<i>4</i>	<i>-</i>	<i>4</i>	<i>-</i>
Résultat avant charges financières et impôts	356	(235)	(55)	66	-	66	2
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(41)	(137)	(11)	(189)	-	(189)	-
Amortissements des droits d'utilisation – Immobilier et autres	(32)	(14)	(21)	(67)	-	(67)	-
Coût des plans d'actions gratuites	(3)	(2)	(2)	(7)	-	(7)	-

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

Compte de résultat 2020

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total périmètre d'activités cible	Actifs cédés / en cours de cession de Lagardère Active	Total	Lagardère Sports
Chiffre d'affaires	2 379	1 720	229	4 328	115	4 443	84
Chiffre d'affaires inter-branches	(4)	-	-	(4)	-	(4)	-
Chiffre d'affaires consolidé	2 375	1 720	229	4 324	115	4 439	84
Produits annexes consolidés	4	18	21	43	(2)	41	2
Produits des activités ordinaires	2 379	1 738	250	4 367	113	4 480	86
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	246	(353)	(47)	(154)	(1)	(155)	(2)
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	2	(59)	(1)	(58)	-	(58)	-
Charges de restructuration	(9)	(36)	(10)	(55)	-	(55)	(3)
Plus et moins-values de cession	-	-	(6)	(6)	(1)	(7)	(14)
<i>Cession d'actifs</i>	-	-	(6)	(6)	(1)	(7)	(14)
<i>Ajustements de valeur liés au changement de contrôle</i>	-	-	-	-	-	-	-
Pertes de valeur ^(*)	(20)	(106)	(6)	(132)	(19)	(151)	-
<i>Sociétés intégrées</i>	(20)	(106)	(6)	(132)	(19)	(151)	-
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(7)	(97)	-	(104)	-	(104)	-
Frais liés aux acquisitions et cessions	(4)	-	(1)	(5)	-	(5)	-
Ajustement de prix post acquisition	-	3	-	3	-	3	-
Impact IFRS 16 des contrats de concessions	-	(17)	-	(17)	-	(17)	-
<i>Gains et pertes sur contrats de location</i>	-	171	-	171	-	171	-
<i>Amortissements des droits d'utilisations</i>	-	(401)	-	(401)	-	(401)	-
<i>Diminution des dettes de location</i>	-	175	-	175	-	175	-
<i>Intérêts payés sur dettes de location</i>	-	32	-	32	-	32	-
<i>Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location</i>	-	6	-	6	-	6	-
Résultat avant charges financières et impôts	208	(665)	(71)	(528)	(21)	(549)	(19)
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	-	-	-	-	-	-	-
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(36)	(138)	(10)	(184)	(3)	(187)	(5)
Amortissements des droits d'utilisation – Immobilier et autres	(32)	(16)	(23)	(71)	(1)	(72)	(3)
Coût des plans d'actions gratuites	(3)	(1)	(1)	(5)	-	(5)	-

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

Financement 2021

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et élimi- nations	Total périmètre d'activités cible	Actifs cédés / en cours de cession de Lagardère Active	Total	Lagardère Sports et élimi- nations
Flux générés par l'activité	613	284	(44)	853	-	853	-
Diminution des dettes de location ^(*)	(35)	(159)	(22)	(216)	-	(216)	-
Intérêts payés sur dettes de location ^(*)	(9)	(7)	(4)	(20)	-	(20)	-
Flux générés par les opérations avant impôts payés	569	118	(70)	617	-	617	-
Impôts payés	(76)	-	38	(38)	-	(38)	-
Flux générés par les opérations	493	118	(32)	579	-	579	-
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(33)	(88)	(2)	(123)	-	(123)	-
- Acquisitions	(38)	(92)	(6)	(136)	-	(136)	-
- Cessions	5	4	4	13	-	13	-
Free cash-flow	460	30	(34)	456	-	456	-
dont Free cash-flow avant variation de BFR	254	(48)	(30)	176	-	176	-
Flux nets d'investissements financiers	(228)	(36)	66	(198)	-	(198)	-
- Acquisitions	(273)	(39)	33	(279)	-	(279)	-
- Cessions	45	3	33	81	-	81	-
Intérêts encaissés	1	1	6	8	-	8	-
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-	-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	233	(5)	38	266	-	266	-

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

Financement 2020

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et élimi- nations	Total périmètre d'activités cible	Actifs cédés / en cours de cession de Lagardère Active	Total	Lagardère Sports et élimi- nations
Flux générés par l'activité	355	(102)	(42)	211	25	236	(7)
Diminution des dettes de location ^(*)	(32)	(190)	(12)	(234)	(2)	(236)	(3)
Intérêts payés sur dettes de location ^(*)	(11)	(34)	(4)	(49)	-	(49)	-
Flux générés par les opérations avant impôts payés	312	(326)	(58)	(72)	23	(49)	(10)
Impôts payés	(50)	(6)	21	(35)	(3)	(38)	-
Flux générés par les opérations	262	(332)	(37)	(107)	20	(87)	(10)
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(39)	(120)	(7)	(166)	(3)	(169)	(6)
- Acquisitions	(39)	(121)	(7)	(167)	(3)	(170)	(6)
- Cessions	-	1	-	1	-	1	-
Free cash-flow	223	(452)	(44)	(273)	17	(256)	(16)
dont Free cash-flow avant variation de BFR	155	(344)	(44)	(233)	(6)	(239)	7
Flux nets d'investissements financiers	(29)	3	85	59	1	60	(78)
- Acquisitions	(31)	(2)	(2)	(35)	(1)	(36)	(10)
- Cessions	2	5	87	94	2	96	(68)
Intérêts encaissés	2	1	2	5	-	5	-
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-	-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	196	(448)	43	(209)	18	(191)	(94)

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

Bilan 2021

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
Actifs sectoriels	3 433	3 633	575	7 641
Titres mis en équivalence	24	15	7	46
Passifs sectoriels	(2 089)	(2 481)	(603)	(5 173)
Fonds opérationnel employés	1 368	1 167	(21)	2 514
Actifs et passifs destinés à être cédés				(40)
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé				(1 535)
Capitaux propres consolidés				939

Bilan 2020

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
Actifs sectoriels	3 140	3 971	631	7 742
Titres mis en équivalence	30	16	6	52
Passifs sectoriels	(1 999)	(2 674)	(561)	(5 234)
Fonds opérationnel employés	1 171	1 313	76	2 560
Actifs et passifs destinés à être cédés				-
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé				(1 733)
Capitaux propres consolidés				827

5.2 INFORMATIONS PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE**Chiffre d'affaires**

	2021	2020
France	1 393	1 248
USA	1 333	1 020
Union européenne (hors France)	1 138	1 065
Asie-Océanie	485	406
Royaume-Uni	456	417
Autres Amérique du nord (Canada principalement)	103	89
Autres pays européens	75	69
Moyen-Orient	28	22
Autres (Afrique, Amérique latine)	119	103
Total	5 130	4 439

Actifs sectoriels

	31.12.2021	31.12.2020
Union européenne (hors France)	2 488	2 603
USA	2 433	2 198
France	2 009	2 110
Asie-Océanie	430	482
Autres pays européens	114	173
Canada	71	90
Moyen-Orient	19	19
Royaume-Uni	17	16
Autres (Afrique, Amérique latine)	60	51
Total	7 641	7 742

Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)

	2021	2020
Union européenne (hors France)	41	41
France	33	42
USA	30	61
Asie-Océanie	24	22
Canada	1	2
Autres	7	2
Total	136	170

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 5 130 M€, soit une évolution de +15,6 % en données consolidées et de +18,6 % à périmètre et taux de change comparables.

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

- le chiffre d'affaires 2021 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2020 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2021 ;
- le chiffre d'affaires 2020 et le chiffre d'affaires 2021 retraité sur la base des taux de change applicables en 2020.

L'écart de chiffre d'affaires entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de change

défavorable de -29 M€ attribuable en partie à la dépréciation du dollar américain pour -47 M€ et à l'appréciation de la livre sterling pour +20 M€. L'effet de périmètre négatif de -78 M€ est principalement lié à l'impact de la cession de Lagardère Studios en octobre 2020. Cet impact est contrebalancé par l'effet favorable des acquisitions du groupe Workman Publishing en septembre 2021 et de Laurence King en septembre 2020 chez Lagardère Publishing.

Au 31 décembre 2021, le poids du livre numérique dans le chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing s'établit à 7,7 % contre 9,5 % au 31 décembre 2020 et celui du livre audio numérique à 3,8 % contre 4,3 % au 31 décembre 2020.

Le chiffre d'affaires par activité et par branche se décompose comme suit :

	2021	2020
Lagardère Publishing	2 598	2 375
Littérature	1 085	1 061
Illustrés	443	332
Éducation	325	323
Fascicules	297	265
Autres	448	394
Lagardère Travel Retail	2 290	1 720
Travel Essentials	998	752
Duty Free & Fashion	795	598
Foodservice	497	370
Autres activités	242	229
Presse	108	100
Radios France	96	100
Autres	38	29
Lagardère Active – actifs non conservés	-	115
Production audiovisuelle	-	115
Total	5 130	4 439

Le chiffre d'affaires par pays et par branche se décompose comme suit :

	2021	2020
Lagardère Publishing	2 598	2 375
France	767	662
USA et Canada	734	689
Royaume-Uni, Irlande et Océanie	527	499
Espagne	136	131
Autre Europe	222	196
Autres	212	198
Lagardère Travel Retail	2 290	1 720
Europe, Moyen-Orient, Afrique (hors France)	887	748
USA et Canada	690	413
France	427	341
Chine	240	145
Autre Asie-Pacifique	46	73
Autres activités	242	227
France	199	193
Asie-Pacifique	15	14
Europe occidentale	15	14
USA et Canada	13	6
Lagardère Active – actifs non conservés	-	115
France	-	53
Europe occidentale	-	62
Total	5 130	4 437

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL**7.1 EFFECTIFS**

Les effectifs moyens (hors personnel mis à disposition) des entreprises consolidées par intégration globale se ventilent comme suit :

(en nombre d'employés)	2021	2020
Lagardère Publishing	7 430	7 310
Lagardère Travel Retail	13 018	11 417
Autres activités	1 143	1 185
Lagardère Active – actifs non conservés	-	1 023
Total	21 591	20 935

7.2 CHARGES DE PERSONNEL

	2021	2020
Salaires et rémunérations	1 037	1 033
Charges sociales	167	148
Paiement en actions	7	5
Total	1 211	1 186

7.3 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Conformément aux principes énoncés en note 3.4, Paiement fondé sur des actions, les droits à attribution d'actions gratuites accordés ont été évalués à leur juste valeur à la date d'attribution.

Les modalités des plans d'attribution d'actions gratuites en cours se présentent comme indiqué ci-dessous.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2018 à 2021, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés et des dirigeants du Groupe, portant sur les quantités suivantes :

- ▶ plans du 16 avril 2018 : 812 460 actions ;
- ▶ plans du 8 avril 2019 : 474 990 actions ;
- ▶ plans du 14 mai 2019 : 232 370 actions ;
- ▶ plans du 10 octobre 2019 : 100 000 actions ;
- ▶ plans du 24 septembre 2021 : 783 300 actions.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 16 avril 2018, du 8 avril 2019, du 10 octobre 2019 et du 24 septembre 2021, aucune condition de performance n'est requise et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés résidents français soient présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger, la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de trois ans.

Pour les dirigeants du Groupe bénéficiaires des plans du 16 avril 2018, 14 mai 2019, du 10 octobre 2019 et du 24 septembre 2021 l'attribution des actions est soumise :

- ▶ d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 17 avril 2021, 15 mai 2022, 11 octobre 2022 et 25 septembre 2024 respectivement pour les plans 2018, 2019 et 2021 ;
- ▶ d'autre part,
 - pour le plan attribué en 2018, à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de trésorerie opérationnels consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées ;
 - pour les plans attribués en 2019, à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe pour 80 % (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, free cash-flow, et taux de femmes cadres exécutifs consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées et pour 20 % de critères dépendants de conditions de marché (positionnement du Total Shareholder Return de Lagardère SA), qui s'ils ne sont pas atteints n'entraînent aucun ajustement de la charge du plan y afférant ;
 - pour le plan attribué en 2021, à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe pour 80 % (taux de retour sur capitaux employés, free cash-flow, taux de papier certifié et/ou recyclé, taux de chiffres d'affaires restauration « 0 plastique » et taux de femmes cadres exécutifs consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées et pour 20 % de critères dépendants de conditions de marché (positionnement du Total Shareholder Return de Lagardère SA), qui s'ils ne sont pas atteints n'entraînent aucun ajustement de la charge du plan y afférant.

Hypothèses de calcul de la juste valeur

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2021 et 2020 sont les suivantes :

	Plan du 24.09.2021	Plan du 10.10.2019	Plan du 14.05.2019	Plan du 08.04.2019	Plan du 16.04.2018
Cours de l'action à la date d'attribution (€)	22,98	19,97	22,16	23,46	23,13
Taux de dividendes attendu (%)	4,5	6,5	5,9	5,5	5,6

La charge comptabilisée par les sociétés intégrées tient compte des estimations du taux d'atteinte de la performance concernant les actions soumises à obligation de performance.

La charge comptabilisée par les sociétés intégrées s'élève à 7 M€ pour l'exercice 2021 et à 5 M€ pour l'exercice 2020.

NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION**2021**

Sur l'exercice 2021, les charges de restructuration s'élèvent à 44 M€ et se rapportent principalement à :

- 17 M€ dans les Autres activités, principalement au titre de réorganisations chez Lagardère News ;
- 16 M€ de frais liés à la transformation de Lagardère SCA en Société Anonyme (cf. note 1.1) ;
- 9 M€ chez Lagardère Publishing issus de la rationalisation des centres de distributions au Royaume-Uni, ainsi que de coûts non récurrents en Espagne et en France ;
- 2 M€ chez Lagardère Travel Retail principalement aux États-Unis, liés en grande partie au plan de réduction de coûts enclenché en 2020 du fait de la crise sanitaire.

2020

Sur l'exercice 2020, les charges de restructuration s'élevaient à 55 M€ et se rapportaient principalement à la mise en œuvre de plans de rationalisation et de réduction des coûts dans les activités opérationnelles :

- 36 M€ chez Lagardère Travel Retail, liés en grande partie à des restructurations et licenciements intervenus à la suite de la fermeture des points de vente dans les zones affectées par les restrictions sanitaires et à la fin des activités de vente à bord d'avions ;
- 10 M€ dans les Autres activités provenant d'une part de la poursuite du plan d'économies chez Lagardère News et d'autre part à la restructuration liée à la baisse d'activité en lien avec la crise sanitaire ;
- 9 M€ chez Lagardère Publishing du fait de la rationalisation des centres de distributions au Royaume-Uni.

NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES**2021**

En 2021, le gain net ressort à 17 M€ et comprend les principales transactions suivantes :

- la plus-value de cession avant impôts de Glénat Éditions pour 14 M€, participation non consolidée chez Lagardère Publishing ;
- la plus-value de cession avant impôts de la voiture Matra MS670 (Autres activités) de 5 M€, vendue aux enchères en février 2021 ;
- la plus-value de cession avant impôts de J'ai Lu Éditions chez Lagardère Publishing pour 4 M€ ;
- la moins-value de cession de Euro Radio Saar chez Lagardère News pour -2 M€.

2020

En 2020, la perte nette ressortait à 7 M€ et comprenait les principales transactions suivantes :

- -12 M€ de moins-value avant impôts réalisée à la suite de la cession de Lagardère Studios à Mediawan en octobre 2020 ;
- +5 M€ liés à l'extinction de garanties accordées lors de précédentes cessions.

NOTE 10 PERTES DE VALEUR SUR ÉCARTS D'ACQUISITION, IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice résultent des tests de dépréciation pratiqués conformément aux principes énoncés en note 3.12.

Les tests de valeur portant sur les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont réalisés au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT)

auxquelles ces actifs ont été alloués. Le découpage du Groupe par UGT correspond au niveau auquel ces mêmes actifs sont suivis par le management pour les besoins de la gestion interne. L'UGT peut correspondre à une entité juridique ou à un regroupement d'entités juridiques lorsque les métiers exercés sont similaires et gérés comme un ensemble.

Le tableau suivant récapitule, par branche d'activité et au 31 décembre, la valeur des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée :

	Nombre d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (*)		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Lagardère Publishing	15	15	1 110	973	42	35	1 152	1 008
Lagardère Travel Retail	12	12	377	357	43	41	420	398
Autres activités :	4	4	127	131	28	28	155	159
- Lagardère News (Presse et Radios)	2	2	109	111	21	21	130	132
- Entertainment	2	2	18	20	7	7	25	27
Total	31	31	1 614	1 461	113	104	1 727	1 565

(*) 54M€ de marques et autres immobilisations incorporelles ont été reclassées en 2020 et 2021 en immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée (cf. note 17).

Le tableau suivant donne le détail des principales UGT et groupes d'UGT par branche d'activité :

	Nombre d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (*)		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Lagardère Publishing	15	15	1 110	973	42	35	1 152	1 008
Anaya, Larousse et Autres	4	4	220	220	2	2	222	222
Groupe Hachette UK Holding	1	1	333	305	21	21	354	326
Hachette Book Group (USA)	1	1	389	287	4	-	393	287
Groupe Hatier	1	1	84	84	-	-	84	84
Hachette Livre España – Salvat	1	1	3	3	-	-	3	3
Pika Édition	1	1	14	14	-	-	14	14
Les Éditions Albert René	1	1	11	11	-	-	11	11
Autres	5	5	56	49	15	12	71	61
Lagardère Travel Retail	12	12	377	357	43	41	420	398
Amérique du Nord	1	1	239	220	43	41	282	261
Belgique	1	1	49	49	-	-	49	49
Pacifique	1	1	29	30	-	-	29	30
République tchèque	1	1	34	33	-	-	34	33
France	1	1	12	12	-	-	12	12
Asie	1	1	8	8	-	-	8	8
Autres	6	6	6	5	-	-	6	5
Autres activités	4	4	127	131	28	28	155	159
Lagardère News (Presse et Radios)	2	2	109	111	21	21	130	132
Entertainment	2	2	18	20	7	7	25	27
Total	31	31	1 614	1 461	113	104	1 727	1 565

(*) 54M€ de marques et autres immobilisations incorporelles ont été reclassées en 2020 et 2021 en immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée (cf. note 17).

Tests de perte de valeur

Les flux de trésorerie futurs pris en compte pour tester la valeur des actifs sont ceux qui ressortent des budget-plans internes établis en fin d'exercice. Ils reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets, identifiés à cette date, de l'environnement économique sur les flux prévisionnels des trois prochaines années.

Pour les UGT de Lagardère Travel Retail, en 2021 comme en 2020, compte tenu du contexte de crise et des incertitudes notamment sur les évolutions du trafic passagers, les périodes projetées ont été étendues jusqu'en 2031 pour intégrer des hypothèses de reprise d'activité comparables à un niveau de 2019 entre 2023 et 2024 selon les UGT, ainsi que la progression des flux de trésorerie vers un niveau normalif.

Dans le contexte de la crise et des incertitudes existantes, ces projections reflètent la meilleure estimation du Groupe à ce stade et sont corroborées par les tendances d'évolution du trafic passagers publiées par des organismes externes comme ACI (Airports Council International) et IATA (International Air Transport Association).

Aux flux de trésorerie sont appliqués des taux d'actualisation après impôt, propres à chaque activité. Au-delà de la période couverte par les budget-plans est appliqué un taux de croissance perpétuelle qui est également spécifique à chaque activité. Les taux d'actualisation ont été recalculés pour la réalisation des tests de valeur au dernier trimestre 2021 en conservant la méthodologie et l'échantillon de comparables de fin 2020.

Par secteur d'activité, ces taux se présentent comme suit :

Taux d'actualisation	Taux d'actualisation			Taux de croissance perpétuelle		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019
(%)						
Lagardère Publishing (*)	6,00	7,40	7,03	1,50	1,50	1,50
Lagardère Travel Retail	8,00	8,00	5,07	2,50	2,50	2,50
Autres activités :						
Lagardère News – Presse	6,64	8,52	7,46	0,00	0,00	0,00
Lagardère News – Radios	6,51	8,08	6,64	1,50	1,50	1,50
Entertainment	7,56	7,56	6,68	2,00	2,00	2,00

(*) Pour certaines activités du Numérique chez Lagardère Publishing, un taux de croissance perpétuelle de 2,00 % a été utilisé.

Les taux d'actualisation utilisés sont calculés à partir des taux de rendement financier moyens observés au cours de l'exercice sur des échantillons de sociétés opérant dans des secteurs d'activité comparables. Ces taux sont communiqués par un organisme financier indépendant et varient dans le temps en fonction des cours des actions ainsi que des perspectives macro et micro-économiques telles qu'appréciées par cet organisme. Pour la branche Travel Retail, le taux d'actualisation inclut une prime de risque pour refléter les incertitudes liées à la reprise du secteur d'activité.

La composition des échantillons est revue et mise à jour chaque année afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement concurrentiel et des acteurs intervenant. Ceci peut conduire à sortir certaines références dont les modèles économiques ne sont plus jugés suffisamment en rapport avec les métiers du Groupe, à l'inverse à introduire de nouvelles références. Il n'y a pas eu d'évolution significative des échantillons entre les exercices 2021 et 2020, ni entre les exercices 2020 et 2019.

Pertes de valeur comptabilisées

Le montant total des pertes de valeur comptabilisées en 2021 par les sociétés intégrées s'élève à 17M€ dont 2M€ au titre des écarts d'acquisition, 10M€ au titre des immobilisations incorporelles et 5M€ au titre des immobilisations corporelles chez Lagardère Travel Retail. Les principales pertes de valeur se ventilent comme suit :

- 10M€ de dépréciations des immobilisations incorporelles de Lagardère Travel Retail principalement aux États-Unis du fait de l'arrêt de certains contrats de concession ;
- 5M€ de dépréciations des immobilisations corporelles de Lagardère Travel Retail liées à l'arrêt de concepts ;
- 2M€ de dépréciations de l'écart d'acquisition du Casino de Paris.

En 2020, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient à 151M€ dont 76M€ au titre des écarts d'acquisition, 61M€ au titre des immobilisations incorporelles et 14M€ au titre des immobilisations corporelles chez Lagardère Travel Retail. Les principales pertes de valeur sur écarts d'acquisition se ventilaient comme suit :

- 61M€ de dépréciations des immobilisations incorporelles de Lagardère Travel Retail dont 55M€ au titre du contrat de concession de l'aéroport de Rome ;
- 31M€ de dépréciations de l'écart d'acquisition du Groupe International Duty Free en Belgique chez Lagardère Travel Retail ;
- 20M€ de dépréciations des écarts d'acquisition de l'activité Mexique, de Brainbow et du Groupe Anaya chez Lagardère Publishing ;
- 19M€ de dépréciations de l'écart d'acquisition de Lagardère Studios enregistrée en juin 2020 préalablement à la cession afin de ramener la valeur comptable du groupe d'actifs destinés à la vente à sa valeur de cession ;

- 14M€ de dépréciations des immobilisations corporelles de Lagardère Travel Retail, en particulier en Allemagne, aux États-Unis, en Pologne et en Italie ;
- 6M€ de dépréciations de l'écart d'acquisition du Bataclan.

Sensibilité des tests aux hypothèses clés contenues dans les budgets plans

Les prévisions opérationnelles contenues dans les budgets plans constituent des hypothèses dont la variation influe directement sur le calcul de la valeur d'utilité et peut conduire, dans certains cas, à comptabiliser une perte de valeur ou à en modifier le montant.

Les hypothèses clés sur lesquelles s'appuient ces prévisions portent sur l'évolution attendue dans les principaux domaines suivants :

- Publishing : marchés de l'édition ; parts de marché et taux de marge ; niveau des coûts de fabrication et de structure évalués en fonction des plans d'actions décidés ;
- Travel Retail : positionnement d'une reprise d'activité comparable à 2019 entre 2023 et 2024, trafic et panier moyen passagers par plateforme (aéroports, gares, etc.) ; loyers des magasins de détail ;
- Autres activités : marché publicitaire et parts de marché sur l'ensemble des médias (radios, télévision, presse et internet) ; marché de la diffusion de Presse Magazine en France et son incidence sur les revenus publicitaires ; mutations liées au développement du numérique ; coût du papier ; marché des licences de marques.

Ces hypothèses comportent des niveaux de risque différenciés qui dépendent du degré de visibilité et de la capacité d'anticipation plus ou moins grande quant à l'impact de l'évolution de l'environnement économique sur les performances à venir des différents métiers du Groupe.

Sont décrites ci-après les principales zones d'incertitude identifiées relativement aux hypothèses prises en compte dans les budgets plans :

Autres activités

- Revenus de licences de marques

Les revenus de licences de marques, en particulier de la marque Elle, ont été inclus dans les budgets plans prenant en compte les évolutions de chiffre d'affaires attendues sur les trois prochaines années.

Par rapport aux hypothèses prises en compte dans le calcul effectué à fin 2021, une variation correspondant à une baisse annuelle de 2 % du chiffre d'affaires des licences de marques, appliquée au-delà des années du budget-plan, conduirait à l'enregistrement d'une perte de valeur de 12M€, ce chiffre étant calculé avant impact des mesures de réduction des coûts qui seraient nécessairement mises en œuvre. Au 31 décembre 2021, la valeur résiduelle des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie

indéterminée de l'ensemble des UGT Presse et Radios de Lagardère News s'élève à 130M€.

Lagardère Travel Retail

Par rapport aux hypothèses prises en compte dans les flux de trésorerie projetés dans les tests de valeur à fin 2021, le décalage d'une année de la reprise d'activité à un niveau comparable à 2019 ne génère pas de dépréciation supplémentaire des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée de l'ensemble des UGT de Lagardère Travel Retail.

Sensibilité des tests aux variations de taux d'actualisation et de taux de croissance perpétuelle

Les tableaux ci-après présentent l'incidence potentielle sur la charge de l'exercice 2021 d'une variation à la hausse ou à la baisse des taux d'actualisation et des taux de croissance utilisés pour tester la valeur des actifs au 31 décembre 2021.

Ils incluent la sensibilité à une variation maximale de +2 % du taux d'actualisation, variations supérieures à celles constatées sur les deux derniers exercices 2020 et 2019.

Lagardère Publishing : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,50 %	-1 %	-0,50 %	0 %	0,50 %	1 %	1,50 %	2 %
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-0,50 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0,50 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2021 est de 6 %.

Lagardère Travel Retail : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)									
Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,50 %	-1 %	-0,50 %	0 %	0,50 %	1 %	1,50 %	2 %	2,50 %
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-0,50 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0,50 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2021 est de 8 %. La sensibilité des tests à la variation du taux d'actualisation a été étendue jusqu'à +2,5 % afin de prendre en compte l'incertitude qui persiste sur l'activité.

Autres activités : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation ⁽¹⁾								
Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,50 %	-1 %	-0,50 %	0 %	0,50 %	1 %	1,50 %	2 %
-1 %	-	-	-	(1)	(2)	(3)	(3)	(4)	(5)
-0,50 %	-	-	-	-	(1)	(2)	(3)	(3)	(4)
0 %	-	-	-	-	-	(1)	(2)	(3)	(4)
0,50 %	-	-	-	-	-	-	(1)	(2)	(3)
1 %	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(2)

(*) Les taux d'actualisation utilisés pour les tests 2021 sont de 6,64 % pour la Presse, 6,51 % pour les Radios et 7,56 % pour l'Entertainment.

Au 31 décembre 2021, en cas de hausse du taux d'actualisation de deux points, combinée avec une baisse du taux de croissance perpétuelle d'un point, une perte de valeur complémentaire serait à enregistrer à hauteur de (5) M€ pour Live Entertainment.

NOTE 11 AUTRES CHARGES DES ACTIVITÉS

	2021	2020
Variation nette des dépréciations d'actifs	(46)	(99)
Charges financières hors intérêts	(1)	(1)
Pertes de change	-	(4)
Autres charges	(12)	(22)
Total	(59)	(126)

La variation nette des dépréciations d'actifs inclut les dépréciations d'avances auteurs pour 39 M€ en 2021 comme en 2020 dans la branche Lagardère Publishing.

Les autres dépréciations d'actifs se rapportent aux variations des dépréciations de créances clients et de stocks pour 8 M€ en 2021 et 54 M€ en 2020 dans les branches Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Autres activités.

Les autres charges sont composées principalement de charges de location variables au titre de surfaces commerciales sous-louées à des partenaires en aéroport en Chine chez Lagardère Travel Retail pour lesquelles des produits de sous-location sont facturés et reconnus en autres produits des activités (cf. note 12).

NOTE 12 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS

	2021	2020
Reprises nettes de provisions pour risques et charges	3	13
Subventions d'exploitation	13	7
Crédit impôt audiovisuel	1	6
Autres crédits d'impôts	40	2
Autres produits	7	35
Total	64	63

Les autres produits incluent notamment des revenus de sous-location en baisse de 19 M€ par rapport à 2020. Ils sont facturés par des entités de Lagardère Travel Retail en Chine à des partenaires, dans le cadre des contrats de concessions en aéroport.

Les autres crédits d'impôts correspondent aux aides gouvernementales obtenues du fait du Covid-19 chez Lagardère Travel Retail, en dehors de la prise en charge du chômage partiel qui est comptabilisée en déduction des charges de personnel. Ces aides proviennent principalement de France, d'Allemagne, des États-Unis, de République tchèque et de Pologne.

NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes s'analysent comme suit :

	2021	2020
Produits financiers sur prêts	2	3
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	5	3
Produits liés à la juste valeur des actifs financiers	2	1
Autres produits financiers	5	1
Produits financiers	14	8
Charges d'intérêts des dettes financières	(68)	(59)
Charges liées à la juste valeur des actifs financiers	(8)	(20)
Autres charges financières	(2)	(5)
Charges financières	(78)	(84)
Total	(64)	(76)

Les charges financières nettes s'établissent à -64 M€ au 31 décembre 2021, en diminution de -12 M€ par rapport à 2020. Cette évolution s'explique principalement par la diminution des charges liées à la juste valeur des actifs financiers, qui incluent une dépréciation de 5 M€ chez Lagardère Travel Retail en 2021 contre 17 M€ en 2020, compensée par une augmentation des charges

d'intérêts en lien avec le prêt garanti par l'État mis en place en janvier et remboursé en décembre 2021, le remboursement du montant tiré du crédit syndiqué en janvier 2021, l'émission obligataire d'octobre 2021 et l'offre de rachat sur la souche à maturité 2023.

Par ailleurs, les charges d'intérêts sur dettes de location sont présentées en note 18.

NOTE 14 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS**14.1 VENTILATION DE LA CHARGE D'IMPÔT COMPTABILISÉE EN RÉSULTAT**

La charge d'impôt au compte de résultat se ventile en :

	2021	2020
Impôt courant	(49)	(32)
Mouvements sur les impôts différés	27	63
Total	(22)	31

En 2021, l'impôt sur les résultats s'établit à (22) M€, en détérioration de -53 M€ par rapport à 2020. Cette baisse s'explique principalement par les éléments suivants :

- -25 M€ du fait des déficits reportables fédéraux aux États-Unis. En 2021, le groupe fiscal américain a consommé 6 M€ contre une création de déficits de 19 M€ en 2020 ;
- -15 M€ liés à l'effet favorable de reprise d'impôt différé passif en 2020 du fait de la perte de valeur de -55 M€ enregistrée sur les contrats de concession de l'aéroport de Rome chez Lagardère Travel Retail ;
- -11 M€ d'augmentation de la charge d'impôt courant en lien avec l'amélioration des résultats principalement en Espagne et au Royaume-Uni ;
- -6 M€ de taxe sur les flux transfrontaliers aux États-Unis.

14.2 RAPPROCHEMENT DE LA CHARGE D'IMPÔT

Le rapprochement entre la charge totale d'impôt comptabilisée dans le résultat et la charge d'impôt théorique se présente comme suit pour les exercices 2021 et 2020 :

	2021	2020
Résultat avant impôts	(66)	(699)
(-) Contribution des sociétés mises en équivalence	(1)	58
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	(67)	(641)
Charge d'impôt théorique (*)	19	205
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Différences de base sur plus et moins-values de cession (**)	4	5
Différences de base sur pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	(1)	(24)
Différences de taux sur les résultats des filiales étrangères	4	(37)
Crédits d'impôts et incitations fiscales	1	7
Limitation des impôts différés	2	(16)
Effet des changements de taux d'impôts sur les impôts différés	(2)	-
Déficits imputés (créés) dans l'exercice (***)	(34)	(107)
Produits d'impôts sur déficits activés	-	-
Impact des activités abandonnées	-	-
Différences permanentes et autres éléments	(15)	(2)
Charge d'impôt réelle	(22)	31

(*) Au taux en vigueur en France (28,41 % en 2021 et 32,02 % en 2020).

(**) Différences entre plus-value fiscale et plus-value dans les comptes consolidés.

(***) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

14.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS AU BILAN

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	31.12.2021	31.12.2020
Actifs incorporels	(221)	(224)
Actifs corporels	(26)	(19)
Actifs financiers non courants	3	-
Stocks et en cours	21	15
Provisions pour pensions	20	22
Droits d'utilisation et dettes de location	65	78
Autres provisions	70	72
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	119	99
Différences temporaires (valeur brute)	51	43
Dépréciation des impôts différés actifs	(210)	(181)
Différences temporaires (valeur nette)	(159)	(138)
Pertes reportables	166	124
Crédits d'impôts	-	-
Total impôts différés nets	7	(14)
Actifs d'impôts différés	270	239
Passifs d'impôts différés	(263)	(253)

Les pertes fiscales reportables du groupe fiscal américain représentent la principale composante des impôts différés actifs sur déficits reportables du Groupe. Au 31 décembre 2021, le montant en base des pertes fédérales reportables de ce groupe fiscal est de 207 M€, dont 77 M€ expirent entre 2032 et 2037, et 130 M€ n'ont pas de date d'expiration. L'horizon de recouvrement de ces déficits a été apprécié au regard des impôts différés passifs comptabilisés aux bornes de ce groupe fiscal, dont la position nette correspond

à un impôt différé passif, et des perspectives de résultats taxables sous-tendues par les profits de l'activité de Lagardère Publishing et la reprise d'activité du Travel Retail.

Au 31 décembre 2021, en complément, le Groupe dispose de pertes fiscales reportables non activées dans le groupe fiscal France de plus de 482 M€ (en base). Les déficits reportables en France n'ont pas de date d'expiration.

14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2021	2020
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	(14)	(68)
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	27	63
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	-	(5)
Reclassement actifs/passifs destinés à la vente	-	-
Change et périmètre	(6)	(4)
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice	7	(14)

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2021	31.12.2020
Titres non consolidés	-	-
Couvertures de flux de trésorerie	2	-5
Écarts actuariels sur provisions pour retraite et obligations assimilées	16	21
Total	18	16

NOTE 15 RÉSULTAT NET PAR ACTION**Résultat net par action de base**

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net-part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion des actions propres détenues par le Groupe. Dans le cas de variations du nombre d'actions liées à l'exercice des options sur actions consenties au personnel (mouvements répartis sur l'ensemble de l'année), il est fait la moyenne entre le nombre d'actions à l'ouverture et à la clôture de l'exercice.

Résultat net par action dilué

La seule catégorie d'actions dilutives est constituée par les actions gratuites. Les actions gratuites comportant une condition de performance ne sont prises en compte dans le calcul de dilution que lorsque le taux d'atteinte des conditions de performance est connu à la date de clôture. Lorsque le résultat net-part du Groupe des activités poursuivies est négatif, aucun effet de dilution n'est appliqué. Le résultat net-part du Groupe des activités abandonnées est quant à lui impacté par l'effet de dilution.

	2021	2020
Résultat net – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	(101)	(660)
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	141 133 286	131 133 286
Autocontrôle	(1 159 503)	(1 590 628)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	139 973 783	129 542 658
Nombre moyen d'actions en circulation	134 758 221	129 199 489
Résultat net par action de base – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	(0,75)	(5,11)
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif :		
Options sur actions	-	-
Actions gratuites	1 235 919	1 159 960
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	135 994 140	130 359 449
Résultat net par action dilué – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	(0,75)	(5,11)
Résultat net des activités poursuivies – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	(103)	(638)
Résultat net des activités poursuivies par action de base – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	(0,76)	(4,94)
Résultat net des activités poursuivies par action dilué – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	(0,76)	(4,94)
Résultat net des activités abandonnées – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	2	(22)
Résultat net des activités abandonnées par action de base – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,01	(0,17)
Résultat net des activités abandonnées par action dilué – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,01	(0,17)

NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION

	2021	2020
Au 1^{er} janvier	1 461	1 564
Valeur brute	1 888	1 943
Pertes de valeur cumulées	(427)	(379)
Acquisitions (*)	94	19
Reclassement en actifs destinés à la vente	-	-
Cessions ou déconsolidations (**)	(2)	-
Pertes de valeur (***)	(2)	(57)
Écarts de conversion	67	(65)
Classement en actifs destinés à être cédés (****)	(1)	-
Autres mouvements	(3)	-
Au 31 décembre	1 614	1 461
Valeur brute (*****)	1 791	1 888
Pertes de valeur cumulées (*****)	(178)	(427)

(*) Dont en 2021 : Workman Publishing 77, Hiboutatillus 9, Illuminate Publishing 7, Scorpion Masqué 2.

Dont en 2020 : Le Livre Scolaire 19, Laurence King Publishing 3, Blackrock Games 2, Short Books 1, Groupe International Duty Free (6).

(**) Dont en 2021 : Euro Radio Saar (2).

(***) Dont en 2021 : Casino de Paris (2).

Dont en 2020 : Groupe International Duty Free (31), UGT Mexique Lagardère Publishing (13), Bataclan (6), Brainbow (4), Groupe Anaya (3).

(****) Dont en 2021 : Classement de Lagardère Travel Retail Australie et Nouvelle-Zélande en actifs destinés à être cédés (cf. note 4.3)

(***** En 2021, des écarts d'acquisitions relatifs à l'ancienne branche Lagardère Active, totalement dépréciés, ont été sortis du bilan ce qui engendre une diminution des valeurs brutes et des pertes de valeurs cumulées de 247 M€.

Le détail des écarts d'acquisition par UGT est présenté en note 10.

NOTE 17 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**Valeurs brutes**

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée			Total
	Titres de publication	Autres ^(*)	Droits sportifs	Contrats de concession	Autres ^(*)	
Au 1^{er} janvier 2020	40	128	8	1 201	410	1 787
Acquisitions	-	1	-	-	52	53
Variations de périmètre	-	4	-	-	7	11
Cessions / sorties	-	-	-	(18)	(13)	(31)
Reclassements	-	1	(8)	(2)	14	5
Écarts de conversion	-	(10)	-	(38)	(16)	(64)
Au 31 décembre 2020	40	124	-	1 143	454	1 761
Acquisitions	-	2	-	-	15	17
Variations de périmètre	-	-	-	-	89	89
Cessions / sorties	-	(2)	-	(14)	(18)	(34)
Actifs destinés à être cédés	-	-	-	(11)	(10)	(21)
Reclassements	(32)	6	-	1	2	(23)
Écarts de conversion	-	10	-	35	16	61
Au 31 décembre 2021	8	140	-	1 154	548	1 850

(*) 54 M€ de marques et autres immobilisations incorporelles ont été reclassées en 2020 et 2021 en immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée.

Amortissements et pertes de valeur

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée			Total
	Titres de publication	Autres	Droits sportifs	Contrats de concession	Autres	
Au 1^{er} janvier 2020	(35)	(13)	(8)	(387)	(209)	(652)
Amortissements	-	-	-	(97)	(31)	(128)
Pertes de valeur	-	-	-	(60)	(1)	(61)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(1)	(1)
Cessions / sorties	-	-	-	18	12	30
Reclassements	-	(13)	8	34	(25)	4
Écarts de conversion	-	1	-	13	8	22
Au 31 décembre 2020	(35)	(25)	-	(479)	(247)	(786)
Amortissements	-	(1)	-	(90)	(38)	(129)
Pertes de valeur	-	-	-	(9)	(1)	(10)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(1)	(1)
Cessions / sorties	-	1	-	14	13	28
Actifs destinés à être cédés	-	-	-	11	3	14
Reclassements	32	(6)	-	5	(2)	29
Écarts de conversion	-	(1)	-	(15)	(8)	(24)
Au 31 décembre 2021	(3)	(32)	-	(563)	(281)	(879)

Valeurs nettes

Au 31 décembre 2020	5	99	-	664	207	975
Au 31 décembre 2021	5	108	-	591	267	971

Le détail des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée par UGT est présenté en note 10.

NOTE 18 CONTRATS DE LOCATION

Lorsque le Groupe est preneur, les engagements de loyers fixes ou fixes en substance actualisés des contrats de concessions en zones de transport et hôpitaux, des contrats de location immobilière ainsi que des contrats de location d'autres équipements sont comptabilisés en dette de location en contrepartie d'un droit d'utilisation des actifs loués.

La part variable des loyers des contrats de concessions, basée sur les flux de passagers ou le chiffre d'affaires des points de vente, est maintenue en charges externes ou en autres charges. En application de la méthode de transition rétrospective complète, les dettes de location ont été actualisées au taux du début de chaque contrat. Ils sont mis à jour lors des modifications des surfaces ou durées notamment. Les taux appliqués se situent dans une fourchette de 0,05 % à 8,93 %.

L'évolution des droits d'utilisation et des dettes de location a été la suivante sur les années 2020 et 2021 :

Droits d'utilisation

	Valeur brute			Amortissements et pertes de valeur			Valeur nette		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2021	3 188	738	3 926	(1 647)	(340)	(1 987)	1 541	398	1 939
Impact application 2 ^e amendement IFRS 16 (*)	26	-	26	(5)	-	(5)	21	-	21
Nouveaux contrats	205	20	225				205	20	225
Amortissement				(307)	(67)	(374)	(307)	(67)	(374)
Perte de valeur				-	-	-	-	-	-
Écart de conversion	98	23	121	(51)	(11)	(62)	47	12	59
Modifications	(191)	10	(181)	25	-	25	(166)	10	(156)
Réestimations	(62)	(1)	(63)	-	-	-	(62)	(1)	(63)
Variations de périmètre	-	12	12	(1)	1	-	(1)	13	12
Contrats terminés	(178)	(56)	(234)	178	56	234	-	-	-
Actifs destinés à être cédés et autres (**)	(284)	(2)	(286)	203	3	206	(81)	1	(80)
Au 31 décembre 2021	2 802	744	3 546	(1 605)	(358)	(1 963)	1 197	386	1 583

(*) Impact de l'application du 2^e amendement IFRS 16 – Covid-19 au 1^{er} janvier 2021.

(**) Au 31 décembre 2021, les actifs destinés à être cédés correspondent aux entités australiennes et néo-zélandaises de Lagardère Travel Retail (cf. note 4.3).

	Valeur brute			Amortissements et pertes de valeur			Valeur nette		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2020	3 871	778	4 649	(1 467)	(323)	(1 790)	2 404	455	2 859
Nouveaux contrats	333	11	344				333	11	344
Amortissement				(400)	(73)	(473)	(400)	(73)	(473)
Perte de valeur				-	-	-	-	-	-
Écart de conversion	(105)	(22)	(127)	47	10	57	(58)	(12)	(70)
Modifications	(530)	17	(513)				(530)	17	(513)
Réestimations	(214)	3	(211)				(214)	3	(211)
Variations de périmètre	-	(15)	(15)	-	12	12	-	(3)	(3)
Contrats terminés	(175)	(33)	(208)	175	33	208	-	-	-
Autres	8	(1)	7	(2)	1	(1)	6	-	6
Au 31 décembre 2020	3 188	738	3 926	(1 647)	(340)	(1 987)	1 541	398	1 939

Dettes de location

	Dettes de location non courantes			Dettes de location courantes			Total des dettes de location		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2021	1 400	433	1 833	342	71	413	1 742	504	2 246
Impact application 2 ^e amendement IFRS 16 ^(*)	11	-	11	-	-	-	11	-	11
Nouveaux contrats	202	20	222	-	-	-	202	20	222
Charge d'intérêts	-	-	-	54	14	68	54	14	68
Diminutions par gains sur contrats de location ^(*)	(126)	(5)	(131)	-	-	-	(126)	(5)	(131)
Paiement des loyers	-	-	-	(148)	(88)	(236)	(148)	(88)	(236)
Reclassement ^(**)	(35)	(73)	(108)	35	73	108	-	-	-
Écart de conversion	44	14	58	12	2	14	56	16	72
Modifications	(166)	10	(156)	-	-	-	(166)	10	(156)
Réestimations	(62)	(1)	(63)	-	-	-	(62)	(1)	(63)
Variations de périmètre	-	14	14	-	-	-	-	14	14
Passifs destinés à être cédés et Autres ^(****)	(77)	(1)	(78)	(58)	-	(58)	(135)	(1)	(136)
Au 31 décembre 2021	1 191	411	1 602	237	72	309	1 428	483	1 911

(*) Impact de l'application du 2^e amendement IFRS 16 – Covid-19 au 1^{er} janvier 2021.

(**) Incluent les gains et pertes sur modifications de contrats, les loyers variables négatifs et les réductions de dettes de location obtenues dans le cadre du Covid-19.

(***) Les reclassements correspondent à la part des dettes de location à moins d'un an reclassée en dette de location courante.

(****) Au 31 décembre 2021, les passifs destinés à être cédés correspondent aux entités australiennes et néo-zélandaises de Lagardère Travel Retail (cf. note 4.3).

	Dettes de location non courantes			Dettes de location courantes			Total des dettes de location		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2020	2 032	495	2 527	512	58	570	2 543	554	3 097
Nouveaux contrats	327	10	337	-	-	-	327	10	337
Charge d'intérêts	-	-	-	57	17	74	57	17	74
Diminutions par gains sur contrats de location ^(*)	(171)	-	(171)	-	-	-	(171)	-	(171)
Paiement des loyers	-	-	-	(206)	(79)	(285)	(206)	(79)	(285)
Reclassement ^(**)	3	(77)	(74)	(3)	77	74	-	-	-
Écart de conversion	(48)	(14)	(62)	(13)	(2)	(15)	(61)	(16)	(77)
Modifications	(530)	17	(513)	-	-	-	(530)	17	(513)
Réestimations	(214)	3	(211)	-	-	-	(214)	3	(211)
Variations de périmètre	-	(1)	(1)	-	(3)	(3)	-	(4)	(4)
Autres	1	-	1	(5)	3	(2)	(3)	2	(1)
Au 31 décembre 2020	1 400	433	1 833	342	71	413	1 742	504	2 246

(*) Incluent les gains et pertes sur modifications de contrats, les loyers variables négatifs et les réductions de dettes de location obtenues dans le cadre du Covid-19.

(**) Les reclassements correspondent à la part des dettes de location à moins d'un an reclassée en dette de location courante.

Dans un contexte de prolongement de la crise sanitaire, les **remises accordées** par les bailleurs sur l'année 2021 sont de même nature qu'en 2020 et concernent :

- ▶ la remise en cause totale ou partielle du minima garanti sur une période donnée comptabilisée en déduction des dettes de location avec pour contrepartie un gain au compte de résultat (1^{er} amendement IFRS 16) ou une réduction des droits d'utilisation ;
- ▶ l'annulation du minima garanti sur la base des conditions contractuelles en vigueur comptabilisée en déduction des dettes de location en contrepartie d'un gain au compte de résultat (loyer variable négatif) ;
- ▶ la renégociation plus globale des durées de locations et des surfaces louées comptabilisée en réduction des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation (modifications).

Lorsque les conditions étaient réunies, les amendements d'IFRS 16 (1^{er} et 2^e) ont été appliqués. Ils permettent de comptabiliser les remises de loyers allant jusqu'au 30 juin 2022 en déduction des dettes de location avec pour contrepartie un gain au compte de résultat.

Au 31 décembre 2021, les principaux mouvements intervenus sur les droits d'utilisation et dettes de location sont les suivants :

- ▶ la réduction des dettes de location pour **288 M€** en contrepartie des droits d'utilisation pour **156 M€ (modifications de contrats)**, et des gains sur contrats de location au résultat pour **131 M€** incluant :
 - l'augmentation des durées de location et des surfaces louées pour +268 M€ ;
 - les allègements de loyers obtenus au titre des contrats de concession de Lagardère Travel Retail en 2022, pour lesquels

l'amendement IFRS 16 a pu être appliqué pour **126 M€** (diminution de la dette de location par un gain sur contrat de location) ;

- la diminution des durées de location et des surfaces louées pour (111) M€ au titre des dettes de location et (106) M€ au titre des droits d'utilisation, incluant un gain sur contrat de location pour **+5 M€** ;
- les modifications de loyers pour (306) M€ ;
- l'effet d'actualisation des paiements futurs à un nouveau taux pour (13) M€.
- ▶ la réduction des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation pour **(63) M€ (réestimations de contrats)**.

Les **charges d'intérêts sur dettes de location** s'élèvent à 68 M€ au 31 décembre 2021, contre 74 M€ au 31 décembre 2020, en diminution de 6 M€ principalement liée à la diminution des dettes de location.

Les paiements de loyers s'élèvent à 236 M€ au 31 décembre 2021, contre 285 M€ au 31 décembre 2020.

Certains contrats de location ne font pas l'objet de la reconnaissance d'un droit d'utilisation et d'une dette de location. Il s'agit des **contrats dont le loyer est variable, dont la durée est inférieure à 12 mois ou dont l'actif loué a une faible valeur**. Les charges de loyers correspondantes s'élèvent à 244 M€ au 31 décembre 2021 contre 104 M€ au 31 décembre 2020, et sont maintenues en charges externes et en autres charges, dont 235 M€ au titre des loyers variables des contrats de concession.

Dans l'information sectorielle (cf. note 5), la charge de loyer reclassée en Résop s'élève à 151 M€ pour les contrats de concession en 2021 contre 213 M€ en 2020.

Les échéanciers des dettes de location non actualisées aux 31 décembre 2021 et 2020 sont présentés ci-dessous :

Dettes de location	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	> 5 ans	Cumul
Contrats de concessions	337	313	292	231	183	368	1 723
Immobilier et autres	85	78	72	65	59	166	526
Au 31 décembre 2021	422	391	364	296	242	534	2 249

Dettes de location	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	> 5 ans	Cumul
Contrats de concessions	386	387	312	279	161	366	1 891
Immobilier et autres	87	78	71	66	60	215	576
Au 31 décembre 2020	473	465	383	345	221	581	2 467

La **durée moyenne pondérée résiduelle des contrats de concessions** au 31 décembre 2021 est de 7 ans, et celle des contrats immobiliers de 8 ans.

Par ailleurs, les contrats de concessions et baux immobiliers, signés au 31 décembre 2021 mais qui n'ont pas encore démarré, représentent un engagement de loyers non actualisé de 60 M€.

De plus, le Groupe est amené à sous-louer des surfaces commerciales ou des surfaces de bureaux, au travers de contrats

de location simples, et agit en tant que bailleur. Les produits de sous-location associés sont maintenus en autres produits.

Dans quelques cas spécifiques, les contrats de sous-location couvrent la quasi-totalité des risques et avantages du contrat de location principal, et sont comptabilisés en tant que sous-location financement. Ainsi, le droit d'utilisation du contrat principal est décomptabilisé et une créance financière est reconnue, pour un montant de 18 M€ au 31 décembre 2021 comme au 31 décembre 2020.

NOTE 19 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

Valeurs brutes 2021

	Solde au 01.01.2021	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Actifs destinés à être cédés ^(***)	Écart de conversion	Solde au 31.12.2021
Terrains	47	-	-	-	2	-	-	49
Constructions	674	31	(12)	(34)	27	(40)	29	675
Matériel et outillage	560	31	2	(31)	42	-	17	621
Autres immobilisations	421	21	1	(34)	(50)	(12)	5	352
Immobilisations en cours ^(*)	59	38	-	-	(24)	(1)	3	75
Total	1 761	121	(9)	(99)	(3)	(53)	54	1 772

Amortissements et pertes de valeur 2021

	Solde au 01.01.2021	Amortissements	Pertes de valeur ^(*)	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Actifs destinés à être cédés ^(***)	Écart de conversion	Solde au 31.12.2021
Terrains	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	(362)	(61)	-	12	34	(18)	30	(15)	(380)
Matériel et outillage	(407)	(55)	(2)	(1)	30	(27)	-	(12)	(474)
Autres immobilisations	(283)	(42)	(3)	-	35	43	9	(4)	(245)
Immobilisations en cours ^(*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(1 052)	(158)	(5)	11	99	(2)	39	(31)	(1 099)
Valeurs nettes	709	(37)	(5)	2	-	(5)	(14)	23	673

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

(**) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

(***) Classement de Lagardère Travel Retail Australie et Nouvelle-Zélande en actifs destinés à être cédés (cf. note 4.3).

Valeurs brutes 2020

	Solde au 01.01.2020	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2020
Terrains	47	-	-	-	-	-	47
Constructions	482	34	-	(25)	205	(22)	674
Matériel et outillage	717	33	1	(30)	(139)	(22)	560
Autres immobilisations	523	28	(1)	(24)	(95)	(10)	421
Immobilisations en cours (*)	62	19	-	-	(20)	(2)	59
Total	1 831	114	-	(79)	(49)	(56)	1 761

Amortissements et pertes de valeur 2020

	Solde au 01.01.2020	Amortissements	Pertes de valeur (**)	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2020
Terrains	-	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	(256)	(66)	(5)	-	24	(69)	10	(362)
Matériel et outillage	(461)	(57)	(5)	-	28	75	13	(407)
Autres immobilisations	(303)	(38)	(5)	-	25	32	6	(283)
Immobilisations en cours (*)	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(1 020)	(161)	(15)	-	77	38	29	(1 052)
Valeurs nettes	811	(47)	(15)	-	(2)	(11)	(27)	709

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

(**) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

NOTE 20 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les **coentreprises** et les **entreprises associées** sont consolidées par mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	Co-actionnaire	Principale activité	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
			31.12.2021	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2020	2021	2020
Lagardère & Connexions	SNCF Participations	Travel Retail	50 %	50 %	-	-	(1)	(9)
Autres					4	3	1	(5)
Coentreprises					4	3	-	(14)
S.D.A. (Société de Distribution Aéroportuaire)	Aéroport de Paris	Travel Retail	45 %	45 %	-	-	(8)	(34)
Relay@ADP	Aéroport de Paris	Travel Retail	50 %	50 %	-	-	(1)	(7)
Éditions J'ai Lu ^(*)		Édition		35 %	-	17	-	-
Inmedio		Travel Retail	49 %	49 %	12	12	-	(1)
Yen Press		Édition	49 %	49 %	20	12	7	2
Saddlebrook International Sports		Sports	30 %	30 %	5	5	-	-
Autres					5	3	3	(4)
Entreprises associées					42	49	1	(44)
Total titres mis en équivalence					46	52	1	(58)

(*) Cession en 2021 des Éditions J'ai Lu (17) M€.

La **variation des titres mis en équivalence** s'analyse comme suit :

	2021			2020		
	Total	Coentreprises	Entreprises associées	Total	Coentreprises	Entreprises associées
Titres mis en équivalence en début de période	52	3	49	73	6	67
Dividendes distribués	(1)	(1)	-	(1)	-	(1)
Quote-part de résultat net	1	-	1	(58)	(14)	(44)
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-
Variation des autres éléments du résultat global	2	-	2	(2)	-	(2)
Entrées/Acquisitions	3	-	3	-	-	-
Sorties/cession (*)	(18)	-	(18)	1	1	-
Autres (**)	7	1	6	39	10	29
Titres mis en équivalence en fin de période	46	4	42	52	3	49

(*) Cession en 2021 des Éditions J'ai Lu (17) M€.

(**) Dont reclassement au passif en provision pour titres mis en équivalence négatifs pour (9) M€ en 2021 contre (34) M€ en 2020.

Coentreprises

La branche Lagardère Travel Retail gère certains contrats de son activité de Travel Retail sous forme de partenariats à 50/50 avec les concédants. Les principales coentreprises créées par Lagardère Travel Retail et ses partenaires sont Lagardère & Connexions (ex la Société des Commerces en Gares) avec SNCF Participations, SVRLS@LAREUNION avec Servair, Lyon Duty Free avec l'aéroport de Lyon.

Le chiffre d'affaires à 100 % de l'activité Travel Retail réalisé par ces coentreprises représente 292 M€ en 2021 contre 221 M€ en 2020. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 7 M€ en 2021 contre 3 M€ en 2020.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2021	2020	2021	2020
Chiffre d'affaires total	292	221	147	111
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les coentreprises	(7)	(3)	(3)	(1)
Chiffre d'affaires ajusté	285	217	142	109
Résultat opérationnel courant	(1)	(20)	0	(10)
Résultat avant charges financières et impôts	2	(19)	1	(10)
Résultat avant impôt	-	(21)	-	(11)
Résultat net	0	(20)	0	(10)
Trésorerie nette (endettement net)	(35)	(40)	(17)	(20)

Entreprises associées

La branche Lagardère Travel Retail gère également certains contrats de son activité de Travel Retail avec des entreprises associées. Les principales entreprises associées créées par Lagardère Travel Retail et ses partenaires sont la Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP avec Aéroport de Paris.

Le chiffre d'affaires à 100 % de l'activité Travel Retail réalisé par ces entreprises associées représente 371 M€ en 2021 contre 270 M€ en 2020. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces entreprises associées un chiffre d'affaires de 52 M€ en 2021 contre 38 M€ en 2020.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2021	2020	2021	2020
Chiffre d'affaires total	371	270	185	135
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les entreprises associées	(52)	(38)	(26)	(19)
Chiffre d'affaires ajusté	319	232	159	116
Résultat opérationnel courant	(17)	(70)	(9)	(35)
Résultat avant charges financières et impôts	(15)	(81)	(8)	(41)
Résultat avant impôt	(16)	(82)	(8)	(41)
Résultat net	(19)	(82)	(10)	(41)
Trésorerie nette (endettement net)	(72)	(124)	(36)	(62)

NOTE 21 AUTRES ACTIFS NON COURANTS**AUTRES ACTIFS NON COURANTS**

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2021	31.12.2020
Titres non consolidés	44	43
Prêts et créances	144	153
Instruments financiers dérivés (*)	-	16
Total	188	212

(*) Cf. note 30.1

TITRES NON CONSOLIDÉS

Les titres non consolidés comprennent :

Valeur nette	31.12.2021		31.12.2020	
	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
FCPI Idinvest Digital Fund II	11	7 %	11	7 %
Autres	33	-	32	-
Total	44		43	

Ces titres sont présentés dans la catégorie des titres non consolidés. Il n'y a pas d'ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres non consolidés en 2021.

Au 31 décembre 2021, les écarts d'évaluations cumulés sur les titres non consolidés s'élèvent à (1) M€.

PRÊTS ET CRÉANCES

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

Prêts et créances	31.12.2021	31.12.2020
Valeur brute	206	216
Dépréciation	(62)	(63)
Valeur nette	144	153

Analyse de la dépréciation	2021	2020
Dépréciation à l'ouverture	(63)	(30)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(4)	(16)
Autres mouvements et écarts de conversion	5	(17)
Dépréciation à la clôture	(62)	(63)

Les prêts et créances classés en actifs financiers non courants sont principalement composés de dépôts, prêts et créances dont l'échéance de recouvrement est estimée supérieure à un an. Ils incluent également les créances financières issues des contrats de sous-location financement pour 18 M€ au 31 décembre 2021 comme au 31 décembre 2020.

Les autres mouvements et écarts de conversion sur les dépréciations de prêts et créances de +5 M€ en 2021 correspondent principalement à des extinctions de risques sur la cession de Lagardère Sports. Ils s'élevaient en 2020 à -17 M€ et correspondaient principalement au reclassement de comptes courants auprès de co-entreprises en prêts chez Lagardère Travel Retail aux États-Unis, qui étaient déjà dépréciés à l'ouverture.

NOTE 22 STOCKS ET EN-COURS

Ils se ventilent comme suit :

	31.12.2021	31.12.2020
Lagardère Publishing	542	435
Lagardère Travel Retail	338	294
Autres activités	2	2
Valeur brute	882	731
Dépréciation	(250)	(233)
Valeur nette	632	498

Analyse de la dépréciation	2021	2020
Dépréciation à l'ouverture	(233)	(207)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(10)	(28)
Autres mouvements et écarts de conversion	(7)	2
Dépréciation à la clôture	(250)	(233)

NOTE 23 CRÉANCES CLIENTS

Les **créances clients** et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2021	31.12.2020
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 137	1 164
Dépréciation	(115)	(114)
Valeur nette	1 022	1 050
dont :		
- créances non échues	866	907
- créances échues de moins de six mois	123	105
- créances échues de plus de six mois	34	38
Total	1 023	1 050

Analyse de la dépréciation	2021	2020
Dépréciation à l'ouverture	(115)	(90)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	2	(26)
Autres mouvements et écarts de conversion	(2)	1
Dépréciation à la clôture	(115)	(115)

Titrisation, affacturage et cessions de créances commerciales

Le programme de titrisation de créances commerciales (déconsolidant) mis en place en décembre 2015 dans certaines filiales de Lagardère Active **a été clôturé le 5 mai 2021**. Les dernières créances d'un montant de 17,1 M€, cédées avant cette date, ont en conséquence été rachetées. Au 31 décembre 2020, le montant des créances cédées et déconsolidées au titre de ce programme s'élevait à 27,5 M€.

En mai 2021, un contrat d'affacturage a été signé dont l'encours maximum autorisé est de 25 M€. Les clients concernés font l'objet d'une procédure d'agrément permettant d'obtenir l'autorisation de cession par Lagardère. Une garantie de bonne fin est accordée par la banque qui accepte de supporter le risque d'insolvabilité des clients, dans la limite des agréments délivrés et d'un encours maximum autorisé de 25 M€. Un fonds de garantie et un fonds de réserve ont été mis en place par la banque, et sont dotés respectivement de 5 % du montant des créances cédées et de 5 % des remises de fin d'année accordées.

En décembre 2021, des contrats d'escompte de créances commerciales ont également été signés par plusieurs filiales du Groupe. Ces contrats prévoient la possibilité de réaliser des cessions-escompte de créances commerciales aux banques participantes, moyennant une commission d'escompte et une indemnisation en cas d'impayés. La décision d'acceptation de l'escompte revient à la banque, à chaque demande. Les créances commerciales sont cédées après prise en compte des avoirs. Pour certaines créances cédées, un risque d'insolvabilité de 5 % du montant cédé est conservé par Lagardère, qui maintient cette quote-part de créance au bilan en contrepartie d'une dette financière.

À fin décembre 2021, le montant des créances cédées et déconsolidées au titre des contrats d'affacturage et d'escompte s'élève à 205 M€..

Les sommes qui doivent être reversées aux banques au titre des créances encaissées dans le cadre de la gestion de leur recouvrement, ainsi que la part du risque conservé dans les créances cédées représentent une dette financière de 27 M€ à fin décembre 2021.

Lagardère conserve également une exposition dans les créances cédées principalement représentée par le fonds de garantie et le fonds de réserve constitués par la banque à hauteur de 2 M€ au 31 décembre 2021.

NOTE 24 AUTRES ACTIFS COURANTS

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

	31.12.2021	31.12.2020
Auteurs débiteurs	301	300
Créances fiscales et sociales	188	170
Charges constatées d'avance	66	57
Fournisseurs débiteurs	76	75
Avances et acomptes versés	35	46
Instruments financiers dérivés (*)	2	1
Prêts	8	7
Autres créances diverses	60	69
Total	736	725
Dépréciation	(49)	(50)
Valeur nette	687	675

(*) Voir note 30.1 pour plus de détails concernant les instruments financiers dérivés.

Analyse de la dépréciation	2021	2020
Dépréciation à l'ouverture	(50)	(40)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(38)	(46)
Autres mouvements et écarts de conversion	39	36
Dépréciation à la clôture	(49)	(50)

NOTE 25 TRÉSORERIE

Dans l'état des flux de trésorerie, **la trésorerie** est calculée comme suit :

	31.12.2021	31.12.2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	937	687
Concours financiers courants	(59)	(82)
Trésorerie	878	605

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se décomposent comme suit :

	31.12.2021	31.12.2020
Comptes bancaires	839	649
OPCVM monétaires	95	10
Dépôts à terme et comptes-courants à moins de trois mois	3	28
Trésorerie et équivalents de trésorerie	937	687

Dans l'état des flux de trésorerie, **la variation du besoin en fonds de roulement** s'analyse comme suit :

	2021	2020
Variation des stocks et en-cours	(90)	105
Variation des créances clients et comptes rattachés	102	21
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	220	(201)
Variation des autres créances et dettes	48	58
Variation des dettes de location	(4)	(4)
Variation du besoin en fonds de roulement (*)	276	(21)

(*) Dont variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location : (4) M€ dont (4) M€ au titre des contrats de concession au 31 décembre 2021, contre (4) M€ et (6) M€ au 31 décembre 2020, respectivement.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à +276 M€, contre -21 M€ en 2020, et intègre la mise en place d'une cession de créances sans recours en décembre dont l'impact sur l'année 2021 est de 182 M€. L'amélioration est également liée aux optimisations mises en place et à la reprise de l'activité chez Lagardère Travel Retail avec une forte hausse des dettes fournisseurs notamment.

Encaissement des créances sur cessions

En juin 2021, Lagardère Media a obtenu le remboursement de la créance résiduelle de 45 M€ qu'elle détenait au titre du contrat avec l'Asian Football Confederation (AFC) à l'issue de la cession de Lagardère Sports à H.I.G. Capital en avril 2020.

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES**26.1 CAPITAL**

Au 31 décembre 2021, le capital social de Lagardère SA s'élève à 860 913 044,60 € et est divisé en 141 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

26.2 ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE

L'évolution du nombre de titres Lagardère SA que le Groupe détient est la suivante :

	2021	2020
Détention au 1^{er} janvier	1 590 628	2 276 966
Achats	549 398	1 471 624
Ventes	(490 592)	(1 702 787)
Attributions	(8 014)	(8 157)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(481 917)	(447 018)
Détention au 31 décembre	1 159 503	1 590 628

Au 31 décembre 2021, les actions d'autocontrôle représentent 0,82 % du capital de Lagardère SA et sont affectées comme suit :

- 1 001 860 actions destinées à « l'attribution d'actions aux salariés » ;
- 157 643 actions affectées à « l'animation du marché ».

En 2021, dans le cadre du contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux et destiné à animer le marché, Lagardère SA a acquis 549 398 actions propres pour un prix de revient total de 12 M€, et cédé 490 592 actions propres pour un prix de revient total de 11 M€ générant un résultat de cession de -1 M€ directement enregistré en capitaux propres. Ce contrat de liquidité a été suspendu le 16 septembre et devra le demeurer jusqu'à clôture de l'Offre Publique d'Achat qui serait déposée sur Lagardère SA.

Par ailleurs, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 481 917 actions d'autocontrôle pour un montant de 9 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations

de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées en 2021 aux Co-gérants et salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 6 avril 2017 et du 16 avril 2018.

En 2020, Lagardère SA avait acquis, dans le cadre du contrat de liquidité, 1 471 624 actions propres pour un prix de revient total de 24 M€, et cédé 1 702 787 actions propres pour un prix de revient total de 29 M€ générant un résultat de cession de 5 M€ directement enregistré en capitaux propres.

Il avait été procédé à des réductions de capital par annulation de 447 018 actions d'autocontrôle pour un montant de 13 M€. Ces opérations venaient à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées avaient été attribuées en 2020 aux Co-gérants et salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 9 mai 2016 et du 6 avril 2017.

26.3 AUTRES RÉSERVES**Écarts de conversion**

Les écarts de conversion correspondent aux différences de change liées à la conversion des états financiers des filiales étrangères et dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro.

Écarts d'évaluation

Les écarts d'évaluation incluent :

- les ajustements de valeur sur les instruments financiers dérivés relatifs à des couvertures de flux futurs de trésorerie ;
- les ajustements de valeur des titres non consolidés.

26.4 INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les intérêts minoritaires ne représentent pas une part significative des états financiers du Groupe. La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et dans les résultats des sociétés consolidées se décompose comme suit :

	Part des intérêts minoritaires dans les filiales		Au bilan		Au compte de résultat		Dividendes versés aux intérêts minoritaires	
	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2020	2021	2020	2021	2020
Lagardère Publishing			40	36	9	7	5	5
dont Librairie Générale Française	40 %	40 %	23	22	4	4	3	4
dont Pika Editions	33,33 %	33,33 %	8	6	2	1	-	-
dont Le Livre Scolaire	30 %	30 %	4	4	-	1	1	-
Lagardère Travel Retail			83	65	6	(37)	16	8
dont sous-groupes Paradies & Hojeij Branded Foods ^(*)	N/A	N/A	43	49	14	(15)	16	8
dont sous-groupe Lagardère Travel Retail Asia ^(**)	23,55 %		34		1		-	
dont sous-groupe Lagardère Duty Free SAS (Aelia)	9,96 %	9,96 %	1	7	(5)	(17)	-	-
dont sous-groupe AIREST	50 %	50 %	9	11	(2)	(4)	-	-
Autres activités			1	1	-	-	1	-
Lagardère Sports					-	2	-	-
dont sous-groupe Lagardère Sports Asia					-	2	-	-
Total			124	102	15	(28)	22	13

(*) Groupes Paradies et Hojeij Branded Foods : inclut les intérêts minoritaires issus de l'acquisition de Paradies le 22 octobre 2015 et de Hojeij Branded Foods le 19 novembre 2018. Conformément à la réglementation américaine (« Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprises (ACDBE) Program »), les activités de Travel Retail en Amérique du Nord sont opérées dans de nombreux aéroports par des entités juridiques qui incluent des partenaires minoritaires. Les pourcentages d'intérêts minoritaires sont différents dans chacune des filiales du sous-groupe.

(**) Investissement minoritaire de JD.com, JIC et CICC dans le capital de Lagardère Travel Retail Asia, dans le cadre d'un partenariat stratégique en Asie pour 103M€ en 2021.

Clauses de liquidité octroyées à des partenaires minoritaires

Les accords signés par Lagardère Travel Retail Asia avec les investisseurs minoritaires JD.com, JIC et CICC en septembre et décembre 2021 comportent des clauses de liquidité permettant aux investisseurs de sortir du capital de Lagardère Travel Retail Asia, et qui dépendent de certaines conditions et événements. Ces clauses incluent des options de rachat par le groupe Lagardère à la main des investisseurs minoritaires exerçables entre 2026 et 2028 :

- ▶ deux accords prévoient un dénouement de ces clauses de rachat en trésorerie uniquement, ce qui s'est traduit par la reconnaissance d'une dette financière non courante comptabilisée au 31 décembre 2021 pour 16M€ ;
- ▶ Le troisième accord conditionne l'exercice de cette clause de liquidité par l'investisseur à l'absence d'introduction en Bourse « qualifiée » réalisée sur les actions de Lagardère Travel Retail Asia avant le 30 juin 2027. Dans ce cas, le montant à remettre à l'investisseur en cas d'exercice de l'option de liquidité sera fonction de la juste valeur à date de la participation détenue. Ce troisième accord prévoit également la possibilité pour le groupe Lagardère d'opter pour un règlement de la clause de liquidité soit en trésorerie, soit en un nombre variable d'actions Lagardère SA (entité contrôlante du Groupe). Cette alternative à la main de Lagardère a permis un classement des instruments en capitaux propres. À ce jour, le groupe Lagardère n'a pas identifié d'obstacle à la réalisation de l'introduction en Bourse « qualifiée » d'ici au 30 juin 2027.

26.5 GESTION DU CAPITAL

Le groupe Lagardère est très attentif à la composition et au suivi de son actionnariat. Les actions Lagardère SA revêtent toutes la forme nominative ce qui permet au Groupe de disposer d'une bonne connaissance de l'actionnariat et de son évolution dans le temps. L'actionnariat de Lagardère SA a connu des évolutions significatives en 2021 avec :

- ▶ l'augmentation du capital de la Société en date du 30 juin 2021 par la création de 10 millions d'actions nouvelles attribuées à parts égales à Monsieur Arnaud Lagardère et la société Arjil Commanditée-Arco, en compensation de la perte de leur droits pécuniaires et non pécuniaires dans le cadre de la transformation de la Société de commandite par actions en société anonyme ;
- ▶ l'augmentation de la participation de Financière Agache dans le capital de la Société en date du 13 octobre 2021 dans le cadre de sa sortie de la société Lagardère Capital ;
- ▶ l'acquisition par Vivendi SE de 25 305 448 actions détenues par Amber Capital, le 24 septembre 2021 pour une première quote-part de 620 340 actions, puis le 16 décembre 2021 pour le solde.

Ainsi au 31 décembre 2021, les quatre premiers actionnaires concentraient près de 78 % du capital social.

Depuis 2008, le Groupe a mis en place un contrat de liquidité pour favoriser la liquidité de ses titres et la régularité de leur cotation. Depuis le 16 septembre 2021, date de début de la période de

pré-offre visant les titres de la Société, l'exécution du contrat de liquidité est suspendue en application de la réglementation boursière. Depuis de nombreuses années, le Groupe n'a pas eu recours à des augmentations de capital sur le marché tout en appliquant une politique de distribution régulière de dividendes. Il a par ailleurs souhaité récompenser la stabilité de son actionnariat en attribuant un droit de vote double aux actions détenues par le même titulaire pendant au moins quatre ans.

Dans le cadre de sa stratégie de développement à long terme, le Groupe veille à optimiser le montant de son endettement financier rapporté au montant de ses capitaux propres.

Les actions devant être livrées aux salariés et dirigeants au titre des plans d'attributions gratuites sont normalement créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves. Afin

de neutraliser l'effet dilutif qui en découle pour les actionnaires, il est procédé à l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues. Afin de maintenir son niveau d'autocontrôle, le Groupe est amené, à la suite de ces opérations, à procéder à des rachats d'actions sur le marché.

Par ailleurs, le Groupe a consolidé fin 2020 sa structure financière et bénéficie d'un amendement et d'une extension de la ligne de crédit syndiqué jusqu'au 31 mars 2023. Ces contrats, signés le 18 décembre 2020, sont entrés en vigueur le 8 janvier 2021. Ils contiennent des clauses de défaut dont une redéfinition des covenants financiers et, un encadrement de la distribution de dividende jusqu'en 2024 et du montant affecté au rachat d'actions hors contrat de liquidité (cf. note 29).

26.6 GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

Les gains et pertes enregistrés en capitaux propres évoluent de la façon suivante :

	2021			2020		
	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Écarts de conversion	120	3	123	(120)	(4)	(124)
- Variation des écarts de conversion	120	3	123	(120)	(4)	(124)
- Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (nette d'impôt)	-	-	-	-	-	-
Écarts d'évaluation	(26)	-	(26)	8	-	8
Variation de juste-valeur des instruments financiers dérivés	(26)	-	(26)	8	-	8
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	(32)	-	(32)	14	-	14
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	-	-	-	-	-	-
- Impôt	6	-	6	(6)	-	(6)
Variation de juste-valeur des titres non consolidés	-	-	-	-	-	-
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	-	-	-	-	-	-
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	-	-	-	-	-	-
- Impôt	-	-	-	-	-	-
Autres réserves	20	-	20	(7)	-	(7)
Variation des provisions pour retraites et obligations assimilées	20	-	20	(7)	-	(7)
- Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	26	-	26	(8)	-	(8)
- Impôt	(6)	-	(6)	1	-	1
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	114	3	117	(119)	(4)	(123)

(*) Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe

Les écarts de conversion enregistrés en gains et pertes en capitaux propres – part du Groupe sont liés aux principales devises suivantes :

	31.12.2021	31.12.2020
Dollar US :	85 M€	(90) M€
Livre Sterling :	36 M€	(27) M€
Autres :	(1) M€	(3) M€
Total	120 M€	(120) M€

NOTE 27 PROVISIONS**27.1 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES**

Conformément aux principes énoncés en note 3.19, Provisions pour retraites et obligations assimilées, des provisions sont constituées afin de couvrir les engagements sociaux du Groupe relevant de régimes à prestations définies.

Au 31 décembre, l'insuffisance (l'excédent) de placement sur les droits accumulés des bénéficiaires reflète la provision (nette d'actifs). Les principaux engagements du Groupe sont situés au Royaume-Uni et en France.

En 2021, l'IFRS – IC à rendu la décision suivante « **IFRS IC – IAS 19 – Attribution d'avantages aux périodes de service** » d'application obligatoire pour les comptes consolidés au 31 décembre 2021.

Cette décision consiste à attribuer les droits aux salariés uniquement sur la période précédant l'âge de départ à la retraite en tenant compte des paliers et plafonds. Elle s'applique à tous les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi dont les droits sont payables à la date de départ en retraite du salarié sous condition de présence à cette date dans l'entreprise, et qui dépendent de l'ancienneté du salarié et plafonnés après un certain nombre d'années d'ancienneté.

Il s'agit d'un changement de méthode comptable pour lequel l'impact sur la provision pour engagements de retraite et obligations assimilées s'élève à -10M€, soit un impact net

d'impôt de -7M€ en contrepartie d'une hausse des capitaux propres d'ouverture.

Royaume-Uni

Les régimes sont fermés aux nouveaux entrants et sans acquisitions de droits futurs. Les prestations de retraite tiennent compte du salaire moyen sur la carrière passée. Les régimes sont financés par des actifs de couverture et la législation impose des règles de financement minimum. Un organe de gouvernance (Board of trustees), constitué paritairement par des représentants de l'employeur et des salariés / retraités veille à la bonne gestion administrative et financière de ces régimes. Les régimes en vigueur au Royaume Uni représente un engagement de 252M€ (69 % de l'engagement total du groupe) et des actifs de couverture de 280M€ (92 % des actifs de couverture du Groupe).

France

Les régimes les plus significatifs sont les indemnités de fin de carrière, prévues par les conventions collectives applicables dans chaque entité. Ces indemnités sont versées uniquement lors du départ effectif à la retraite, et leur montant, défini par la convention collective, dépend de l'ancienneté et du salaire. Les indemnités de fin de carrière ne sont pas préfinancées et ne font pas l'objet de règle de financement. Ces régimes représentent un engagement de 51M€ (14 % de l'engagement total du Groupe).

Les hypothèses d'évaluation utilisées ainsi que l'évolution des engagements et des provisions constituées se présentent comme suit :

Variation de la valeur actualisée de l'obligation

	2021	2020
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	380	365
Impact de l'application IFRIC IAS19	(10)	-
Coût des services rendus au cours de l'exercice	8	7
Réduction de droits futurs / modifications de régimes	(2)	-
Liquidation d'engagements	(2)	(2)
Coût financier	4	6
Cotisations des employés	-	-
Prestations versées	(12)	(13)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	(1)	-
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	(18)	34
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	(2)	-
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés	1	(2)
Écarts de change et autres	19	(15)
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	365	380
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	295	295
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	70	85

Valeur de la juste valeur des actifs de régime

	2021	2020
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	280	268
Produit d'intérêt	4	5
Écart de mesure des actifs de régime	5	26
Cotisations des employés	-	-
Cotisations de l'employeur	5	5
Prestations versées par le fonds d'actif	(8)	(10)
Liquidation d'engagements	-	-
Entrées et (sorties) de périmètre	-	-
Écarts de change et autres	19	(14)
Juste valeur des actifs de régime en fin d'exercice	305	280

Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2021	2020
Actions	5 %	11 %
Obligations	37 %	38 %
Immobilier	1 %	1 %
Monétaire	17 %	3 %
Autres	40 %	47 %

Calcul du passif net comptabilisé

	2021	2020	2019	2018	2017
Valeur actualisée de l'obligation	365	380	365	358	400
Juste valeur des actifs du régime	(305)	(280)	(268)	(229)	(239)
Coûts des services passés non reconnus	-	-	-	-	-
Passif net comptabilisé	60	100	97	129	161

Variation de la provision / (Actif) au bilan

	2021	2020
Provision / (Actif) à l'ouverture	100	97
Charges sur l'exercice	4	6
Impact de l'application IFRIC IAS19	(10)	-
(Gains) et pertes actuariels reconnus en capitaux propres	(26)	8
Cotisations de l'employeur	(5)	(5)
Prestations versées par l'employeur	(4)	(3)
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés	1	(2)
Écarts de change et autres	-	(1)
Provision / (Actif) à la clôture (*)	60	100

(*) Dont provision pour engagements de retraite pour 88M€ et autres actifs non courants pour (28) M€ au titre de deux plans sur-financés.

Composantes de la charge de l'exercice

	2021	2020
Coût des services rendus au cours de l'exercice	8	7
Réduction de droits futurs / Modifications de régimes	(2)	-
Liquidation d'engagements	(2)	(2)
Coût financier	-	1
Écarts actuariels liés aux autres avantages sociaux	-	-
Charges (produits) comptabilisés en résultat	4	6
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	(1)	-
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	(18)	34
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	(2)	-
Excédent du rendement réel des actifs de régime	(5)	(26)
Effet de plafonnement des actifs de régime	-	-
Réévaluation du passif net comptabilisée en capitaux propres	(26)	8
Total charges (produits) comptabilisés	(22)	14

Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2021	2020
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :	1,65 %	1,09 %
- Zone Euro (*)	1,05 %	0,50 %
- Royaume-Uni (*)	1,80 %	1,25 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,17 %	2,81 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	1,55 %	1,48 %
Taux de progression des dépenses de santé :		
- Taux initial	N/A	N/A
- Taux ultime	N/A	N/A
- Année où le taux ultime est atteint	N/A	N/A

(*) Les taux d'actualisation ont été déterminés à partir des taux de marché pour des obligations d'entreprises privées de première catégorie (AA) dont la durée est approximativement équivalente à celle des estimations de paiements futurs des plans. Pour la zone Euro, l'indice de référence utilisé est l'Iboxx Corporate AA.

Pertes et gains d'expérience enregistrés en capitaux propres

	2021	2020
Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains	5	26
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	1,43 %	9,40 %
Écarts actuariels d'expériences sur les engagements du régime		
Montant de pertes ou (gains)	(2)	-
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	-0,48 %	-0,09 %

Sensibilité de l'obligation au 31 décembre 2021 au taux d'actualisation

	Augmentation de 0,5 %	Diminution de 0,5 %
Impact sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(25)	29
Duration moyenne pondérée des engagements	15 ans	

Cotisations patronales attendues

	2021	2020
Cotisations patronales attendues	3	4

Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres

	2021	2020
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	(46)	(39)
Mouvements de l'exercice		
- sur la valeur de l'obligation	21	(34)
- sur la valeur des actifs du régime	5	26
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	(20)	(47)
Incidence des impôts différés	(6)	1
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	(26)	(46)

27.2 AUTRES PROVISIONS

Les **autres provisions courantes et non courantes** s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2021	31.12.2020
Restructurations et désengagements	24	43
Litiges	37	35
Autres risques	226	264
Total	287	342
Dont :		
- <i>part non courante</i>	141	174
- <i>part courante</i>	146	168

2021	Solde au 01.01.2021	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotations de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclas- sement	Solde au 31.12.2021
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	-	-	-	-	-	-	-	-
Restructurations et désengagements	43	-	-	13	(27)	(14)	9	24
Litiges	35	-	-	5	(2)	(4)	3	37
Autres risques	264	2	(20)	40	(25)	(14)	(21)	226
Total	342	2	(20)	58	(54)	(32)	(9)	287

2020	Solde au 01.01.2020	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotations de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclas- sement	Solde au 31.12.2020
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	-	-	-	-	-	-	-	-
Restructurations et désengagements	32	-	3	30	(13)	(6)	(3)	43
Litiges	38	-	1	5	(1)	(4)	(3)	35
Autres risques	224	(1)	12	30	(24)	(15)	38	264
Total	294	(1)	16	65	(38)	(25)	32	342

Les provisions pour litiges couvrent les risques identifiés à la clôture de l'exercice et sont évaluées à partir d'une estimation des pertes susceptibles d'être supportées par le Groupe.

Les montants reportés en autres risques se rapportent à des éléments non directement rattachables aux rubriques spécifiquement

dénommées. Ils s'inscrivent dans le cadre de la conduite normale des affaires et se composent généralement de faibles montants en valeur unitaire, répartis sur l'ensemble des sociétés qui composent le périmètre consolidé.

NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES

28.1 COMPOSITION DES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE

Les **dettes financières du Groupe** se décomposent comme suit :

	31.12.2021	31.12.2020
Emprunts obligataires	1 639	1 293
Emprunts auprès d'établissements de crédit	259	307
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	45	24
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN ^(*))	5	-
Autres dettes financières	15	19
Dettes financières non courantes hors instruments de couverture affectés à la dette	1 963	1 643
Instruments de couverture affectés à la dette	8	-
Dettes financières non courantes	1 971	1 643
Emprunts obligataires	-	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	55	158
Crédit syndiqué	-	300
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	1	-
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN ^(*))	-	64
Billets de trésorerie (NEU CP ^(**))	338	158
Autres dettes financières	105	113
Dettes financières courantes hors instruments de couverture affectés à la dette	499	793
Instruments de couverture affectés à la dette	2	-
Dettes financières courantes	501	793
Total dettes financières	2 472	2 436

(*) Negotiable European Medium Term Notes – Titres négociables à moyen terme.

(**) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.

Les principaux mouvements de l'exercice 2021 sont les suivants :

► **Lagardère a remboursé par anticipation l'intégralité du prêt garanti par l'État pour 465 M€ le 8 décembre 2021.**

Le Groupe avait mis en place auprès de ses principales banques partenaires françaises et européennes, un emprunt garanti à hauteur de 80 % par l'État, validé par la publication de l'arrêté du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance du 31 décembre 2020 au journal officiel du 3 janvier 2021, et tiré pour son montant intégral le 8 janvier 2021. Il portait intérêt à taux variable Euribor 6 mois dont le plancher est 0 %, et inclut un taux fixe au titre de la garantie de l'État et était à échéance de douze mois, avec option d'extension jusqu'à cinq années additionnelles. Cette option était exercable par la société à sa discrétion, à l'issue de la période initiale d'un an.

► **Début janvier 2021, Lagardère a également remboursé le montant tiré de la ligne de crédit syndiqué à hauteur de 300 M€.** Un amendement et une extension de la facilité de crédit renouvelable auprès des banques partenaires a été mis en place, consistant en :

- un ajustement de la facilité de crédit à 1,1 milliard d'euros ;
- une extension de la facilité de mai 2022 à mars 2023 à hauteur de 1,0 milliard d'euros ;

- la redéfinition des covenants financiers durant cette période afin de tenir compte des effets de la crise sanitaire sur l'ensemble des activités du groupe Lagardère.

► **Le 30 septembre 2021, Lagardère a procédé à une émission obligataire de 500 M€** à échéance 6 ans et qui porte intérêt à 1,75 % par an.

► **Le 5 octobre 2021, une partie du produit de l'émission obligataire de septembre 2021 a été utilisée à hauteur de 150 M€ pour réduire le montant nominal de l'obligation de 500 M€ à échéance avril 2023.**

► Poursuite du programme de billets de trésorerie avec un plafond à 850 M€. Les émissions s'élèvent à 338 M€ au 31 décembre 2021 contre 158 M€ au 31 décembre 2020.

► Poursuite du programme de titres négociables à moyen terme (NEU MTN) avec un plafond de 200 M€. Au 31 décembre 2021, les émissions s'élèvent à 5 M€ à échéance plus d'un an. Les émissions s'élevaient à 64 M€ au 31 décembre 2020 à échéance moins d'un an.

Les mouvements des **passifs issus des activités de financement du Groupe**, qui incluent la décomposition des mouvements des dettes financières de l'état des flux de trésorerie, se décomposent comme suit :

	31.12.2020	Flux de trésorerie	Variation de périmètre	Change	Variations de justes valeurs	Autres flux	31.12.2021
Emprunts obligataires	1 293	350	-	-	-	(4)	1 639
Emprunts auprès d'établissements de crédit	307	(147)	-	-	-	99	259
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN ^(*))	-	(59)	-	-	-	64	5
Autres dettes financières	19	(3)	-	1	-	(2)	15
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	23	(15)	8
Passifs non courants issus des activités de financement	1 619	141	-	1	23	142	1 926
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	158	(4)	-	-	-	(99)	55
Crédit syndiqué	300	(300)	-	-	-	-	-
Billets de trésorerie et titres de créances (NEU MTN ^(*) et NEU CP ^(**))	222	180	-	-	-	(64)	338
Autres dettes financières	13	15	-	(2)	-	3	29
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	2	-	2
Passifs courants issus des activités de financement	693	(109)	-	(2)	2	(160)	424
Total passifs issus des activités de financement ^(***)	2 312	32	-	(1)	25	(18)	2 350
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	24	-	-	1	1	20	46
Concours financiers courants	82	(37)	-	16	-	(2)	59
Intérêts courus	18	(12)	-	-	10	1	17
Total dettes financières	2 436	(17)	-	16	36	1	2 472

(*) Negotiable European Medium Term Notes – Titres négociables à moyen terme.

(**) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.

(***) Les flux de trésorerie nets de passifs de 32M€ issus des activités de financement correspondent aux augmentations (1 193M€) et aux diminutions (-1 161M€) des dettes financières dans l'état des flux de trésorerie.

L'endettement financier net se calcule comme suit :

(M€)	31.12.2021	31.12.2020
Placements financiers et trésorerie	937	687
Instruments de couverture affectés à la dette – Actif	-	16
Dettes financières non courantes ^(*)	(1 971)	(1 643)
Dettes financières courantes ^(*)	(501)	(793)
Endettement financier net	(1 535)	(1 733)

(*) Au 31 décembre 2021, les dettes financières courantes et non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (2) M€ et (8) M€, respectivement.

28.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au **31 décembre 2021** :

	2022 ^(*)	2023	2024	2025	2026	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	-	349	299	-	497	494	1 639
Emprunts auprès d'établissements de crédit	55	1	187	1	67	3	314
Instruments de couverture affectés à la dette	2	1	6	-	1	-	10
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	1	1	-	5	2	37	46
Billets de trésorerie ^(**)	338	5	-	-	-	-	343
Autres dettes financières	105	3	2	5	-	5	120
Au 31 décembre 2021	501	360	494	11	567	539	2 472

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

(**) Titres de créances négociables à court terme et moyen terme.

Au 31 décembre 2020, les dettes financières se ventilaient comme suit :

	2021 ^(*)	2022	2023	2024	2025	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	-	-	498	298	-	497	1 293
Emprunts auprès d'établissements de crédit	158	49	1	187	1	69	465
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	-	-	-
Crédit syndiqué	300	-	-	-	-	-	300
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	-	1	-	2	-	21	24
Billets de trésorerie ^(**)	222	-	-	-	-	-	222
Autres dettes financières	113	8	2	2	2	5	132
Au 31 décembre 2020	793	58	501	489	3	592	2 436

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

(**) Titres de créances négociables à court terme et moyen terme.

28.3 CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DES PRINCIPAUX EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Les emprunts obligataires et emprunts auprès d'établissements de crédit s'analysent comme suit :

	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture ^(*)	Total	Taux d'intérêt effectif ^(**)
31.12.2021				
Émission le 13 avril 2016 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500M€, partiellement remboursé en octobre 2021 à hauteur de 150 M€	349	1	350	2,90 %
Émission le 21 juin 2017 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 300M€	299	6	305	1,81 %
Émission le 16 octobre 2019 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500M€	497	1	498	2,26 %
Émission le 7 octobre 2021 d'un emprunt obligataire à 6 ans pour 500M€	494		494	1,96 %
Emprunts obligataires	1 639	8	1 647	
Autres emprunts	314	-	314	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	314	-	314	
Total	1 953	8	1 961	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture ^(*)	Total	Taux d'intérêt effectif ^(**)
31.12.2020				
Émission le 13 avril 2016 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500M€	498	(9)	489	2,90 %
Émission le 21 juin 2017 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 300M€	298	(2)	296	1,81 %
Émission le 16 octobre 2019 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500M€	497	(5)	492	2,26 %
Emprunts obligataires	1 293	(16)	1 277	
Crédit syndiqué	300	-	300	
Autres emprunts	465	-	465	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	765	-	765	
Total	2 058	(16)	2 042	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

28.4 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISE

La répartition des dettes financières non courantes et courantes par devises avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés s'analyse comme suit :

	Avant instruments financiers dérivés		Après instruments financiers dérivés	
		%		%
31.12.2021				
Zone euro	2 389	96,7	1 688	68,2
Dollar US	6	0,2	485	19,6
Dollar canadien	2	0,1	89	3,6
Yuan	53	2,1	55	2,2
Dollar Hong Kongais	-	0,0	44	1,8
Dollar australien	-	0,0	41	1,7
Livre sterling	-	0,0	9	0,4
Autres	22	0,9	61	2,5
Total	2 472	100,0	2 472	100,0

NOTE 29 EXPOSITIONS AUX RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS) ET AUX RISQUES DE CRÉDIT

29.1 RISQUES DE MARCHÉ

29.1.1 EXPOSITION

Risques de liquidité

Le risque de liquidité est maîtrisé puisque le ratio des réserves de liquidités disponibles (trésorerie, placements financiers courants et lignes de crédit confirmées, non tirées) sur la dette brute inférieure à 2 ans est de 238,2 %. En effet, la dette brute à moins de 2 ans est de 861 M€, tandis que le total des réserves de liquidité est de 2 051 M€ (trésorerie et placements financiers courants pour 937 M€, lignes de crédit confirmées non tirées pour 1 114 M€ dont 1 102 M€ sur la ligne de crédit syndiqué).

La réserve de liquidité est principalement assurée par le crédit syndiqué conclu en mai 2015 pour un montant de 1 250 M€. Le 18 décembre 2020, le groupe a signé un amendement et une extension du crédit syndiqué, qui sont entrés en vigueur à partir du 8 janvier 2021, et prévoient l'accès à un montant total de 1 102 M€ jusqu'au 11 mai 2022 puis 1 002 M€ jusqu'au 31 mars 2023.

Au 31 décembre 2021, la totalité de la réserve disponible de 1 102 M€ est non tirée.

Cet amendement au contrat de crédit syndiqué est assorti d'un prêt, garanti par l'État à hauteur de 80 %, d'un montant de 465 M€ dont le montant intégral a été tiré le 8 janvier 2021 et remboursé le 8 décembre 2021.

La valorisation des instruments dérivés affectés à la couverture de la dette, lorsqu'ils existent, sont inclus dans le calcul de l'endettement net. (cf. note 28.3).

La part des emprunts obligataires à remboursement en fine représente 66 % (contre 53 % en 2020) de l'endettement total brut au 31 décembre 2021. Les échéances sont de 350 M€ en 2023, 300 M€ en 2024, 500 M€ en 2026 et 500 M€ en 2027.

Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de clauses de défaut – « covenants »

Le contrat de crédit syndiqué, conclu en mai 2015 pour un montant de 1 250 M€ et dont la maturité est en mai 2022, comporte une clause appelée "covenant", imposant le respect d'un ratio financier qui porte sur un montant maximum d'endettement net rapporté à un EBITDA ajusté.

L'endettement net correspond à la définition présentée en note 3.2 et son calcul est détaillé en note 29.

L'EBITDA ajusté est calculé à partir du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) et des activités abandonnées, en déduisant les amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles, les amortissements des coûts d'obtention de contrats, les amortissements des droits d'utilisation des contrats de location immobiliers et autres, l'annulation de la charge de loyer fixe des contrats de location immobiliers et autres, et en y ajoutant les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, date d'application de IFRS 16 sur les locations, le Résop (définition en note 3.2) exclut l'effet d'IFRS 16 sur les contrats de concession uniquement. Les dettes de location n'étant pas considérées comme des dettes financières, elles ne sont pas incluses dans l'endettement net. Cet ajustement a été accepté par les prêteurs du crédit syndiqué de 1 250 M€ en juin 2019.

Le non-respect de ce ratio donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours octroyés.

Le ratio est calculé chaque semestre sur 12 mois glissant sur la base des comptes consolidés publiés.

Depuis le 31 décembre 2020, le ratio imposé par le "covenant" a été suspendu par les banques dans le contexte du Covid-19.

À la suite de l'amendement et de l'extension de la ligne de crédit syndiqué ainsi que de l'octroi du prêt garanti par l'État, signés le 18 décembre 2020 et entrés en vigueur le 8 janvier 2021, ce ratio sera à nouveau appliqué à partir du 31 décembre 2022 avec le seuil de 4.5.

Pour la période de mars 2021 à septembre 2022, un indicateur de liquidité a été retenu. Il est calculé trimestriellement sur la base du montant de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et de la part non tirée de la ligne de crédit syndiqué. Le seuil cible passe de 750 M€ à 1 000 M€ à partir de décembre 2021.

L'amendement du contrat de crédit syndiqué et le prêt garanti par l'État prévoient également l'absence de distribution de dividendes par Lagardère SA en 2020 au titre de l'exercice 2019 et en 2021 au titre de l'exercice 2020, un montant maximum de distribution de 0,50 euro par action au titre de l'exercice 2021 en 2022 sous condition d'un endettement net inférieur à 2 000 M€, un montant maximum de 1,30 euro par action au titre de l'exercice 2022 en 2023 et un montant de 1,30 euro maximum par action à partir de 2024 avec possibilité d'augmenter ce montant en fonction du niveau du ratio de levier. Enfin, les rachats d'actions, hors cadre du contrat de liquidité, sont autorisés dans la limite de 5 M€ par an tant que le levier est supérieur à 3,5x.

Risques de taux d'intérêt

66 % de l'endettement brut total est réalisé par des emprunts obligataires à taux fixe.

Ainsi, l'emprunt obligataire de 349 M€ à échéance 2023, émis en 2016, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,90 %). L'emprunt obligataire de 299 M€ à échéance 2024, émis en 2017, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 1,81 %). L'emprunt obligataire de 497 M€ à échéance 2026, émis en 2019, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,26 %). Enfin, l'emprunt obligataire de 494 M€ à échéance 2027, émis en 2021, porte intérêts à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 1,96 %).

Les titres de créances négociables à court terme (billets de trésorerie) et à moyen terme sont émis régulièrement, pour des durées de 1 à 24 mois. Le rythme des émissions et la durée des billets font varier ainsi les taux de référence appliqués ; aussi, le taux de l'ensemble du portefeuille évolue-t-il tout au long de l'année. Les autres dettes bancaires portent principalement intérêt à taux variable.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un encours de 937 M€. D'autre part, l'endettement à taux variable s'élève à 747 M€ (ce chiffre excluant principalement les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires et les dépôts et cautions reçus). À fin décembre 2021, compte tenu des montants mentionnés ci-dessus, une hausse instantanée des taux aurait un effet limité sur la charge nette d'intérêt du Groupe.

Au 31 décembre 2021, le Groupe ne détient pas d'instruments dérivés de taux qui modifie la répartition de la dette à taux fixe et variable.

Par ailleurs les engagements de retraites et obligations assimilées sont sensibles aux variations des taux d'intérêt. La part obligataire et monétaire des actifs correspondants présente une sensibilité en sens contraire. Les encours liés à ces engagements et à ces actifs sont détaillés en note 27.1.

Risques de change

Les opérations de couverture de devises sous forme de terme direct portent, au 31 décembre 2021 pour l'ensemble des branches, sur des montants de 80 M€ à la vente et 106 M€ à l'achat.

Pour le risque de conversion du compte de résultat, le Groupe n'effectue pas de couverture financière. Les éléments d'exposition sont donnés ci-après.

La part des principales devises dans le chiffre d'affaires consolidé 2021 se présente comme suit (chiffre d'affaires reporté par les entités dans la monnaie officielle de leur pays de domiciliation) :

► Euro	42 %
► Dollar US	26 %
► Livre Sterling	13 %
► Autres devises	19 %
Total	100 %

Sur la base des données comptables de l'exercice 2021, les sensibilités du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) à une variation des taux de change respectifs de ces devises, en ordre de grandeur et en année pleine, pour

une dépréciation de 10 % contre l'Euro et avant toute mesure d'ajustement, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Devise	Incidence comptable sur le Résop consolidé 2021
Dollar US (*)	(17) M€
Livre Sterling (**)	(8) M€

(*) Résop des entités dont la monnaie fonctionnelle est le dollar US.

(**) Résop des entités dont la monnaie fonctionnelle est la Livre Sterling.

Le financement des activités courantes est en général assuré par recours à des crédits à court terme et à taux variable libellés dans la devise locale pour éviter tout risque de change, soit un encours, au 31 décembre 2021, de 296 M€.

Pour les investissements à long terme, y compris les acquisitions, le Groupe se réserve la possibilité de mettre en place des emprunts à moyen terme dans la devise d'investissement. Au 31 décembre 2021, le montant de tels instruments qualifiés de couvertures d'investissements nets est de 427 M€, principalement en dollars US.

Risques sur actions de sociétés cotées

Les principaux titres de sociétés cotées détenus directement ou indirectement par le Groupe sont les suivants :

Titres	Nombre	Taux de détention	Cours au 31.12.2021	Valorisation boursière au 31.12.2021
Lagardère SA	1 159 503	0,82 %	24,38	28 268 683 €
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				15 294 525 €

Les titres d'autocontrôle sont déduits des capitaux propres consolidés pour leur coût d'acquisition. Les variations ultérieures du cours n'ont aucun impact sur les comptes.

La juste valeur des actifs liés aux régimes de retraite s'élève à 305 M€. Ils sont investis à hauteur de 5 % en actions (cf. note 27.1), ce qui représente une valorisation de 15 M€ au 31 décembre 2021.

29.1.2 GESTION

Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques de marché encourus par l'application de procédures permettant d'identifier et de quantifier ces risques. L'utilisation de produits dérivés est réservée à des opérations de couverture non spéculatives.

Le portefeuille des dérivés se décompose de la manière suivante :

Catégorie d'instrument de couverture	Nature de couverture	Nominal		Juste valeur		Autres éléments du résultat global	
		31.12.2021	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2020	2021	2020
Cross-currency swaps affectés à la dette (*)	Investissement net	380	350	(8)	16	(24)	24
Swaps de change affectés à la dette (*)	Juste-valeur	697	537	(2)	-	-	-
Couvertures de change opérationnelles (Achats et ventes à terme)	Flux de trésorerie et Juste-valeur	186	130	1	(2)	2	-
Total		1 263	1 017	(9)	14	(22)	24

(*) La variation de juste-valeur des instruments financiers affectés à la dette s'élève à (26) M€ au 31 décembre 2021 dont (24) M€ sont relatifs aux cross-currency swaps, comptabilisée en autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2021, les caractéristiques des cross-currency swaps affectés à la date sont résumées ci-après :

Les nominaux s'élèvent à 430 millions de dollars US avec des échéances en avril 2023, juin 2024 et juin 2026. Au 31 décembre 2020, les contrats s'élevaient à 430 millions de dollars US avec les mêmes échéances.

La maturité des cross-currency swaps est alignée avec celles des emprunts obligataires et du placement privé Schuldscheindarlehen, les dérivés ayant permis, sur le plan économique, de transformer en dette à taux fixe dollar US les emprunts obligataires émis à taux fixe euro.

La maturité des autres dérivés est inférieure à un an.

Risques de taux d'intérêt

Le Groupe ne pratique pas de gestion active quotidienne des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.

Les placements de trésorerie sont effectués sur des instruments de taux choisis pour leur qualité en termes de signature, avec des maturités adaptées à la durée prévue du placement et en excluant tout placement spéculatif ou à fort risque.

Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements.

29.2 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

Le risque de crédit et de contrepartie représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou un débiteur viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients.

29.2.1 EXPOSITION

L'exposition du Groupe au risque de crédit et de contrepartie peut résulter principalement :

- des encours clients ou d'engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux ;
- d'investissements financiers réalisés soit pour placer des excédents de trésorerie, soit pour couvrir des engagements sociaux postérieurs à l'emploi ;
- de contrats de couverture ayant pour contrepartie des établissements financiers.

Le total des encours clients s'élève à 1 023 M€ au 31 décembre 2021. Les encours clients principaux ont pour contrepartie des distributeurs de produits du Groupe. En France comme à l'étranger, les créances sont majoritairement détenues sur des clients locaux dont aucun ne représente un pourcentage élevé des ventes concernées.

Il est précisé ci-dessous la part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec le premier, les cinq premiers et les dix premiers clients du Groupe :

(%)	2021	2020
Premier client	8,7	11,1
Cinq premiers clients	14,8	18,4
Dix premiers clients	19,1	23,3

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 937 M€. Outre les soldes créditeurs auprès des banques du Groupe, la plus grande part des encours est placée sur des instruments représentatifs de signatures de bonne qualité.

Les actifs gérés dans le cadre des engagements sociaux postérieurs à l'emploi s'élèvent à 305 M€ (dont 280 M€ au Royaume-Uni), 37 % de ces actifs sont investis en obligations.

Les contrats de couverture sont principalement destinés à la couverture des risques de devise. Leur encours notionnel s'élève à 1 262 M€ au 31 décembre 2021. Le risque économique attaché à ces contrats dépend de l'évolution des devises et des taux d'intérêt et ne représente qu'une fraction du montant notionnel. Les contreparties en sont des banques de premier plan.

Les contreparties du Groupe sont exposées aux aléas de la conjoncture économique et de ce fait des défaillances ne peuvent pas être totalement exclues.

29.2.2 GESTION

Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Également, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

Dans les activités nouvellement intégrées au Groupe, il est fait en sorte que des procédures de suivi adaptées aux risques de crédit spécifiques à ces activités soient progressivement mises en place.

Le Groupe produit un compte-rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre d'une part l'exposition consolidée du groupe à ses principales contreparties, l'évolution des encours cumulés et le niveau des provisions qui s'y rattachent, d'autre part les mesures afférentes à la maîtrise des risques dans ce domaine. Le Comité des risques financiers examine périodiquement ce compte-rendu.

Par ailleurs, la Direction de la Trésorerie et du Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation.

NOTE 30 INSTRUMENTS FINANCIERS**30.1 VALEUR AU BILAN DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS**

Les actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur sont constitués d'instruments dérivés s'analysant comme suit :

	31.12.2021	31.12.2020
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives – Actif	2	17
- Instruments de couverture affectés à la dette	-	16
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	2	1
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives – Passif	(12)	(3)
- Instruments de couverture affectés à la dette	(10)	-
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	(2)	(3)
Total (net)	(10)	14

30.2 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2021		Répartition par catégorie d'instruments ⁽¹⁾				
	Valeur comptable	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par autres éléments du résultat global recyclables	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres non consolidés	44	44			44		
Autres actifs financiers non courants	144	144	144				
Créances clients et comptes rattachés	1 023	1 023	1 023				
Instruments financiers dérivés	2	2					2
Autres actifs financiers courants	685	685	685				
Placements financiers	-	-			-		
Équivalents de trésorerie	95	95				95	
Trésorerie	842	842	842				
Actifs	2 835	2 835	2 694		44	95	2
Emprunts obligataires et Emprunts auprès des établissements de crédit	1 953	2 018		1 953			
Autres dettes financières	509	509		509			
Autres passifs financiers non courants	39	39	39				
Fournisseurs et comptes rattachés	1 298	1 298	1 298				
Instruments financiers dérivés	12	12					12
Autres passifs financiers courants	1 272	1 272	1 272				
Passifs	5 083	5 148	2 609	2 462			12

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2021.

	31.12.2020		Répartition par catégorie d'instruments ⁽¹⁾				
	Valeur comptable	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par autres éléments du résultat global recyclables	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres non consolidés	43	43			43		
Autres actifs financiers non courants	154	154	154				
Créances clients et comptes rattachés	1 050	1 050	1 050				
Instruments financiers dérivés	17	17					17
Autres actifs financiers courants	674	674	674				
Placements financiers	-	-			-		
Équivalents de trésorerie	10	10				10	
Trésorerie	677	677	677				
Actifs	2 625	2 625	2 555		43	10	17
Emprunts obligataires et Emprunts auprès des établissements de crédit	2 058	2 035		2 058			
Autres dettes financières	378	378		378			
Autres passifs financiers non courants	31	31	31				
Fournisseurs et comptes rattachés	1 042	1 042	1 042				
Instruments financiers dérivés	3	3					3
Autres passifs financiers courants	1 192	1 192	1 192				
Passifs	4 704	4 681	2 265	2 436			3

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2020.

30.3 INSTRUMENTS FINANCIERS – HIÉRARCHIE DES JUSTES VALEURS

La norme IFRS 7 révisée – Instruments financiers : informations à fournir – répartit les méthodes utilisées pour le calcul des justes valeurs selon les niveaux hiérarchiques suivants :

Niveau 1 : Instrument coté sur un marché actif.

Niveau 2 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables.

Niveau 3 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Par ailleurs, certains titres de participation sont évalués au coût d'acquisition lorsque le Groupe ne dispose pas d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment en l'absence de marché actif (cf. note 3.14 supra).

Le classement des instruments financiers, selon cette hiérarchie se présente comme suit :

	Catégorie d'instruments ⁽¹⁾		Hiérarchie des justes valeurs ⁽²⁾			Coût d'acquisition
	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
31.12.2021						
Titres non consolidés	44					44
- FCPI Idinvest Digital Fund II	11					11
- Autres titres de participation	33					33
Instruments financiers dérivés actifs			2		2	
Placements financiers	-			-		
- Actions	-			-		
- Obligations	-			-		
Équivalents de trésorerie		95		95		
- Valeurs mobilières de placements		95		95		
Total – Instruments financiers actifs	44	95	2	95	2	44
Instruments financiers dérivés passifs			12		12	
Total – Instruments financiers passifs			12		12	

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2021.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2021.

	Catégorie d'instruments ⁽¹⁾		Hiérarchie des justes valeurs ⁽²⁾			Coût d'acquisition
	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
31.12.2020						
Titres non consolidés	43					43
- FCPI Idinvest Digital Fund II	11					11
- Autres titres de participation	32					32
Instruments financiers dérivés actifs			17		17	
Placements financiers	-			-		
- Actions	-			-		
- Obligations	-			-		
Équivalents de trésorerie		10		10		
- Valeurs mobilières de placements		10		10		
Total – Instruments financiers actifs	43	10	17	10	17	43
Instruments financiers dérivés passifs			3		3	
Total – Instruments financiers passifs			3		3	

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2020.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2020.

NOTE 31 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2021	31.12.2020
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	20	16
Passifs de contrat	14	14
Autres passifs	18	15
Autres passifs non courants	52	45
Dettes fiscales et sociales	385	330
Dettes de remboursements	345	308
Auteurs créditeurs	290	288
Passifs de contrat	3	4
Clients créditeurs	99	96
Produits constatés d'avance	52	48
Avances et acomptes	8	25
Instruments financiers dérivés (*)	2	3
Autres dettes diverses	90	96
Autres passifs courants	1 274	1 198
Total autres passifs	1 326	1 243

(*) cf. note 30.1.

Dettes de remboursement – ventes avec droit de retour

Lagardère Publishing, dans le cadre de son activité de ventes d'ouvrages, octroie un droit de retour aux distributeurs pour les ouvrages invendus. L'estimation des retours est comptabilisée en déduction du chiffre d'affaires et constitue une dette de remboursement. Le calcul est statistique et se base sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

Au 31 décembre 2021, l'estimation des retours comptabilisée en dettes de remboursement s'élève à 345 M€, contre 308 M€ au 31 décembre 2020.

NOTE 32 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Le tableau ci-après présente **la synthèse des obligations contractuelles** du Groupe. À l'exception de certains passifs financiers, les décaissements futurs sont exprimés en valeur nominale non actualisée.

	Paiements prévus			Cumul	
	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	31.12.2021	31.12.2020
Emprunts obligataires, emprunts auprès des établissements de crédit et crédit syndiqué (net des dérivés)	57	1 409	497	1 963	2 042
Autres dettes financières	444	23	42	509	378
Autres passifs financiers non courants	9	19	11	39	31
Fournisseurs et comptes rattachés	1 283	15	-	1 298	1 042
Instruments sur contrats d'échange de devises	4	8	-	12	3
Autres passifs financiers courants	1 266	2	-	1 268	1 192
Total Passifs financiers	3 063	1 476	550	5 089	4 688
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières (*)	50	113	9	172	133
Engagements de dépenses sur investissements	2	8	-	10	-
Total des obligations contractuelles hors dettes de location	3 115	1 597	559	5 271	4 821

(*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2021. Ils sont reportés hors intérêts courus déjà comptabilisés en dettes financières au bilan.

L'échéancier des paiements des dettes de location est présenté séparément en note 18.

Minima garantis contractés et contrats de commercialisation obtenus

Il n'y a plus d'engagements ni de minima garantis significatif.

Lagardère Travel Retail

Les minima garantis contractés au titre des contrats de concessions font l'objet d'un droit d'utilisation et d'une dette de location au bilan par application de la norme IFRS 16.

NOTE 33 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les informations communiquées dans le tableau ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2021	31.12.2020
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :		
Cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	409	370
Cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	116	28
Autres engagements donnés	19	17
Actifs faisant l'objet d'engagements	1	1
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	4	-
Engagements reçus :		
Contre-garanties sur engagements donnés	-	-
Autres engagements reçus	5	6
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	1 114	955
<i>Dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué</i>	<i>1 102</i>	<i>950</i>

NOTE 34 LITIGES EN COURS

Le Groupe est partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires dont les principaux sont décrits ci-après. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques. Le montant total des provisions pour litiges figure en note 27.2.

Enquête de la Commission de la concurrence en Suisse

En suite du rejet par référendum du 11 mars 2012 de l'instauration d'un prix unique du livre en Suisse, la Commission de la concurrence suisse (COMCO) a rouvert une enquête sur l'activité d'importation des livres rédigés en français menée par des diffuseurs.

A l'issue de cette procédure, la COMCO a adopté une décision finale le 27 mai 2013, aux termes de laquelle l'autorité a condamné Diffulivre (branche Lagardère Publishing) au titre d'un seul des trois griefs initialement soulevés, à savoir celui d'une exclusivité territoriale ayant pour objet ou pour effet de cloisonner le marché suisse.

Cette décision a été confirmée par le Tribunal administratif fédéral le 30 octobre 2019.

Le 13 janvier 2020, Diffulivre a déposé un recours devant le Tribunal Fédéral, qui a suspendu les effets de la décision attaquée dans l'attente de son arrêt à venir.

Enquête de concurrence dans le domaine du livre scolaire en Espagne

A la suite de la plainte d'un éditeur, l'autorité de concurrence espagnole (CNMC) a réalisé des perquisitions dans les locaux de l'ANELE (association professionnelle des éditeurs de manuels scolaires) et de trois éditeurs (dont Anaya, filiale d'Hachette Livre), puis a ouvert en octobre 2017 une procédure de sanction.

Le 30 mai 2019, la formation de jugement de la CNMC a suivi la recommandation de ses services d'instruction et condamné Anaya et certaines de ses filiales à une amende totale d'environ 8 millions d'euros pour :

- ▶ des échanges entre éditeurs au sujet d'un Code de conduite de l'ANELE, notamment une disposition visant – dans un souci d'éthique et de préservation de l'indépendance des acheteurs – à limiter les primes et cadeaux offerts par les éditeurs aux établissements en marge de leurs commandes de manuels scolaires ; et,
- ▶ des échanges entre éditeurs sur les conditions de commercialisation de manuels numériques à l'occasion de négociations avec certaines régions.

Anaya a formé un recours contre cette décision devant l'Audience Nacional (Audencia Nacional), qui a été assorti d'une suspension du paiement de l'amende.

Recours collectifs contre Hachette Book Group

Des recours collectifs ont été intentés aux États-Unis contre Amazon et certains éditeurs de livres imprimés et de livres numériques, dont Hachette Book Group, dans le courant de l'année 2021. Ils reposent sur des allégations de violation du droit de la concurrence américain en lien, notamment, avec certaines pratiques contractuelles d'Amazon et des échanges d'informations sensibles entre les éditeurs. Hachette Book Group conteste ces allégations et la recevabilité de ces recours.

Redressements fiscaux Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia

Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia ont reçu conjointement en décembre 2015 un avis de redressement de droits d'enregistrement pour un montant de 7,6M€, intérêts de

retard inclus, portant sur la requalification en cession de fonds de commerce d'une cession de titres de participation intervenue entre les deux sociétés. Ce montant a dû être acquitté en l'absence de possibilité de surseoir au paiement sans pénalités mais la charge n'a pas été reconnue. En effet, la requalification n'apparaît pas fondée en droit. Ce redressement engagé à travers des procédures distinctes a donné lieu à des décisions de première instance contradictoires. Toutes les décisions d'appel ont été prononcées en faveur de la société en 2017 et 2018, et LS Travel Retail Italia a obtenu en mars 2020 le remboursement des 7,6M€ qu'elle avait acquittés. L'Administration fiscale a fait appel de ces décisions devant la Cour Suprême.

En décembre 2019, LS Travel Retail Italia a reçu un avis de redressement « Report of Verification » au titre de l'exercice 2016 par lequel l'administration fiscale italienne conteste le bénéfice de la déduction fiscale d'intérêts notionnels sur fonds propres au titre de l'augmentation de capital de 230M€ réalisée lors de l'acquisition de la société. La vérification fiscale a été étendue aux exercices 2014 à 2018. Le montant total contesté pour les cinq années est estimé à 18,6 millions d'euros, taxes et pénalités comprises. Les arguments de défense sont jugés solides et le redressement sera contesté.

Arbitrage Monla / Lagardère Travel Retail & Chalhoub

Lagardère Travel Retail (LTR), Monla Group SAL Holding (« Monla ») et Chalhoub Group Limited (« Chalhoub ») ont engagé, entre fin 2016 et début 2017, des discussions en vue de présenter une possible réponse commune à un appel d'offres relatif à l'attribution d'une concession duty free à l'aéroport de Beyrouth.

Monla, qui rapprochait à Chalhoub et LTR une attitude fautive dans la conduite puis l'interruption de leurs discussions tripartites, avait déposé le 10 mai 2017 une demande d'arbitrage auprès de la Chambre de commerce internationale contre LTR et Chalhoub. Monla réclamait aux défenderesses la réparation de son préjudice allégué (comportant notamment de prétendus préjudices d'image et de perte de chance), ainsi que le remboursement de divers frais. La sentence rendue par le tribunal arbitral fin décembre 2019 déboute Monla de l'ensemble de ses demandes et la condamne au remboursement des frais exposés par LTR et Chalhoub dans le cadre de l'arbitrage. LTR a initié des procédures en vue de l'exécution de la sentence à laquelle Monla tente de résister. Un recours en annulation contre cette sentence peut être formé dans les délais légaux applicables.

Mise en jeu de la garantie de passif dans le cadre de la cession des activités de distribution belges au groupe bpost

La société Lagardère Travel Retail (LTR) avait consenti au groupe bpost, à l'occasion de la cession à celui-ci, en novembre 2016, des filiales de distribution et de retail intégrées belges qu'elle détenait, une garantie d'actif et de passif. Le groupe bpost a revendiqué le bénéfice de cette garantie à plusieurs reprises, LTR considérant systématiquement que les demandes spécifiques formulées n'étaient ni recevables ni fondées et ayant répondu en ce sens au groupe bpost. Une procédure d'arbitrage a été initiée auprès de la Chambre de Commerce Internationale par le groupe bpost le 27 mars 2019. LTR et bpost ont conclu le 23 novembre 2021 un protocole transactionnel par lequel il a été mis un terme définitif au différend opposant les parties entraînant un désistement de ces dernières à la procédure arbitrale.

Recours collectif contre The Paradises Shops

The Paradises Shops a été victime en octobre 2020 d'une cyberattaque ayant visé les serveurs informatiques de l'entreprise, qui a entraîné une violation des données à caractère personnel de

plusieurs dizaines de milliers de salariés et de clients. Ces personnes ont été informées et il leur a été proposé des services de « credit monitoring ». Une des personnes concernées est à l'origine de l'introduction d'un recours collectif aux États-Unis en juillet 2021. The Paradies Shops conteste la recevabilité de ce recours.

Litiges avec des photographes

Des litiges sont en cours avec des photographes pigistes ou salariés ayant collaboré aux magazines édités par le Groupe. Ces litiges portent essentiellement sur des questions de restitution matérielle de fonds photographiques argentiques et de conservation de photos, ainsi que de pertes d'exploitation y afférentes. Les procédures se poursuivent, dans un sens généralement favorable au Groupe ; les demandes formulées paraissent toujours excessives.

Litige avec des anciens salariés de la Société Matra Manufacturing & Services (anciennement dénommée « Matra Automobile »)

À la suite de l'arrêt de la production automobile et des plans sociaux qui ont été mis en place en 2002 et 2003 au sein de Matra Manufacturing & Services (MMS), des anciens salariés ont assigné devant le Conseil des Prud'hommes de Blois cette société pour licenciement sans cause réelle et sérieuse au motif notamment qu'elle aurait manqué à son obligation de reclassement interne et externe.

La Cour d'appel de Bourges, statuant sur renvoi, a condamné MMS en 2020 et 2021 au paiement d'un montant total de 4,8M€ au titre des dommages et intérêts dus aux salariés (hors dépens). Ces décisions sont définitives et mettent un terme au litige.

Procédure judiciaire initiée à l'encontre d'Amber Capital

Lagardère et Amber Capital ont conclu le 27 avril 2021 un protocole transactionnel mettant définitivement fin à toutes les procédures qui les opposaient et prévoyant des obligations réciproques de non-dénigrement et de dialogue. La conclusion de ce protocole transactionnel n'entraîne aucun engagement financier pour Lagardère.

Litiges dont le Groupe conserve la gestion conformément à la mécanique de cession des activités presse au groupe CMI et des activités Sports à H.I.G. Capital

► Litiges commerciaux consécutifs à l'arrêt d'activité de la société LA Webco

Au titre d'une garantie de passif consentie au groupe CMI dans le cadre de la cession à ce dernier d'activités de presse, le Groupe reste tenu des conséquences de certains litiges liés à l'arrêt en 2013 de l'activité de LA Webco, ancienne filiale de Lagardère Active en charge de l'exploitation des activités e-commerce ELLE et BE (devenue Shopwebco). Dans le cadre de l'un de ces litiges, la Cour d'appel de Paris a rendu le 3 juillet 2020 un arrêt condamnant Shopwebco à payer la somme de 2,7M€ à un ancien prestataire logistique. Shopwebco, qui s'était pourvu en cassation, s'est désisté en décembre 2021. Une autre affaire opposant en justice Shopwebco à un prestataire de solutions d'e-commerce a fait l'objet d'un protocole transactionnel en date du 1^{er} décembre 2021 par lequel il a été mis un terme définitif à la procédure devant la juridiction saisie et, plus largement, au différend opposant les parties.

► WSG India et WSG Mauritius / Contrats Indian Premier League

Le BCCI (Board of Control for Cricket in India) a lancé en 2007 un appel d'offres pour assurer la commercialisation des droits jusqu'en 2017 de sa nouvelle compétition de cricket, l'IPL (Indian Premier League). WSG India, devenue filiale de Lagardère Sports and Entertainment en mai 2008, a été attributaire début 2008 de la plus grande part de ces droits, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

Un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu en mars 2009 à l'initiative du BCCI. Dans le cadre des négociations, WSG India s'est notamment vue confier par le BCCI la commercialisation des droits de l'IPL pour le monde entier hors sous-continent indien pour la période 2009/2017.

En juin 2010, le BCCI a dénoncé le contrat de commercialisation des droits de l'IPL pour la période 2009/2017 pour le monde entier hors sous-continent indien. WSG India a aussitôt engagé des procédures en vue de la préservation de ses droits.

Au printemps 2011, la Cour suprême indienne a pris un ensemble de mesures conservatoires qui, sans remettre en cause la commercialisation déjà effectuée par WSG India et sans préjuger du fond de l'affaire, ont pour effet de confier provisoirement au BCCI l'attribution des droits médias de l'IPL hors sous-continent indien non encore commercialisés par WSG India ainsi que le recouvrement des sommes dues par les diffuseurs et maintenues sous séquestre, sous le contrôle de la Cour jusqu'à ce qu'une décision définitive soit rendue. La procédure au fond a fait l'objet d'une sentence arbitrale le 13 juillet 2020 par laquelle WSG India a été déboutée de sa demande d'indemnisation. Sur la base de cette sentence, le BCCI a récupéré les sommes séquestrées. WSG India a formé un appel en annulation de la sentence pour défaut de base légale et déposé une demande de remise sous séquestre des sommes concernées auprès des juridictions indiennes compétentes.

Par ailleurs, le 13 octobre 2010, le BCCI a déposé une plainte pénale devant les autorités de police de Chennai en Inde à l'encontre de sept personnes physiques dont l'ancien président de l'IPL ainsi que quatre dirigeants de WSG India. La plainte allègue de prétendues infractions qui relèveraient du code pénal indien en relation avec l'attribution précitée en mars 2009 à WSG India de certains droits média de l'IPL pour les saisons 2009/2017. Une enquête est en cours depuis 2010.

Suite à la vérification des opérations de WSG India par l'administration fiscale indienne, la société s'est vue remettre des projets de redressement. Le risque s'élève à environ 12,9M€ au cours du 31 décembre 2021. Un appel est en cours et une consignation partielle a été faite par WSG India.

Enfin, dans le cadre d'une enquête conduite par les autorités indiennes sur des allégations de blanchiment d'argent qui concernerait les anciens dirigeants de BCCI et les tiers ayant eu des relations commerciales avec le BCCI dans l'IPL, WSG Mauritius a, à ce titre, reçu le 24 mai 2016 du Procureur Général de Maurice une notification lui demandant de fournir certains documents. Une audience a eu lieu devant le Procureur Général en juillet 2016. Depuis cette audience, des dirigeants de WSG India ont reçu des demandes d'informations et de documents auxquelles WSG India a répondu.

Les sociétés WSG India et WSG Mauritius sont des filiales de la société Lagardère Participation. Ces sociétés n'ont pas fait partie du périmètre cédé à H.I.G. Capital.

► Procédures de droit de la concurrence en Afrique en relation avec la commercialisation des droits de la Confédération africaine de football

Le 3 janvier 2017, l'Autorité égyptienne de la concurrence (AEC) a rendu une décision contre la Confédération Africaine de Football (CAF) par laquelle elle a estimé que la CAF abuserait d'une position dominante concernant la commercialisation de ses droits médias en Egypte, à travers son contrat d'agence, courant jusqu'en 2028, conclu avec la société Lagardère Sports (devenue Sportfive). Cette décision comportait certaines injonctions, dont notamment l'annulation du contrat d'agence en ce qu'il concerne le marché égyptien. L'affaire a par la suite été déferée, sous une qualification d'infraction au droit de la concurrence, devant le tribunal économique du Caire, à l'encontre des anciens Président et Secrétaire Général de la CAF.

Parallèlement, la Commission de la Concurrence (CCC) du Marché commun d'Afrique orientale et australe (COMESA) a ouvert en février 2017 une enquête sur la commercialisation des droits médias et marketing des tournois de la CAF, couvrant notamment ledit contrat d'agence ainsi que d'autres contrats conclus via Sportfive entre la CAF et ses différents partenaires (3 diffuseurs et 2 sponsors). Le 16 avril 2019, Sportfive a reçu de la CCC une notification lui conférant la qualité de partie défenderesse (respondent) à cette enquête. Un rapport des services d'instruction et les soumissions des parties à la procédure ont été soumis à un collège de la CCC, qui tiendra une audience avant de prendre une décision, susceptible de recours.

► Procédures d'arbitrage opposant Sportfive à la CAF

Dans le contexte décrit ci-avant, la CAF a notifié le 28 octobre 2019 à Sportfive qu'elle considérait son contrat d'agent avec Sportfive comme résilié. Sportfive conteste fermement cette décision de la CAF qu'elle considère dépourvue de fondement légal et abusive. Sportfive a ainsi initié le 6 décembre 2019 une procédure d'arbitrage, dans laquelle elle demande la réparation de son préjudice. La CAF a formulé plusieurs demandes reconventionnelles dans son Statement of Defence and Counterclaims en date du 31 mars 2021.

Sportfive considère que ces demandes sont infondées et fait valoir de solides arguments à l'encontre de chacune d'elles.

Conformément aux accords passés avec H.I.G. Capital, Lagardère gère ce contentieux pour le compte de Sportfive dont le bénéfice et la charge économiques revient et incombe, respectivement, au Groupe.

Administrations fiscales / Lagardère

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont pu conduire à des propositions de redressements de la part des Administrations fiscales, françaises ou étrangères. Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre habituel des vérifications périodiques menées par ces Administrations. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés et acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges en cours relatifs aux redressements contestés. Le Groupe n'a pas connaissance de contentieux en cours autres que ceux mentionnés ci-dessus portant sur des montants susceptibles d'avoir une incidence significative sur la présentation des comptes consolidés.

NOTE 35 PARTIES LIÉES

35.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Pour l'exercice 2021, le montant des rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SA s'établit à 14 M€ et à 21,63 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite. Pour l'exercice 2021, ces montants incluent notamment (i) un montant provisionné pour les parts variables et exceptionnelle de rémunération dont le versement, s'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, demeure conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale 2022 dans le cadre des votes say on pay, ainsi que (ii) pour le second chiffre, d'indemnités de congés payés et de départ en retraite versées à un membre du Comité Exécutif au titre de la cessation de ses fonctions en 2021. En 2020, ces montants s'établissaient respectivement à 8,98 M€ et 17,6 M€, ce dernier montant incluant notamment une provision pour des indemnités, charges comprises, au titre de la cessation des fonctions d'un membre du Comité Exécutif. Il est rappelé que la composition du Comité Exécutif s'est élargie en 2021.

En 2021, un montant de 22 319 € a été attribué à Monsieur Arnaud Lagardère à raison de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA. Aucun autre jeton de présence n'a été attribué par une entité du Groupe à une autre des personnes concernées. En 2021, 139 000 actions gratuites leur ont été attribuées. En 2020, les intéressés n'avaient pas perçu de jetons de présence, et aucune action gratuite ne leur avait été attribuée.

35.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Convention d'assistance

La société Lagardère Management, que contrôle et préside Monsieur Arnaud Lagardère, par ailleurs Président-Directeur Général de Lagardère SA apporte au Groupe un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Management emploie la majorité des membres du Comité Exécutif, lequel a pour rôle d'assister la Direction Générale dans l'exécution de son mandat, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et assurer leur mise en œuvre tant au

niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Management a la charge de la totalité du coût salarial de ses dirigeants ainsi que de leur environnement de travail et des honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention dite « convention d'assistance » liant Lagardère Management à Lagardère Ressources, société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention, après examen par le Comité d'Audit, a reçu l'agrément du Conseil de Surveillance du 12 mars 2004. Elle fait l'objet régulièrement, depuis son origine, de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux comptes au titre des articles L.225-38 et suivants du Code de commerce.

Depuis 2004, la rémunération au titre de la convention d'assistance est égale au montant des charges exposées dans le cadre de la mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 M€. Ces charges sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'audit qui émet un avis sur leur évolution avant qu'elles soient soumises à l'avis du Conseil d'Administration.

Pour l'exercice 2021, la rémunération maximum pouvant être due au titre de la convention d'assistance s'élève à 24,74 M€ (contre 16,66 M€ pour 2020). Ce montant de 24,74 M€ tient compte d'un montant maximum provisionné pour les parts variables et exceptionnelles de rémunération des membres du Comité Exécutif, dont le versement et, le cas échéant, la prise en compte dans l'assiette de facturation au titre de la convention d'assistance, sera, s'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale 2022.

Autres transactions

Deux conventions réglementées ont été conclues par Lagardère SA en 2021 (Protocole Transactionnel conclu avec Amber Capital le 27 avril 2021 et Accord de Clean Team, de confidentialité et de coopération conclu avec Vivendi SE le 20 décembre 2021), toutes deux n'entraînant aucun engagement financier pour la Société.

Les autres transactions intervenues en 2021 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe

et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SA n'a pas identifié de conventions, autres que portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2021 directement ou par personne interposée entre d'une part, l'un des membres du Comité Exécutif, l'un des membres

du Conseil d'Administration ou l'un des actionnaires de Lagardère SA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et d'autre part, une filiale dont Lagardère SA possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

NOTE 36 ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement postérieur à la clôture susceptible d'avoir un impact sur les comptes consolidés du Groupe n'est intervenu.

NOTE 37 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

(En milliers d'euros)	2021			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Commissariat aux comptes, certifications, examen des comptes individuels et consolidés	3 656	85,6	2 350	82,9
- Lagardère SA	263	6,2	293	10,3
- Filiales intégrées globalement	3 392	79,4	2 057	72,6
Sous-total Certification des comptes	3 656	85,6	2 350	82,9
Services autres que la certification des comptes	616	14,4	484	17,1
- Lagardère SA	20	0,4	90	3,2
- Filiales intégrées globalement	596	14,0	394	13,9
Sous-total Services autres que la certification des comptes	616	14,4	484	17,1
Total	4 272	100,0	2 834	100,0

(En milliers d'euros)	2020			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Commissariat aux comptes, certifications, examen des comptes individuels et consolidés	3 512	92,3	2 355	85,3
- Lagardère SA	255	6,7	259	9,4
- Filiales intégrées globalement	3 257	85,6	2 096	75,9
Sous-total Certification des comptes	3 512	92,3	2 355	85,3
Services autres que la certification des comptes	291	7,7	405	14,7
- Lagardère SA	-	-	76	2,8
- Filiales intégrées globalement	291	7,7	329	11,9
Sous-total Services autres que la certification des comptes	291	7,7	405	14,7
Total	3 803	100,0	2 760	100,0

Les services autres que la certification des comptes (SACC) couvrent les SACC requis par les textes légaux et réglementaires et les SACC fournis à la demande de l'entité.

Ces derniers comprennent notamment la lettre de confort émise dans le cadre de l'émission obligataire du groupe, les travaux relatifs à différents projets d'acquisition, les travaux relatifs à différents sujets fiscaux (conformité fiscale notamment), et l'émission de diverses attestations.

NOTE 38 LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2021

Les sociétés contrôlées et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2021 sont les suivantes :

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
HACHETTE LIVRE	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	602 060 147	100,00	100,00
AUDIOLIB	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	499 165 694	59,99	100,00
BIBLIO PARTICIPATIONS	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	377 627 583	100,00	100,00
BLACKROCK GAMES	10 Rue des Pâles – 63540 ROMAGNAT	493 708 317	81,00	81,00
BRAINBOW LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CALMANN LÉVY	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	572 082 279	84,92	84,92
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	137 route de Corbeil – 91160 LONGJUMEAU	381 737 519	100,00	100,00
CYBERTERRE	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	434 661 419	50,00	100,00(*)
DIFFULIVRE	SAINT SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUNOD ÉDITEUR	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	316 053 628	100,00	100,00
EDELSA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ÉDITIONS ALBERT RENÉ	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	950 026 757	100,00	100,00
ÉDITIONS JEAN-CLAUDE LATTÈS	17 rue Jacob – 75006 PARIS	682 028 659	100,00	100,00
ÉDITIONS LAROUSSE	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	451 344 170	100,00	100,00
ÉDITIONS STOCK	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	612 035 659	100,00	100,00
ÉDUCATION MANAGEMENT	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	582 057 816	100,00	100,00
FAYARD FACTORY	13, rue du Montparnasse 75006 PARIS	881 893 739	100,00	100,00
GIGAMIC	rue Jean Marie Bourguignon – 62930 WIMEREUX	382 915 882	100,00	100,00
GROUPE HATIER INTERNATIONAL	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	572 079 093	100,00	100,00
GRUPO PATRIA CULTURAL	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
HL 93	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	390 674 133	99,99	100,00
HL FINANCES	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	384 562 070	99,99	100,00
HACHETTE BOARDGAMES UK Ltd	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE CANADA INC	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	395 291 644	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS JAPON	TOKYO (JAPON)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS RUSSIE	MOSCOU (RUSSIE)		100,00	100,00
HACHETTE FASCICOLI	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE JEUX INC.	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE USA INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE PARTWORKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
HACHETTE UK HOLDING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HIBOUTATILLUS	107 rue de Ménilmontant – 75020 Paris	808 683 718	90,00	100,00
ICE PARTICIPATIONS	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	829 164 110	96,58	100,00
ISCOOL ENTERTAINMENT	43 rue d'Aboukir – 75002 PARIS	435 269 170	96,58	100,00
KWYK	61 rue de Maubeuge – 75009 PARIS	537 961 369	100,00	100,00
LA DIFF	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	429 980 857	100,00	100,00
LA PLAGE	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	445 282 163	100,00	100,00
LAROUSSE	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	401 457 213	100,00	100,00

(*) Société en commandite simple conférant le contrôle à Lagardère Publishing.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAROUSSE EDITORIAL SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
LELIVRESCOLAIRE.FR Editions	14 rue Rhin et Danube – 69009 LYON	524 383 585	70,00	70,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	13 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	562 136 895	100,00	100,00
LIBRAIRIE GÉNÉRALE FRANÇAISE (LGF)	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	542 086 749	59,99	100,00
OSMOSE	rue Jean Marie Bourguignon – 62 930 WIMEREUX	449 308 675	100,00	100,00
PIKA ÉDITION	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	428 902 704	66,67	100,00
SAMAS	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	775 663 321	100,00	100,00
STUDIO 58	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	831 212 527	100,00	100,00
SOCIÉTÉ DES ÉDITIONS GRASSET ET FASQUELLE	61 rue des Saints Pères – 75006 PARIS	562 023 705	99,08	100,00
SCORPION MASQUE INC.	MONTREAL (CANADA)		51,00	51,00
GROUPE HATIER				
LES ÉDITIONS HATIER	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	352 585 624	100,00	100,00
LES ÉDITIONS DIDIER	13 rue de l'Odéon – 75006 PARIS	313 042 541	100,00	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)		100,00	100,00
RAGEOT ÉDITEUR	6 rue d'Assas – 75006 PARIS	572 022 978	100,00	100,00
SCI ASSAS RASPAIL	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	315 844 431	100,00	100,00
SCI DU 63 BOULEVARD RASPAIL	63 boulevard Raspail – 75006 PARIS	315 830 034	100,00	100,00
SCI DU 8-8 BIS RUE D'ASSAS	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	315 844 423	100,00	100,00
GROUPE SALVAT				
EDITORIAL SALVAT SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE ANAYA				
GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALGAIDA EDITORES SA	SÉVILLE (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALIANZA EDITORIAL SA	MADRID (ESPAGNE)		99,82	99,82
COMMERCIAL GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL BARCANOVA SA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDICIONES XERAIS DE GALICIA SA	VIGO (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE ORION				
13114 PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ARMS & ARMOUR PRESS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ARTHUR BAKER LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
BLANDFORD PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
BLANDFORD PRESS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
BREWERS PUBLISHING COMPANY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASELL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASELL EDUCATIONAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASELL PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONTACT PUBLICATIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GEORGE WEIDENFELD HOLDINGS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GEORGE WEIDENFELD & NICOLSON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
J.M.DENT & SONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LITTLEHAMPTON BOOK SERVICE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MRS BEETON INDUSTRIES LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NEW ORCHARD EDITIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
ORION BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ORION PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ORION PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PHOENIX HOUSE PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
RIGEL PUBLICATIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
VICTOR GOLLANCZ LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WARD LOCK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WARD LOCK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WEIDENFELD LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WEIDENFELD PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WEIDENFELD & NICOLSON (WORLD UNIVERSITY LIBRARY) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE HACHETTE UK				
HACHETTE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	TUGGERA (AUSTRALIE)		100,00	100,00
BOOKPOINT LTD	ABINGDON (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CHAMBERS PUBLISHING LTD	ÉDIMBOURG (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
EDWARD ARNOLD (PUBLISHERS) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GALORE PARK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK PUBLISHING INDIA PRIVATE LTD	NEW DELHI (INDE)		100,00	100,00
HACHETTE NEW ZEALAND LTD	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
HACHETTE SINGAPORE PRIVATE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
HACHETTE UK PENSION TRUST LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
H H ESOP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON EDUCATIONAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ILLUMINATE PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JESSICA KINGSLEY (PUBLISHERS) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JESSICA KINGSLEY PUBLISHERS INC	PHILADELPHIE (USA)		100,00	100,00
JOHN MURRAY BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JOHN MURRAY (PUBLISHER) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NEW ENGLISH LIBRARY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NEON PLAY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		69,53	69,53
NB LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NB PUBLISHING INC	BOSTON (USA)		100,00	100,00
PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS EDITIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
RISEING STARS UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ROBERT GIBSON & SONS GLASGOW LTD	GLASGOW (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
STORYFIRE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
UPDATES LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WATTS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE HACHETTE BOOK GROUP				
HACHETTE BOOK GROUP INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
BELLWOOD BOOKS INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
DIGITAL PUBLISHING INNOVATIONS LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP CANADA LTD	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP HOLDINGS INC (DELAWARE)	BOSTON (USA)		100,00	100,00
HACHETTE DIGITAL INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
PERSEUS BOOKS LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
GROUPE LITTLE, BROWN BOOK GROUP				
LITTLE, BROWN BOOK GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CLOVERVIEW LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONSTABLE & ROBINSON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONSTABLE & COMPANY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ELLIOT RIGHT WAY BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
FUTURA PUBLICATIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HOW TO LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HOW TO BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HOW TO CONTENT LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAURENCE KING PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAURENCE KING VERLAG GMBH	BERLIN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LITTLE, BROWN & COMPANY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MAGPIE BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MANDEVILLE PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PIATKUS BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ROBINSON PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SPHERE BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SWAPEQUAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
TRANSITA LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
VIRAGO PRESS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE LAROUSSE MEXIQUE				
EDICIONES LAROUSSE SA de CV	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICO SA de CV	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
GROUPE OCTOPUS				
OCTOPUS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONRAN OCTOPUS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
DIGITAL OCTOPUS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
DIGITAL PROPERTY GUIDES LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
FBB1 LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HAMLYN PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
KYLE CATHIE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
KYLE BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LONDON PROPERTY GUIDE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MITCHELL BEAZLEY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MITCHELL BEAZLEY INTERNATIONAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MILLERS PUBLICATION LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MAP PRODUCTIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
OCTOPUS BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SHORT BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SPRING BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SUMMERSDALE PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
TLF LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE WORKMAN				
WORKMAN PUBLISHING Co. Inc.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
STOREY PUBLISHING LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
TIMBER PRESS, Inc	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
WPC HOLDING, Inc.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL	3-9 Avenue André Malraux Immeuble Sextant 92300 LEVALLOIS-PERRET	330 814 732	100,00	100,00
ABELIA NOUVELLE CALÉDONIE	40 rue de l'Alma – 98800 NOUMEA	103 551 800	59,43	66,00
AÉROBOUTIQUE FRANCE	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	380 193 938	90,04	100,00
AMADEO PRAHA SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
BIG DOG BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL METRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
CORSINI	IASI (ROUMANIE)		100,00	100,00
DUTY FREE STORES GOLD COAST PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
DUTY FREE STORES WELLINGTON LTD	WELLINGTON (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	3-9 Avenue André Malraux Immeuble Sextant 92300 LEVALLOIS-PERRET	423 402 312	90,04	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HDS CANADA	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
LS DEUTSCHLAND GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HDS RETAIL NORTH AMERICA LP	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
INFLIGHT SERVICE ESTONIA	TALLINN (ESTONIE)		100,00	100,00
INFLIGHT SERVICE POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
INMEDIO SERVICES SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE	3-9 Avenue André Malraux Immeuble Sextant 92300 LEVALLOIS-PERRET	380 253 518	90,04	90,04
LAGARDÈRE DUTY FREE SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		95,02	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		95,02	100,00
LAGARDÈRE INFLIGHT	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	408 053 809	90,04	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL ASIA Co., Limited	HONG KONG (CHINE)		76,45	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL ASIA DUTY FREE Co., Limited	HONG KONG (CHINE)		76,45	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL BEVCO LIMITED	DAR ES SALAAM (TANZANIE)		50,00	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL FOODSERVICES CHILE SPA	SANTIAGO (CHILI)		51,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (SHANGHAI) CO LTD	SHANGHAI (CHINE)		76,45	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL CP CONVENIENCE PARTNER GMBH	SALZBOURG (AUTRICHE)		50,00	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND SPECIALTY GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL EHF	REYKJAVIK (ISLANDE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FASHION GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FRANCE	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 095 336	100,00	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL GAMBIA	KANIFING MUNICIPALITY (GAMBIE)		100,00	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL GABON	LIBREVILLE (GABON)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL HONG KONG LTD	HONG KONG (CHINE)		76,45	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL IMPORT BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL JAPAN K.K.	TOKYO (JAPAN)		76,45	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL MAURITANIE SAS	OUM TOUNSI (MAURITANIE)		100,00	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL PERU S.A.C.	CALLAO (PEROU)		100,00	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL REAL ESTATE BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL STATIONS BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MIDDLE EAST	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL NETHERLANDS HOLDING BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SCHIPHOL BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SENEGAL	DIASS (SÉNÉGAL)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SPAIN SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SPECIALTY SP ZOO	CRACOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		90,04	100,00
LS AND PARTNERS AT JFK LLC	NEW YORK (USA)		80,00	80,00
LS ASIA PACIFIC PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
LS TR INTERNATIONAL	LE GRAND-SACONNEX (SUISSE)		100,00	100,00
LS TR ITALIA SRL	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00
LS TR NORTH AMERICA INC	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
LS TR ROMA SRL	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00
LS TRAVEL FOODSERVICES DEUTSCHLAND GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL BULGARIA LTD	SOFIA (BULGARIE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND GMBH	HUERTH HERMUELHEIM (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL MALAYSIA SDN BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		97,00	97,00
LS TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND LTD	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL ROMANIA SRL	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
LAGARDERE X ARTEUM	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	845 385 863	51,00	51,00
M TRAFIK SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
MEDICOM SANTÉ	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	451 199 947	51,00	51,00
MUSIC RAILWAY	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	414 434 431	100,00	100,00
NEWSLINK PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
PARADIES HOLDINGS LLC (*)	ATLANTA (USA)		100,00	100,00
PARIS RAIL RETAIL	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	824 339 543	90,04	100,00

(*) Dont 213 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
R&B	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	811 857 200	100,00	100,00
RM	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	800 293 664	100,00	100,00
SORELT	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	808 238 992	100,00	100,00
THE PURELY GROUP PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
GROUPE SGEL				
TOPCODI SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE AIREST				
LS TR FOODSERVICES ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI DUBLIN LTD	DUBLIN (IRLANDE)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI US-1 LLC	PITTSBURGH (USA)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI US-2 LLC	PITTSBURGH (USA)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI USA INC	PITTSBURGH (USA)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI VENEZIA SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00 ^(*)
LAGARDERE TRAVEL RETAIL AND RESTAURANTS LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		100,00	100,00
AIREST RETAIL SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00 ^(*)
LAGARDERE TRAVEL RETAIL ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA HOLDING GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
GROUPE INTERNATIONAL DUTY FREE				
INTERNATIONAL DUTY FREE AFRICA & MIDDLE EAST DWC-LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		100,00	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE KENYA LIMITED	NAIROBI (KENYA)		100,00	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE NETHERLAND BV	ROTTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL REAL ESTATE SA	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BELGIUM SA	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG GROUP SA	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG HOLDING	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
AUTRES ACTIVITÉS				
LAGARDÈRE SA	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	320 366 446	100,00	100,00
COMPAGNIE IMMOBILIÈRE EUROPA	3-9 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 662 329	100,00	100,00
DARIADE	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	400 231 072	100,00	100,00
ÉDIFINANCE PARTICIPATIONS	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	440 143 741	100,00	100,00
LAGARDÈRE FINANCE	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	409 882 883	100,00	100,00
LAGARDÈRE MEDIA	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	402 345 128	100,00	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	303 600 902	100,00	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	348 991 167	100,00	100,00

(*) Le pacte d'actionnaire confère le contrôle à Lagardère Travel Retail.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MATRA MANUFACTURING ET SERVICES	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	318 353 661	100,00	100,00
PROMOTEC 5000 SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SOFRIMO	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	569 803 687	100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE MÉDIA NEWS				
LAGARDÈRE ACTIVE	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 443 124	100,00	100,00
CERT GMBH	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		99,73	100,00
COFFEE DIGITAL LLC	NEW-YORK (USA)		68,42	100,00
ELLE INTERNATIONAL	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	834 273 906	100,00	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	622 009 959	99,85	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	542 168 463	99,83	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	352 819 577	99,92	100,00
EUROPE NEWS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	343 508 750	99,83	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	582 101 424	100,00	100,00
IS 25	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	824 582 431	100,00	100,00
IS 45	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	824 634 257	100,00	100,00
LA CORPORATE	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	824 652 069	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE TV	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	334 595 881	99,92	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	1 rue Ténac – 98000 MONACO	775 751 779	99,92	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTREPRISES JAPAN CO LTD	TOKYO (JAPON)		100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FINANCES	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	410 208 136	100,00	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	350 277 059	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	388 404 717	99,92	100,00
LAGARDÈRE LABS INC	NEW-YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE MÉDIA NEWS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	834 289 373	100,00	100,00
EUROPE 1 DIGITAL	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	415 096 502	99,83	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITÉ NEWS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	538 865 064	99,92	100,00
LES ÉDITIONS MUSICALES FRANÇOIS 1 ^{er}	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	381 649 771	100,00	100,00
MATCH PROD	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	824 634 257	100,00	100,00
PROMOTION ET SPECTACLES D'EUROPE 1	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	632 042 495	99,83	100,00
RFM ENTREPRISES	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	405 188 871	99,92	100,00
RFM RÉGIONS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	382 002 509	99,92	100,00
SHOPPING GUIDE GMBH	MUNICH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
VIRGIN RADIO RÉGIONS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	339 802 118	99,92	100,00
GROUPE LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT				
CASINO DE PARIS	16 rue de Clichy – 75009 PARIS	582 047 957	100,00	100,00
LAGARDÈRE ARENA 13	1955 rue Claude Nicolas Ledoux 13290 AIX EN PROVENCE	824 242 713	100,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	441 268 380	100,00	100,00
L PRODUCTION	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	509 763 611	100,00	100,00
SENSO	48-50 avenue Jean Alfonsea – 33270 FLOIRAC	790 021 760	100,00	100,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES FOLIES BERGÈRE	32 rue Richer – 75009 PARIS	509 763 694	100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE LAGARDÈRE PARIS RACING				
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES	Chemin de la Croix Catelan – 75116 PARIS	433 565 819	100,00	100,00
LPR RESTAURATION	Chemin de la Croix Catelan – 75116 PARIS	808 264 758	100,00	100,00
AUTRES LAGARDÈRE SPORTS				
WORLD SPORT GROUP INDIA LTD	MUMBAI (INDE)		100,00	100,00
WORLD SPORT GROUP MAURITIUS LTD	PORT LOUIS (MAURICE)		100,00	100,00

Les sociétés contrôlées conjointement consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2021 sont les suivantes :

COENTREPRISES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
FRANCE LIGHTNING SOURCE	1 avenue Gutenberg – 78310 MAUREPAS	515 014 785	50,00	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
AÉROPORTS DE LYON (LYON DUTY FREE)	Aéroport Lyon Saint Exupéry 69124 COLOMBIER-SAUGNIEU	493 425 136	45,02	50,00
CONCESSIONS MANAGEMENT LS AT LAX	LOS ANGELES (USA)		50,00	50,00
LAGARDÈRE & CONNEXIONS	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	799 394 739	50,00	50,00
LAGARDÈRE CAPITAL LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		50,00	50,00
LS CONCESSIONS MANAGEMENT AT LAX	LOS ANGELES (USA)		50,00	50,00
THE BELGIAN CHOCOLATE HOUSE NETWORK SA	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		50,00	50,00
SVRLS LA REUNION	Aéroport Roland Garros – 97438 SAINTE-MARIE	538 210 147	44,84	50,00
SDA CROATIE	ZAGREB (CROTIE)		45,02	50,00
SUMO TRAVEL RETAIL PTY LTD	SURRY HILLS (AUSTRALIE)		50,00	50,00

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2021 sont les suivantes :

ENTREPRISES ASSOCIÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
Groupe RANDOLPH Inc.	MONTRÉAL (CANADA)		49,00	49,00
YEN PRESS LLC	NEW YORK (USA)		49,00	49,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
CDF LAGARDÈRE COMPANY LTD	HONG KONG (CHINE)		15,29	20,00
DUTYFLY SOLUTIONS	ZAC du Moulin, rue du Meunier 95700 ROISSY EN FRANCE	443 014 527	45,02	50,00
DUTYFLY SOLUTIONS ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		45,02	50,00
DUTYFLY SOLUTIONS ITALIA	MILAN (ITALIE)		45,02	50,00
HJAIA CONCESSIONS LLC	ATLANTA (USA)		49,00	49,00
INMEDIO SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00
LAGARDÈRE KSA	RIYAD (ARABIE SAOUDITE)		26,00	26,00
LAGARDERE TRAVEL RETAIL SAUDI ARABIA HOLDING LLC.	DUBAI (ARABIE SAOUDITE)		51,00	51,00
MITCHELL BOS LLC	ATLANTA (USA)		49,00	49,00
SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	448 457 978	45,02	50,00
RELAY ADP	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	533 970 950	49,90	50,00
AUTRES ACTIVITÉS				
GROUPE LAGARDÈRE MÉDIA NEWS				
EUROPE REGIES OUEST	16 avenue Henry Fréville – 35200 RENNES	404 391 542	48,96	49,00
AUTRES LAGARDÈRE SPORTS				
SADDLEBROOK INTERNATIONAL SPORTS LLC	WESLEY CHAPEL (USA)		30,00	30,00

Les sociétés contrôlées non consolidées car non significatives au 31 décembre 2021 sont les suivantes :

FILIALES CONTRÔLÉES NON CONSOLIDÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
NOUVELLES ÉDITIONS IVOIRIENNES SAEM	ABIDJAN CÔTE D'IVOIRE)		70,51	70,51
LPC	70 avenue Victor Hugo – 86500 MONTMORILLON	326 980 026	100	100
DIFUSORA LAROUSSE DE COLOMBIA LTDA	BOGOTA (COLOMBIE)		100	100
HACHETTE LIVRE MAROC	MOHAMMÉDIA (MAROC)		99,84	99,84
EDITORIA HATIER	SAO PAULO (BRÉSIL)		100	100
PROLIVRE GIE	61 rue des Saints Pères – 75006 PARIS	788 242 501	99,68	100
FRANCE TELEDISTRIBUTIQUE	1 avenue Gutenberg – 78310 MAUREPAS	351 416 235	100	100
EDITORIA SALVAT DO BRASIL LTDA	SAO PAULO (BRÉSIL)		100	100
JOHN CATT EDUCATIONAL LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100	100
LOGISPRO	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	381 652 049	100	100
MAXIMA	8 Rue Pasquier – 75008 PARIS	378 524 896	100	100
MULTIMEDIA DIFFUSION SERVICES	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	388 221 681	100	100

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
LAGARDERE / AWPL PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100	100
LAGARDERE TRAVEL RETAIL CHINA (HK) Co., Limited	HONG KONG (CHINE)		76,45	100

AUTRES ACTIVITÉS				
LAGARDERE EXPRESSION	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	353 463 235	100	100
LAGARDERE ACAD, INC	NEW YORK (USA)		100	100
LP8	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	843 931 742	100	100
LP12	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	907 992 424	100	100
LP13	4 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	908 044 902	100	100

GROUPE LAGARDÈRE MÉDIA NEWS				
LAE SHANGHAI CONSULTING LTD	SHANGHAI (CHINE)		100	100
LAE AMERICA INC	WILMINGTON (USA)		100	100
LAE TAIWAN LTD	TAIWAN (CHINE)		100	100
LAE HONG KONG LTD	HONG KONG (CHINE)		100	100
LAE THAILAND LTD	BANGKOK (THAÏLANDE)		100	100
LAE KOREA LTD	SÉOUL (RÉPUBLIQUE DE CORÉE)		100	100
ELLE FASHION LTD	BANGKOK (THAÏLANDE)		100	100
RFM EST	23 boulevard de l'Europe 54500 VANDOEUVRE-LÈS-NANCY	402 062 269	74,74	74,8

NOTE 39 COMPTES CONSOLIDÉS 2020 ET 2019

En application de l'article 28 du règlement n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

► les comptes consolidés, les comptes annuels et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 227 à 395 du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2020 déposé auprès de l'AMF en date du 29 avril 2021 sous le n° D.21-0385 ;

► les comptes consolidés, les comptes annuels et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 246 à 425 du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2019 déposé auprès de l'AMF en date du 26 mars 2020 sous le n° D.20-0183.

Les parties non incorporées de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document d'enregistrement universel.

5.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA

RFA

Commentaires sur les comptes annuels de Lagardère SA au 31 décembre 2021

ÉVÈNEMENTS DE LA PÉRIODE

L'Assemblée Générale du 30 juin 2021, a approuvé le projet de transformation de la société Lagardère SCA en société anonyme à conseil d'administration.

À compter de cette date, la société a pour dénomination Lagardère SA.

Concomitamment à cette transformation, et en compensation de la perte de leurs droits financiers et non financiers, une émission de dix millions d'actions nouvelles a été réalisée au bénéfice des associés commandités (Monsieur Arnaud Lagardère et la société Arjl commanditée – ARCO). Cette augmentation de capital est neutre sur la situation nette de la Société.

Les coûts d'experts, de conseils financiers et juridiques supportés dans le cadre de cette opération d'un montant de 16 M€ ont été enregistrés dans les charges d'exploitation de la société au 31 décembre 2021.

Le 30 septembre 2021, Lagardère a émis des obligations pour 500 M€ à échéance octobre 2027 avec un coupon annuel de 1,75 %.

Une partie du produit de cette émission a été utilisé, à hauteur de 150 M€, au refinancement partiel de l'obligation de 500 M€ à échéance 2023 et au remboursement du prêt garanti par l'État de 465 M€. Ce dernier, tiré le 8 janvier 2021 a été intégralement remboursé par anticipation le 8 décembre 2021.

5.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat simplifié se présente comme suit :

(en M€)	2021	2020
Produits d'exploitation	34	50
Résultat d'exploitation	(40)	(40)
Résultat financier	4	(30)
Résultat courant	(36)	(70)
Résultat exceptionnel	14	4
Profit d'impôts	43	36
Résultat net comptable	21	(30)

Au 31 décembre 2021, le **résultat d'exploitation**, qui est principalement constitué de l'écart entre les frais de fonctionnement de la holding et les prestations facturées aux branches du Groupe, s'élève à -40 M€.

Les produits d'exploitation de +34 M€ tiennent compte d'une baisse de 10 M€ des prestations de services et redevances de marques facturées aux branches. Au 31 décembre 2020, les produits d'exploitation de +50 M€ incluaient des transferts de charges de 10 M€ liées aux cessions de Lagardère Sports et Lagardère Studios.

Les charges d'exploitation s'élèvent à -74 M€ au 31 décembre 2021, en diminution de 16 M€ par rapport au 31 décembre 2020, sous l'effet du plan d'économies du siège et, tiennent compte notamment d'honoraires et prestations de conseils liés à la transformation de la société pour un montant de -16 M€ et de frais d'émission d'un emprunt obligataire de 500 M€ en septembre 2021 pour -3 M€.

Lagardère SA assure directement la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux. Elle est employeur des six responsables des directions centrales, lesquels s'appuient sur les moyens humains et matériels que Lagardère Ressources leur met à disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision. En contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes. Par ailleurs, Lagardère SA prend directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès de conseils extérieurs.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

Le **résultat financier** s'analyse comme suit :

(en M€)	2021	2020
Produits des VMP et assimilés	4	1
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	36	37
Intérêts et charges sur emprunts	(63)	(51)
Charges financières nettes	(23)	(13)
Dividendes encaissés ou à recevoir	11	10
Dotations et reprises de provisions	16	(27)
Autres éléments	-	-
Résultat financier	4	(30)

Le **résultat financier** est positif à +4 M€, en augmentation de 34 M€ par rapport à 2020.

Les principales évolutions par poste se présentent comme suit :

- les produits des VMP et assimilés sont de +4 M€ au 31 décembre 2021, contre +1 M€ au 31 décembre 2020 soit une augmentation de +3 M€ provenant des dividendes distribués par le FCPI Ildinvest Digital Fund II ;
- les intérêts reçus restent stables à +36 M€. Ils sont relatifs aux prêts accordés à Lagardère North America à hauteur de 860 M\$ pour les acquisitions de Paradies en 2015 et Hojeij Branded Foods (HBF) en 2018 ;
- les intérêts et charges sur emprunts augmentent de -12 M€ s'expliquant essentiellement par (i) une prime de -5 M€ sur le rachat de 150 M€ de souches de l'emprunt obligataire émis en 2016, (ii) une augmentation de -5 M€ des commissions sur le crédit syndiqué intégralement remboursé dès janvier 2021 et (iii) le coût de l'emprunt garanti par l'État sur l'exercice pour -4 M€ ;
- les dividendes reçus restent stables. Au 31 décembre 2021, Lagardère SA a comptabilisé un dividende de 11 M€ de Lagardère Finance (10 M€ en 2020). Lagardère Media n'a versé aucun dividende en 2021 comme en 2020 ;
- les reprises nettes de provisions s'élèvent à +16 M€ au 31 décembre 2021 contre -27 M€ à fin décembre 2020. En 2021, les mouvements sur les provisions sont constitués principalement par :
 - une reprise de provisions pour perte de change latent de +23 M€ relatif aux parts non couvertes des prêts envers Lagardère North America de 530 M\$ (financement de l'acquisition de Paradies) et de 330 M\$ (financement de l'acquisition de HBF) ;
 - une dotation de -6 M€ portant sur les titres de participation de Lagardère Ressources.

En 2020, les mouvements de provisions de -27 M€ étaient constitués comme suit :

- une dotation de -3 M€ portant sur l'ajustement de la valeur comptable des actions d'autocontrôle livrées en 2020 selon les plans d'attribution d'actions gratuites ;
- une dotation aux provisions pour risques de change latent de -23 M€ relatif aux parts non couvertes des prêts envers Lagardère North America de 860 M\$ (financement de l'acquisition de Paradies et de HBF).

Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de +14 M€ provient de la vente aux enchères publiques le 5 février 2021 d'un véhicule de compétition Matra référencé MS 670 et mis en circulation en 1972 pour 5 M€ et par des reprises de provisions pour risques pour 9 M€ dont 7 M€ concernant l'amélioration de la situation nette de Lagardère Ressources à la suite de la recapitalisation effectuée en 2021.

Le **profit d'impôt** s'élève à +43 M€ en 2021. Il comprend un produit d'impôt groupe de +2 M€ (incluant les crédits d'impôts de l'année) et un profit d'intégration fiscale de +41 M€. En 2020, ces montants s'établissaient respectivement à +1 M€ et +35 M€.

5.4.2 BILAN ET FINANCEMENT

Actif

(en M€)	31.12.2021	31.12.2020
Actif immobilisé	5 257	5 203
Créances d'exploitation et divers	40	120
Disponibilités	323	317
Total actif	5 620	5 640

Passif

(en M€)	31.12.2021	31.12.2020
Capitaux propres	2 862	2 851
Provisions pour risques et charges	19	54
Dettes financières	2 705	2 665
Concours bancaires à court terme	-	-
Autres dettes	34	70
Total passif	5 620	5 640

Financement

(en M€)	2021	2020
Flux générés (consommés) par l'activité	(15)	15
Solde des opérations d'investissement	44	159
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	29	174
Solde des opérations financières	(23)	(161)
Variation de trésorerie	6	13
Trésorerie début de période	317	304
Trésorerie fin de période	323	317

Au tableau de financement à fin décembre 2021, **les flux consommés par l'activité** s'élèvent à -15M€ en dégradation par rapport à 2020 de -30M€. Cette dernière s'explique principalement par le paiement en 2021 de dettes fournisseurs constituées en fin d'année 2020, une baisse des prestations de services et redevances de marques de -10M€ et une diminution des paiements d'impôts des filiales du groupe fiscal.

Les flux nets d'investissement représentent un encaissement de 44M€ en 2021 qui inclut :

- des achats pour -12M€, et ventes pour +10M€ d'actions propres gérées dans le cadre du contrat de liquidité, soit un décaissement net de -2M€, contre un flux net de +5M€ en 2020 ;
- les intérêts reçus sur les prêts aux filiales pour 36M€ vs 39M€ en 2020 ;
- les augmentations de capital de Lagardère Participations et Lagardère Ressources pour un total de -10M€ ;
- le prix reçu pour la cession du véhicule de compétition Matra pour +5M€ ;

En 2020, les flux nets d'investissement intégraient le prix de cession des titres MNC à Lagardère Participations pour 105M€.

Les opérations financières dégagent un flux négatif de -23M€ qui inclut principalement :

- l'augmentation de l'en-cours de billets de trésorerie court et moyen terme pour un montant net de +122M€ ;
- les remboursements en janvier des tirages du crédit syndiqué pour -300M€, et de deux emprunts bancaires pour un total de -150M€ ;
- le remboursement partiel en octobre de l'emprunt obligataire de 500M€ à échéance de 2023, pour un montant de -150M€ ;
- l'émission en octobre d'un emprunt obligataire de +500M€ à échéance en octobre 2027 ;
- l'augmentation des sommes empruntées auprès de Lagardère Finance pour +20M€ ;
- le prêt garanti par l'État obtenu en janvier 2021 d'un montant de 465M€ a été remboursé le 8 décembre 2021 ;
- enfin, aucun dividende n'a été versé en 2021 au titre de l'exercice 2020.

L'endettement net total représenté par la trésorerie disponible diminué des dettes financières évolue comme suit :

(en M€)	31.12.2021	31.12.2020
Trésorerie (endettement) net total	(2 382)	(2 348)

Sur l'exercice 2021, l'endettement net augmente de 34M€.

Les emprunts et dettes financières sont détaillées en notes 6 et 7.

5.4.3 AUTRES INFORMATIONS

Délais de paiement

Conformément aux dispositions prévues par le Code de Commerce, il est précisé que la totalité des dettes fournisseurs de Lagardère SA au 31 décembre 2021 est exigible à moins de 30 jours.

Vous trouverez ci-dessous le tableau présentant les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients mentionnés à l'article D. 441-4 du Code de commerce :

Délais de paiements	Factures reçues non réglées au 31.12.2021 dont le terme est échu						Factures émises non réglées au 31.12.2021 dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour	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	19					14	5					-
Montant total des factures concernées HT (en milliers d'euros)	33	306	30	-	-	336	245	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
(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				0 €							0 €	
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L441-6 ou L443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiements utilisés pour le calcul des retards de paiements						Délais contractuels : 30 jours						Délais contractuels : 0 jours

Autres informations

Le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du code général des impôts comptabilisées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 s'élève à 21 890 euros. L'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges s'élève à 0 euros. Les dépenses visées au 5 de l'article 39 du code général des impôts ne sont pas excessives et sont engagées dans l'intérêt de la société.

Frais généraux réintégrés dans le bénéfice imposable à la suite d'un rehaussement fiscal lors de la dernière vérification de comptabilité : néant.

5.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2021

RFA

Bilan de la société mère

	31.12.2021	31.12.2021	31.12.2021	31.12.2020
Actif (en M€)	Montants bruts	Amortissements et dépréciations	Montants nets	Montants nets
Immobilisations corporelles	1	1	-	-
Immobilisations financières :				
- Participations	4 657	202	4 455	4 451
- Créances rattachées aux participations	763	-	763	705
- Autres titres immobilisés	34	-	34	42
- Prêts	-	-	-	-
- Autres immobilisations financières	5	-	5	5
Actif immobilisé	5 460	203	5 257	5 203
Créances d'exploitation	3	-	3	9
Créances diverses	31	-	31	51
Valeurs mobilières de placement	2	-	2	10
Disponibilités	321	-	321	307
Charges constatées d'avance	-	-	-	-
Actif circulant	357	-	357	377
Charges à répartir sur plusieurs exercices				
	5	-	5	3
Écarts de conversion – Actif	1	-	1	57
Total Actif	5 823	203	5 620	5 640

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

Passif (en M€)	31.12.2021	31.12.2020
	Montants	Montants
Capital social	861	800
Primes d'émission, de fusion et d'apport	169	179
Réserves :		
- <i>Réserve légale</i>	87	87
- <i>Réserves</i>	-	-
- <i>Autres réserves</i>	1 470	1 531
Report à nouveau	254	284
Résultat net de l'exercice	21	(30)
Acompte sur dividendes distribués en instance d'affectation	-	-
Capitaux propres	2 862	2 851
Provisions pour risques et charges	19	54
Emprunts assortis de conditions particulières	-	-
Dettes financières :	2 705	2 665
- <i>Emprunts obligataires</i>	1 664	1 315
- <i>Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit</i>	649	977
- <i>Dettes financières diverses dont dettes rattachées à des participations</i>	392	373
Dettes d'exploitation	15	16
Dettes diverses	12	21
Comptes de régularisation	-	-
Écart de conversion – Passif	7	33
Total passif	5 620	5 640

Résultat de la société mère

(en M€)	2021	2020
Produits d'exploitation (*)	34	50
Charges d'exploitation	(74)	(90)
Résultat d'exploitation	(40)	(40)
Produits financiers	59	56
Charges financières	(71)	(59)
Variation des provisions	16	(27)
Résultat financier	4	(30)
Résultat courant avant impôt	(36)	(70)
Résultat exceptionnel	14	4
Impôt sur les résultats	43	36
Résultat net	21	(30)

(*) Dont prestations de services à nos filiales françaises en 2021 : 7 M€.

Tableau de financement de la société mère

(en M€)	2021	2020
Résultat net comptable	21	(30)
Charges d'intérêts nettes	27	13
Dividendes reçus	(15)	(10)
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	(30)	17
Résultat sur cession d'immobilisations	(5)	8
Variation du besoin en fonds de roulement	(13)	17
Flux générés (consommés) par l'activité	(15)	15
Investissements financiers	(11)	-
Dividendes reçus	15	10
Intérêts encaissés sur prêts	36	39
Contrat de liquidité	(1)	5
Prix de vente des immobilisations cédées	5	105
Diminution des créances et des prêts	-	-
Solde des opérations d'investissement	44	159
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	29	174
Dividendes versés	-	-
Intérêts payés	(64)	(51)
Augmentation de capital en numéraire	-	-
Remboursement d'emprunts et dettes financières	(1 130)	(291)
Émission d'emprunts et dettes financières	1 151	300
Variation des comptes courants Groupe	20	(119)
Solde des opérations financières	(23)	(161)
Variation de trésorerie	6	13
Trésorerie début de période	317	304
Trésorerie fin de période	323	317

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2021

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

La société Lagardère SA, Société Mère du Groupe Lagardère, dont le siège social se situe au 4 rue de Presbourg à PARIS (75116) – Siret n° 32036644600013 -, est un holding financier dont le bilan porte les participations ainsi que les moyens de financement du Groupe.

Depuis le 1^{er} janvier 2014, Lagardère SA assure directement la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux, et ce en lieu et place de sa filiale Lagardère Ressources. Ce changement avait entraîné les modifications suivantes au sein de l'organisation :

- ▶ Lagardère SA, société sans salariés jusqu'à cette date, est employeur de six responsables des directions centrales, lesquels s'appuient sur les moyens humains et matériels que Lagardère Ressources a conservés, qu'elle met à leur disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision ;
- ▶ en contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes.

Par ailleurs et comme par le passé, Lagardère SA continue de prendre directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès d'intervenants extérieurs.

PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

1. GÉNÉRALITÉS

Les comptes annuels sont établis en conformité avec les principes et méthodes comptables découlant des textes légaux et réglementaires applicables en France. Ils respectent en particulier les dispositions du règlement 2015-05 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture dont l'application est obligatoire depuis l'exercice 2017.

2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. Les valeurs d'utilité sont généralement estimées à partir d'une étude de la situation à la fin de l'année écoulée et des perspectives attendues sur les années futures, ainsi que de tous autres éléments permettant d'asseoir une évaluation pertinente.

La recouvrabilité des créances rattachées à des participations est appréciée en fonction des caractéristiques des prêts et des perspectives de rentabilité des entités concernées. En principe, la dépréciation de ces créances n'intervient qu'après la dépréciation totale des titres de participation correspondants.

3. VALEURS MOBILIÈRES

Les titres de placement sont comptabilisés au coût d'achat suivant la méthode FIFO. Des dépréciations sont constituées lorsque la cotation ou la valeur de réalisation de ces titres à la date de clôture est inférieure au coût d'entrée en portefeuille.

Dans le but d'apprécier directement le résultat économique des opérations sur valeurs mobilières de placement, les plus et moins-values nettes de cession sont regroupées sur une même ligne du compte de résultat, pour être compensées avec les revenus de ces valeurs.

4. OPÉRATIONS EN DEVISES

Les créances, dettes, prêts et emprunts en devises sont convertis au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture en contrepartie des postes « Écarts de conversion – Actif/Passif » au bilan. Les gains de change latents n'entrent pas dans la formation du résultat comptable.

Une provision pour pertes de change est constituée à hauteur de la totalité des pertes latentes à l'exception des situations suivantes :

- ▶ en cas de couverture, la provision n'est constituée qu'à hauteur du risque non couvert ;
- ▶ lorsque les pertes ou gains de change latents portent sur des opérations dont l'échéance est comprise dans le même exercice comptable, la provision est limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

Les comptes bancaires en devises sont revalorisés au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture par contrepartie du résultat de change.

5. INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME

La société est amenée à utiliser des dérivés de change et de taux pour couvrir ses emprunts et/ou les prêts accordés aux sociétés du Groupe :

- ▶ les dérivés souscrits en couverture des créances, dettes, prêts ou emprunts en devises sont revalorisés au bilan au titre de leur composante change afin de matérialiser l'effet de symétrie au niveau des « Écarts de conversion – Actif/Passif » au bilan ;
- ▶ les pertes ou gains de change latents peuvent être considérés comme concourant à une position globale de change et ainsi permettre de limiter la provision pour pertes de change à l'excédent des pertes sur les gains tant que l'échéance des éléments inclus dans la position est comprise dans le même exercice comptable.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

1. ACTIF IMMOBILISÉ

Les **variations des valeurs brutes** s'analysent comme suit :

	01.01.2021	Augmentation	Diminution	31.12.2021
Immobilisations corporelles	1	-	-	1
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres ^(*)	4 689	22	20	4 691
Créances rattachées à des participations	704	59	-	763
Autres immobilisations financières	5	10	10	5
Total	5 399	91	30	5 460

(*) Ce poste inclut les parts dans le FCPI Idinvest pour 11 M€, 10 M€ ont déjà été souscrits au 31.12.2021.

Le poste **Participations et autres titres** s'élève à 4 691 M€ à fin décembre 2021 et inclut :

- ▶ (i) les augmentations de capital en numéraire de Lagardère Participations et Lagardère Ressources pour +10 M€ sur le deuxième semestre 2021 et (ii) l'acquisition de titres d'autocontrôle dans le cadre du contrat de liquidité pour 12 M€ ;
- ▶ (i) des cessions d'actions propres dans le cadre du contrat de liquidité pour -10 M€ et (ii) l'annulation de la valeur brute des

actions d'autocontrôle par voie de réduction de capital pour -10 M€.

Les **Créances rattachées à des participations** sont constituées principalement des prêts en dollars US consentis à Lagardère North America dans le cadre du financement de l'acquisition du groupe Paradis en 2015 pour 530 M\$ et du groupe HBF (Hojeei Branded Foods) pour 330 M\$ fin 2018. L'augmentation de +59 M€ provient de la revalorisation des prêts au taux de clôture.

Les **variations des amortissements et dépréciations** s'analysent comme suit :

	01.01.2021	Augmentation	Diminution	31.12.2021
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres	(196)	(6)	-	(202)
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Total	(196)	(6)	-	(202)

Les titres de participation dans Lagardère Ressources ont été dépréciés pour -6 M€ sur la période.

2. CRÉANCES

Au 31 décembre 2021, les **créances** se ventilent par échéance comme suit :

	Montant Brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé	763	4	759
Créances de l'actif circulant	34	34	-
Total	797	38	759

Les **créances de l'actif immobilisé** correspondent aux prêts consentis à Lagardère North America pour 860 M\$ et intérêts sur prêts (cf. supra).

Les **créances de l'actif circulant** comprennent :

- ▶ la valorisation de la composante change des cross-currency swaps en couverture de la moitié des prêts envers Lagardère North America pour 4 M€ ;

- ▶ les créances clients intra-groupe pour 3 M€ ;
- ▶ les créances sur l'État pour 8 M€ (3 M€ de créance d'impôt sur les sociétés et 5 M€ de TVA) ;
- ▶ les créances intra-groupe d'intégration fiscale pour 18 M€.

3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2021	31.12.2020
Valeur brute	2	10
Dépréciation	-	-
Valeur nette	2	10
Valeur d'inventaire	2	10
Plus-values potentielles	-	-

4. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

	Capital social	Primes et réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Acompte sur dividende en instance d'affectation	Total
Capitaux propres au 31.12.2020	800	1 797	284	(30)	-	2 851
Réduction de capital	(3)	(7)	-	-	-	(10)
Augmentation de capital	64	(64)	-	-	-	-
Affectation du résultat 2020	-	-	(30)	30	-	-
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	21	-	21
Capitaux propres au 31.12.2021	861	1 726	254	21	-	2 862

Au 31 décembre 2021, le capital social de Lagardère SA s'élève à 860 913 044,60 € et est divisé en 141 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

Le 30 juin 2021, dans le cadre de la transformation de société en commandite par action en société anonyme à conseil d'administration, en compensation de la perte de leurs droits financiers et non-financiers, les associés commandités, Monsieur Arnaud Lagardère et la société Arjil commanditée-Arco ont reçu dix millions d'actions nouvelles correspondant à environ 7,09 % du capital social de la Société post-émission. Lagardère SA a, en conséquence, procédé à une augmentation de capital de +61 M€ par émission de dix millions d'actions nouvelles en contrepartie des réserves facultatives.

En 2021, il a été procédé à deux réductions de capital par annulation de 481 917 actions d'autocontrôle pour un montant de -3 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées définitivement :

- le 7 avril 2021 aux résidents fiscaux étrangers bénéficiaires du plan du 6 avril 2017 (133 867 actions) ;
- le 19 avril 2021 aux résidents fiscaux français bénéficiaires du plan du 16 avril 2018 (348 050 actions).

5. ACTIONS PROPRES

L'évolution du nombre d'actions propres détenues par Lagardère SA est la suivante :

	2021
Détention au 1^{er} janvier	1 590 628
Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité ^(*)	549 398
Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité ^(*)	(490 592)
Achats (pour actions propres affectées aux salariés)	-
Attributions	(8 014)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(481 917)
Détention au 31 décembre	1 159 503

^(*) Contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, destiné à animer le marché du titre.

Ce contrat de liquidité a été suspendu le 16 septembre 2021 et devra le demeurer jusqu'à clôture de l'Offre Publique d'Achat qui serait déposée sur Lagardère SA.

6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Lagardère SA a émis le 6 avril 2016 avec règlement le 13 avril 2016 un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à **échéance du 13 avril 2023** au taux fixe de 2,75 %. Cet emprunt a été remboursé partiellement en date du 7 octobre 2021 pour un montant de 150 M€ ramenant le montant de l'**emprunt obligataire à 350 M€**. Pour l'année 2021, la charge d'intérêt s'élève à 13 M€ (14 M€ en 2020).

Lagardère SA a émis le 14 juin 2017 avec règlement le 21 juin 2017 un **emprunt obligataire de 300 M€** remboursable à

échéance du 21 juin 2024 au taux fixe de 1,625 %. Pour l'année 2021, la charge d'intérêt s'élève à 5 M€.

Lagardère SA a émis le 9 octobre 2019 avec règlement le 16 octobre 2019 un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à **échéance du 16 octobre 2026** au taux fixe de 2,125 %. Pour l'année 2021, la charge d'intérêt s'élève à 11 M€.

Lagardère SA a émis le 30 septembre 2021 avec règlement le 7 octobre 2021 un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à **échéance du 7 octobre 2027** au taux fixe de 1,75 %. Pour l'année 2021, la charge d'intérêt s'élève à 2 M€.

7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	31.12.2021	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	1 664	14	1 150	500
Titres négociables	343	338	5	-
Emprunts et dettes financières divers	698	53	253	392
Dettes d'exploitation et dettes diverses	27	27	-	-
Total général	2 732	432	1 408	892

Les **emprunts obligataires** sont détaillés en note 6.

Les **titres de créances négociables** comprennent :

- les billets de trésorerie émis dans le programme (NEU CP) dont le plafond est de 850 M€. Les émissions s'élèvent à 338 M€ à fin décembre 2021 contre 158 M€ à fin 2020, et ;
- les titres négociables à moyen terme (NEU MTN) dont le plafond est de 200 M€. Les émissions s'élèvent à 5 M€ à fin décembre 2021 contre 64 M€ à fin 2020.

Les **emprunts et dettes financières divers** d'un montant de 698 M€ se décomposent en :

- 303 M€ à échéance entre 1 et 5 ans (50 M€ d'emprunts bancaires et 253 M€ de placement privé de droit allemand) ;
- 392 M€ à échéance supérieure à 5 ans correspondant au compte courant avec Lagardère Finance ;
- 3 M€ à échéance de moins d'un an (3 M€ d'intérêts courus non échus sur les cross-currency swaps EUR/USD et sur emprunts).

8. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Nature des provisions et dépréciations	01.01.2021	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.2021
Provisions pour risques et charges (*)	54	-	35	19
Dépréciations				
- des immobilisations financières (**)	196	6	-	202
- autres	-	-	-	-
Sous-total dépréciations	196	6	-	202
Total provisions et dépréciations	250	6	35	221
Dont dotations et reprises				
- exploitation		-	3	
- financières		6	23	
- exceptionnelles		-	9	

(*) Dont reprise de provisions pour risques de change de 23 M€ et reprise de risques éteints en 2021 pour 12 M€.

(**) Le détail est présenté en note 1.

9. MONTANT DES POSTES DU BILAN CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION (EN VALEUR NETTE)

Postes d'actif		Postes de passif	
Immobilisations financières	5 218	Dettes financières	392
Créances de l'actif circulant	20	Dettes d'exploitation et diverses	18
Autres	-	Autres	-

Les immobilisations financières incluent principalement les titres de Lagardère Media, Lagardère Finance ainsi que les prêts consentis à Lagardère North America.

Les dettes financières sont composées du compte courant avec Lagardère Finance.

Les créances de l'actif circulant et les dettes d'exploitation comprennent les comptes clients et fournisseurs intra-groupe ainsi que les comptes courants d'intégration fiscale.

10. MONTANT DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION

Charges		Produits	
D'exploitation (*)	43	D'exploitation (**)	30
Financières	-	Financiers (**)	47
Exceptionnelles	-	Exceptionnels	-

(*) Prestation générale Lagardère Ressources.

(**) Dont prestations de services 7 M€, redevance de marques 23 M€.

(***) Dont dividendes 11 M€, intérêts sur prêt 36 M€.

11. PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER

Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	
Immobilisations financières	9	Dettes financières	16
Créances de l'actif circulant	3	Dettes d'exploitation et dettes diverses	16
Disponibilités	-		-
Total	12	Total	32

12. RÉSULTAT FINANCIER

	2021	2020
Produits financiers	83	56
Produits financiers de participations	47	46
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	4	2
Autres intérêts et produits assimilés	8	8
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	-	-
Reprises de provisions et transfert de charges	24	-
Gains de change	-	-
Charges financières	(79)	(86)
Intérêts et charges assimilés	(71)	(59)
Dotations aux provisions	(8)	(27)
Perte de change	-	-
Résultat financier	4	(30)

13. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2021	2020
Plus et moins-values de cessions d'actifs	5	(8)
Dotations et reprises de provisions	9	9
Autres produits et charges exceptionnels	-	3
Résultat exceptionnel	14	4

14. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Le profit d'impôt s'établit à +43 M€ en 2021. Ce solde correspond au profit d'intégration fiscale à hauteur de +41 M€ et d'un produit d'impôt groupe de +2 M€. Au 31 décembre 2021, le groupe fiscal

constitué par Lagardère SA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 482 M€.

15. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements donnés	Montants	Engagements reçus	Montants
Engagements donnés pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats	3	Lignes de crédit autorisées et non utilisées ^(*)	1 102
Garanties données au profit de tiers	-	Contregaranties reçues de tiers	-

(*) Lagardère SA a conclu un amendement et une extension de sa facilité de crédit renouvelable auprès de ses banques partenaires, consistant en l'ajustement de la facilité de crédit à 1 102 M€ jusqu'en mai 2022 et l'extension de la facilité de mai 2022 à mars 2023 à hauteur de 1 002 M€.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2018 à 2021, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés et des dirigeants du Groupe, portant sur les quantités suivantes :

	Nombre de droits à actions gratuites attribués à l'origine	Nombre de droits restants au 31 décembre 2021 ^(*)
Plans du 16 avril 2018	812 460	181 590
Plans du 8 avril 2019	474 990	456 590
Plans du 14 mai 2019	232 370	228 370
Plans du 10 octobre 2019	100 000	99 500
Plans du 24 septembre 2021	783 300	783 300

(*) Nombre de droits pouvant être émis après radiations et avant prise en compte des taux d'atteinte des conditions de performance.

- ▶ plans du 16 avril 2018 : 812 460 actions ;
- ▶ plans du 8 avril 2019 : 474 990 actions ;
- ▶ plans du 14 mai 2019 : 232 370 actions ;
- ▶ plans du 10 octobre 2019 : 100 000 actions ;
- ▶ plans du 24 septembre 2021 : 783 300 actions.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 16 avril 2018, du 8 avril 2019, du 10 octobre 2019 et du 24 septembre 2021, aucune condition de performance n'est requise et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés résidents français soient présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger, la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de trois ans.

Pour les dirigeants du Groupe bénéficiaires des plans du 16 avril 2018, 14 mai 2019, du 10 octobre 2019 et du 24 septembre 2021 l'attribution des actions est soumise :

- ▶ d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 17 avril 2021, 15 mai 2022, 11 octobre 2022 et 25 septembre 2024 respectivement pour les plans 2018, 2019 et 2021 ;
- ▶ d'autre part,
 - pour le plan attribué en 2018, à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de trésorerie opérationnels consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées ;
 - pour les plans attribués en 2019, à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe pour 80 % (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, free cash-flow, et taux de femmes cadres exécutifs consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées et pour 20 % de critères dépendants de

conditions de marché (positionnement du Total Shareholder Return de Lagardère SA) :

- pour le plan attribué en 2021, à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe pour 80 % (taux de retour sur capitaux employés, free cash-flow, taux de papier certifié et/ou recyclé, taux de chiffres d'affaires restauration

« 0 plastique » et taux de femmes cadres exécutifs consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées et pour 20 % de critères dépendants de conditions de marché (positionnement du Total Shareholder Return de Lagardère SA).

16. INSTRUMENTS FINANCIERS

Dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux d'intérêt générés par des financements externes ou des prêts et emprunts intra-groupe en monnaie étrangère, la société peut être amenée à contracter des instruments de couverture auprès d'établissements bancaires de premier plan.

Au 31 décembre 2021, Lagardère SA possède des cross-currency swaps qui permettent de couvrir à hauteur de 430 M\$ les prêts de 860 M\$ consentis par Lagardère SA à Lagardère North America.

	USD vendus à terme (en millions)	EUR achetés à terme (en millions)	Juste valeur au 31 décembre 2021 (en M€) ^(*)	Juste valeur au 31 décembre 2020 (en M€)
Cross-currency swaps échéance 13 avril 2023	165	148	2	13
Cross-currency swaps échéance 21 juin 2024	165	145	-	11
Cross-currency swaps échéance 26 juin 2026	100	91	2	9
Instruments dérivés de couverture	430	384	4	33

(*) Dont 4 M€ de composante change comptabilisée au bilan en « Créances/Dettes diverses » en contrepartie des « Écarts de conversion Actif/Passif » afin de matérialiser au bilan l'effet de symétrie de la couverture.

La réévaluation au taux de clôture des prêts accordés à Lagardère North America se traduit par un gain de change latent de 2 M€ et la réévaluation des instruments de couverture se traduit par un gain latent de 4 M€.

La maturité des cross-currency swaps est alignée avec celles des emprunts obligataires, les dérivés ayant permis, sur le plan économique, de transformer en dette à taux fixe USD les emprunts obligataires émis à taux fixe EUR.

17. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

Filiales et participations au 31 décembre 2021

(En milliers d'euros)	Capital	Réserves hors résultat	Quote part du capital détenue en %	
Renseignements concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la Société Lagardère SA, ou ayant une influence significative.				
A – Filiales (50 % au moins du capital détenu par Lagardère SA)				
LAGARDÈRE FINANCE (immeuble Octant – 4 -10 avenue André Malraux – 92689 Levallois-Perret Cedex)	1 540 000	170 786	100,00	
LAGARDÈRE MEDIA (4, rue de Presbourg – 75116 Paris)	879 611	(302 307)	100,00	
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS (4, rue de Presbourg – 75116 Paris)	100	2	100,00	
LAGARDÈRE RESSOURCES (immeuble Octant – 4 -10 avenue André Malraux – 92689 Levallois-Perret Cedex)	2 000	-	100,00	
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4, rue de Presbourg – 75116 Paris)	13 528	(23 281)	100,00	
B – Participations (10 à 50 % du capital détenu par Lagardère SA)				
C – Autres participations significatives (-10 % du capital détenu par Lagardère SA)				
Renseignements concernant les autres filiales et participations :				
A – Filiales non reprises au paragraphe A				
- Autres filiales Lagardère UK	387	(148)		
B – Participations non reprises au paragraphe B				
- Autres filiales				
C – Participations non reprises au paragraphe C				
- Autres filiales				

	Valeur comptable des titres détenus		Avances & prêts consentis par la Société et non remboursés	Montants des cautions et avals donnés	Chiffre d'Affaires du dernier exercice	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
	Brute	Nette					
	1 695 000	1 695 000			49	18 583	10 948
	2 730 374	2 730 374			0	1 989	0
	27 134	27 134			0	3 875	0
	110 132	2 227			46 623	227	0
	94 035	0			0	486	0
	452	0			0	(268)	0

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2021

I. Titres de participations (en milliers d'euros)		
A. Participations françaises		
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €, dont :		
Nombre d'actions ou de parts :		
280 000 000	Lagardère Finance	1 695 000
54 974 977	Lagardère Media	2 730 374
1 000 000	Lagardère Participations	27 134
200 000	Lagardère Ressources	2 227
845 474	Matra Manufacturing & Services	0
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €.		
		0
Total des participations françaises		4 454 735
B. Participations étrangères		
Nombre d'actions ou de parts :		
325 100	Lagardère UK	0
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €.		
		0
Total des participations étrangères		0
Total des titres de participations		4 454 735
II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)		
C. Fonds d'investissement		
	FCPR IDINVEST	10 352
Total des fonds d'investissement		10 352
D. Actions propres		
Total des actions propres		23 211
Total des autres titres immobilisés		33 563
III. Valeurs mobilières de placement (en milliers d'euros)		
A. Titres de placement français		
1. Actions et SICAV		
1. Actions et SICAV		0
Nombre d'actions ou de parts :		
	0	0
2. Fonds communs de Placement		
2. Fonds communs de Placement		2 079
Nombre d'actions ou de parts :		
	9	231
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)		2 079

5.5.1 AUTRE INFORMATION : RÉSULTATS DE LAGARDÈRE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(Articles R225-83/R225-102 du Code de commerce)

Nature des indications		2017	2018	2019	2020	2021
I	Capital en fin d'exercice (en euros)					
a)	Capital social	799 913 045	799 913 045	799 913 045	799 913 045	860 913 045
b)	Nombre des actions ordinaires existantes	131 133 286	131 133 286	131 133 286	131 133 286	141 133 286
c)	Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscriptions d'actions	-	-	-	-	-
d)	Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
e)	Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscriptions	-	-	-	-	-
II	Opérations et résultat de l'exercice (en milliers d'euros)					
a)	Chiffre d'affaires hors taxes	59 546	60 202	71 202	49 754	30 137
b)	Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	82 873	188 116	31 627	(48 550)	(50 167)
c)	Impôt sur les bénéfices (*)	87 805	94 576	51 161	35 780	43 522
d)	Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	162 282	277 979	77 512	(30 167)	20 763
e)	Montant des bénéfices distribués	170 604	171 673	-	-	70 567
III	Résultat par action (en euros)					
a)	Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,30	2,16	0,63	(0,10)	(0,05)
b)	Résultat après impôts et charges calculées	1,24	2,12	0,59	(0,23)	0,15
c)	Dividende distribué à chaque action	1,30	1,30	0,00	-	0,50 (**)
IV	Personnel (en euros)					
a)	Effectif moyen des salariés employés	8	8	8	8	6
b)	Montant de la masse salariale de l'exercice	2 607 183	1 739 429	2 160 348	2 281 740	3 382 740
c)	Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	1 275 889	896 224	735 669	608 512	1 048 842

(*) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(**) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 la distribution d'un dividende unitaire de 0,50€ par action.

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

RFA

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère SA,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Lagardère SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION ET CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

Risque identifié

Au 31 décembre 2021, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 4 455 M€, soit 79 % du total de l'actif. Les créances rattachées à des participations s'élèvent à 763 M€, soit 14 % du total de l'actif.

Comme indiqué dans la note « Principes et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

La valeur d'utilité est généralement estimée à partir d'une étude de la situation à la fin de l'année écoulée et des perspectives attendues sur les années futures, ainsi que de tous autres éléments permettant d'asseoir une évaluation pertinente.

La recouvrabilité des créances rattachées à des participations est appréciée en fonction des caractéristiques des prêts et des perspectives de rentabilité des entités concernées. En principe, la dépréciation de ces créances n'intervient qu'après la dépréciation totale des titres de participation correspondants.

L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation et du caractère recouvrable des créances rattachées, requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées (éléments qui peuvent correspondre, selon le cas, à des données historiques ou à des données prévisionnelles). Dans ce contexte, du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments liés notamment à la réalisation des prévisions et en raison de l'importance de leur valeur au bilan nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation et des créances rattachées, constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à :

- ▶ prendre connaissance des modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation réalisés par la direction ;
- ▶ contrôler, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation déterminées par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- ▶ en ce qui concerne les évaluations reposant sur des éléments historiques, examiner la concordance des capitaux propres retenus avec les comptes des entités concernées qui ont fait l'objet d'un audit par leurs contrôleurs légaux ;

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

- ▶ en ce qui concerne les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :
 - obtenir des prévisions de flux de trésorerie des entités concernées établies par la direction et apprécier leur cohérence avec les données prévisionnelles issues du budget ;
 - analyser le caractère raisonnable et la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes ;
 - rapprocher la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie ajustée du montant de la dette de l'entité considérée avec la valeur nette comptable des titres au bilan ;
- ▶ apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées à des participations au regard des travaux réalisés sur les titres de participation.

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.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives 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 DESTINÉS À ÊTRE 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 destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Lagardère SA (anciennement Lagardère S.C.A) par votre assemblée générale du 20 juin 1996 pour le cabinet MAZARS et du 29 juin 1987 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2021, le cabinet MAZARS était dans la vingt-sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la trente-cinquième 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. 823-10-1 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. 822-10 à L. 822-14 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.

Courbevoie et Paris - La Défense, le 17 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Simon Beillevoire
Romain Maudry

ERNST & YOUNG et Autres

Sébastien Huet

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

RFA

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère SA,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Lagardère S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 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.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2, 3.9 et 18 de l'annexe des comptes consolidés relatives au deuxième amendement d'IFRS 16 – Allègements de loyer liés à la COVID-19.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement

professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

ÉVALUATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE

Risque identifié

Les écarts d'acquisition et les autres immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée qui s'élèvent respectivement en valeur nette à M€ 1 614 et M€ 113 répondent aux définitions des notes 3.7 et 3.8 de l'annexe aux comptes consolidés.

La direction s'assure lors de chaque clôture que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Les flux de trésorerie futurs pris en compte pour tester la valeur des actifs sont ceux qui ressortent des budgets-plans internes établis en fin d'exercice, qui couvrent généralement une période de trois ans et qui sont approuvés par le Conseil d'Administration. Ils reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets de l'environnement économique, dans le contexte spécifique de la pandémie de Covid-19 qui a continué de perturber la conduite des opérations sur l'exercice.

Aux flux de trésorerie sont appliqués des taux d'actualisation après impôt, propres à chaque activité. Au-delà de la période couverte par les budgets plans, un taux de croissance perpétuelle, qui est également spécifique à chaque activité, est appliqué. Les modalités des tests de dépréciation mis en œuvre, au niveau des unités génératrices de trésorerie (« UGT ») auxquelles ces actifs ont été alloués, sont décrites dans la note 3.12 de l'annexe aux comptes consolidés et le détail des hypothèses retenues présenté dans la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

Compte tenu de l'importance des jugements et estimations de la direction et des incertitudes inhérentes aux hypothèses utilisées, nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par votre société aux normes comptables en vigueur.

Nous nous sommes entretenus avec la direction afin d'apprécier les hypothèses retenues, avons effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et analysé notamment :

- l'exhaustivité des éléments composant la valeur comptable des UGT testées et la cohérence de la détermination de ces valeurs

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour les valeurs recouvrables ;

- ▶ le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier pour les UGT les plus sensibles, et la fiabilité du processus d'établissement des estimations ;
- ▶ la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les budgets plans approuvés par le conseil d'administration et les dernières estimations établies par la direction dans le cadre des processus budgétaires, tout particulièrement pour les UGT de Lagardère Travel Retail pour lesquelles les projections ont été étendues jusqu'en 2031 pour intégrer, en fonction des zones géographiques, des hypothèses de reprise d'activité comparables à celles de 2019 ;
- ▶ la cohérence des taux de croissance et des taux d'actualisation retenus pour les flux projetés avec l'appui de nos experts en valorisation ;
- ▶ le calcul de l'actualisation appliquée aux flux de trésorerie attendus ;
- ▶ les calculs de sensibilité de la valeur d'utilité effectués par la direction à une variation des principales hypothèses retenues.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 1.2, 3.12 et 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU SEIN DE LA BRANCHE LAGARDÈRE PUBLISHING – ESTIMATION DES RETOURS

Risque identifié

La reconnaissance du chiffre d'affaires de la branche Lagardère Publishing fait l'objet d'estimations de la direction, principalement concernant l'estimation des retours.

Les principes de comptabilisation sont décrits dans les notes 3.1 et 31 de l'annexe aux comptes consolidés ; les retours estimés et comptabilisés au 31 décembre 2021 en déduction du chiffre d'affaires s'élèvent à M€ 345.

Ce montant est représentatif du droit des distributeurs de retourner les ouvrages invendus. Le montant estimé des retours est comptabilisé en dettes de remboursement en diminution du chiffre d'affaires sur la base des prévisions de ventes facturées au cours de l'exercice et des données historiques de retours. Le calcul est statistique et se fonde sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

En raison de l'importance du montant estimé des retours et des hypothèses et zones de jugement de la direction intervenant dans le calcul, nous considérons que la reconnaissance du chiffre d'affaires de la branche Lagardère Publishing, et notamment l'estimation des retours, constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- ▶ comprendre les procédures et les contrôles clés mis en place par la direction sur le processus des ventes incluant le traitement des retours ;
- ▶ prendre connaissance de la méthodologie de calcul et des principales hypothèses retenues pour estimer les retours à la clôture de l'exercice ;
- ▶ procéder à une revue critique des taux de retour retenus et des hypothèses de calcul (taux de marge notamment) ;
- ▶ comparer les taux retenus avec les taux historiques ;
- ▶ s'assurer de la réalité des flux de ventes et de retours retenus pour le calcul ;

- ▶ vérifier arithmétiquement la correcte application de la méthode statistique ;
- ▶ identifier les situations particulières conduisant à des ajustements manuels et valider par sondage ces ajustements

ALLÈGEMENTS DE LOYERS LIÉS À LA COVID-19 AU SEIN LA BRANCHE LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Risque identifié

En raison de la pandémie Covid-19, certains bailleurs ont accordé des allègements de loyers à leurs locataires.

Les allègements de loyer dont a bénéficié le Groupe portent principalement sur les activités de la branche Lagardère Travel Retail, au sein de laquelle le groupe opère des contrats de concession en zones de transport.

Dans ce contexte, l'IASB a publié deux amendements à la norme IFRS 16 – Allègements de loyers liés à la Covid-19 adoptés par l'Union Européenne respectivement en octobre 2020 et en août 2021 qui permettent aux locataires de ne pas traiter ces allègements de loyer comme une modification de contrat, à condition qu'ils soient une conséquence directe de la Covid-19 et qu'ils répondent à certaines conditions.

Ces amendements IFRS 16 – Allègements de loyers liés à la Covid-19 permettent ainsi de comptabiliser ces allègements de loyers en réduction des dettes de location avec pour contrepartie un gain au compte de résultat lorsque les conditions étaient réunies. Le 2^e amendement d'IFRS 16 publié en mars 2021 a prorogé la durée maximale couverte par les négociations de loyers du 30 juin 2021 au 30 juin 2022.

Le Groupe a opté pour une application du 2nd amendement à partir du 1^{er} janvier 2021.

Au 31 décembre 2021, les dettes de location et les droits d'utilisation au titre de ces contrats de concession de la branche Lagardère Travel Retail ont été réduits respectivement de 354 M€ et 228 M€ en conséquence des négociations de loyers.

Nous considérons que la comptabilisation des allègements de loyers au sein de la branche Lagardère Travel Retail constitue un point clé de l'audit compte tenu du nombre élevé de contrats concernés par ces mesures et de l'importance des impacts financiers associés dans les comptes consolidés du Groupe.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- ▶ effectuer une revue de la conformité des principes comptables appliqués avec les dispositions de la norme IFRS 16 et de l'amendement au titre des allègements de loyers liés à la Covid-19 ;
- ▶ prendre connaissance des procédures et des contrôles clés mis en place par la direction pour s'assurer de la prise en compte des modifications de contrats négociées en 2021 ;
- ▶ tester le paramétrage des systèmes d'information afin de vérifier le correct calcul, après prise en compte des impacts liés aux allègements de loyers tels qu'évalués et comptabilisés par le Groupe, du montant de la dette de location, du droit d'utilisation, des charges d'amortissements, des charges d'intérêts ;
- ▶ effectuer des tests de détail sur les données saisies dans les systèmes d'informations, relatives aux contrats de location ;
- ▶ prendre connaissance des paramètres retenus et analyser la méthodologie appliquée par la direction pour la détermination des taux d'actualisation utilisés pour le calcul des dettes locatives ;
- ▶ apprécier le caractère approprié de l'information financière donnée au titre de l'application des amendements de la norme IFRS 16 (notes 1.2, 3.9 et 18 de l'annexe aux comptes consolidés).

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 sur la gestion du groupe du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES**FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DESTINÉS À ÊTRE 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 destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président 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 destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Lagardère S.A. par votre assemblée générale du 20 juin 1996 pour le cabinet MAZARS et du 29 juin 1987 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2021, le cabinet MAZARS était dans la vingt-sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la trente-cinquième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le 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. 823-10-1 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. 822-10 à L. 822-14 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.

Courbevoie et Paris - La Défense, le 17 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Simon Beillevoire
Romain Maudry

ERNST & YOUNG et Autres

Sébastien Huet

5.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

RFA

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère SA,

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'attache 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.

CONVENTION SOUMISE À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTION AUTORISÉES ET CONCLUES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L.225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

ACCORD DE CLEAN TEAM, DE CONFIDENTIALITÉ ET DE COOPÉRATION CONCLU ENTRE LAGARDÈRE SA ET LA SOCIÉTÉ VIVENDI SE

Personne concernée

Vivendi SE, actionnaire de la société détenant une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

Modalités, nature et objet

Votre conseil d'administration du 17 décembre 2021 a autorisé, conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce, après examen, la conclusion d'un « Accord de Clean Team, de confidentialité et de coopération » conclu le 20 décembre 2021 entre votre société et Vivendi SE (l'« Accord de Clean Team »), ayant pour objet de mettre en place le cadre et les garanties juridiques nécessaires, dans le respect des règles de droit de la concurrence, afin de permettre l'échange entre Vivendi SE et la société des informations nécessaires à la préparation des notifications réglementaires requises au titre du contrôle des concentrations et du contrôle des investissements étrangers dans le cadre d'un projet d'offre publique obligatoire résultant de l'acquisition par Vivendi SE de la participation détenue par les fonds gérés par Amber Capital au capital de la société (l'« Opération »).

Dans ce cadre, un tiers indépendant a été mandaté par Lagardère SA et Vivendi SE, aux coûts exclusifs de cette dernière, pour assurer

(sous le contrôle des conseils juridiques externes des parties) la mise en place et la gestion d'une Clean Team de Lagardère SA et Vivendi SE qui pourra recevoir et analyser les informations confidentielles de l'autre partie.

La conclusion de l'Accord de Clean Team n'entraîne aucun engagement financier pour la société.

Motifs justifiant de l'intérêt pour votre Société

Le Conseil d'Administration a retenu que la conclusion de cet Accord de Clean Team est conforme à l'intérêt social de la Société dans la mesure où cet accord :

- ▶ permet, dans le cadre des échanges réciproques entre la société et Vivendi SE d'informations nécessaires à la préparation des soumissions réglementaires requises au titre de l'Opération, la limitation de ces échanges aux informations strictement nécessaires et la mise en œuvre de garanties appropriées en termes de protection de la confidentialité des informations de la société et ce dans le respect de la réglementation applicable ; et
- ▶ permet à la société et à ses conseils de recevoir de la part de Vivendi SE les informations et analyses de cette dernière.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

PROTOCOLE TRANSACTIONNEL CONCLU ENTRE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE SA ET LES SOCIÉTÉS AMBER CAPITAL UK LLP ET AMBER CAPITAL ITALIA SGR SPA AGISSANT POUR LE COMPTE DE DIVERSES ENTITÉS DONT ELLES ASSURENT LA GESTION (« AMBER CAPITAL »).

Personnes concernées

- ▶ les sociétés Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA agissant pour le compte de diverses entités dont elles assurent la gestion (« Amber Capital ») ont détenu ensemble une participation globale supérieure à 10 % des droits de vote de la société. Cependant, compte tenu de l'acquisition par Vivendi SE, en date du 16 décembre 2021, de 24 685 108 actions de la société auprès d'Amber Capital, la participation d'Amber Capital est devenue, à compter de cette date, inférieure au seuil de 10 % des droits de vote de la société.
- ▶ M. Joseph Oughourlian, Managing Partner d'Amber Capital UK LLP, Gérant de portefeuille et détenteur de plusieurs mandats au sein des fonds gérés par Amber Capital et administrateur de Lagardère SA jusqu'au 15 décembre 2021.

Modalités, nature et objet

Votre Conseil de Surveillance du 27 avril 2021 a autorisé la conclusion d'un protocole transactionnel entre Amber Capital et votre société, signé le même jour (ci-après le « Protocole Transactionnel »),

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

qui a pour objet de mettre définitivement fin à toutes les procédures qui les opposent et de souscrire à des obligations réciproques de non-dénigrement et de dialogue.

Le présent Protocole Transactionnel a été conclu le 27 avril 2021 pour une durée de vingt années.

La conclusion de ce Protocole Transactionnel n'entraîne aucun engagement financier pour la Société.

**CONVENTION D'ASSISTANCE CONCLUE ENTRE
LAGARDÈRE CAPITAL (ANCIENNEMENT LAGARDÈRE
CAPITAL & MANAGEMENT) À LAQUELLE S'EST
SUBSTITUÉE LAGARDÈRE MANAGEMENT, ET
LAGARDÈRE RESSOURCES**

Personnes concernées

MM. Arnaud Lagardère et Pierre Leroy, respectivement Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué de votre société et Président et Directeur Général de la société Lagardère Management.

Modalités, nature et objet

Une convention a été conclue en 1988 par la société Lagardère Capital & Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations des sociétés, à la gestion des capacités financières, du potentiel humain et de l'image de l'entreprise. Tous les responsables de haut niveau qui travaillent au sein de la société Lagardère Capital & Management font partie des instances dirigeantes du groupe et de ses principales sociétés filiales.

La rémunération de la société Lagardère Capital & Management a été modifiée à effet du 1^{er} juillet 1999 par un avenant dont votre Conseil de Surveillance a autorisé le principe le 22 septembre 1999 et la version définitive le 22 mars 2000. Elle a été modifiée à nouveau par un avenant autorisé par votre Conseil de Surveillance le 12 mars 2004, et s'appliquant à compter du 1^{er} janvier 2004.

À compter de cette date, la rémunération due par la société Lagardère Ressources à la société Lagardère Capital & Management est égale, pour un exercice donné, à la somme des charges encourues par la société Lagardère Capital & Management au cours du même exercice dans le cadre des prestations prévues à la Convention d'Assistance, augmentée d'une marge de 10 %. Le montant en valeur absolue de cette marge ne peut excéder 1 million d'euros. Au titre de l'exercice 2021, le montant de cette marge s'élève à 1 million d'euros.

Le 31 août 2020, aux termes d'une opération d'apport partiel d'actifs emportant transmission universelle de patrimoine pour la branche d'activité faisant l'objet de l'apport, la société Lagardère Management s'est substituée de plein droit à la société Lagardère Capital & Management (devenue Lagardère Capital) dans l'exécution de la convention d'assistance. Aux plans comptable et fiscal, l'opération a pris effet rétroactivement le 1^{er} juillet 2020.

Du fait des différentes réorganisations intervenues depuis 1988, cette convention lie désormais les sociétés Lagardère Management et Lagardère Ressources.

Pour l'exercice 2021, la rémunération de la société Lagardère Management au titre de cette convention s'élève à 24,7 millions d'euros.

Courbevoie et Paris - La Défense, le 17 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Simon Beillevaire
Romain Maudry

ERNST & YOUNG et Autres

Sébastien Huet

6

ÉVOLUTIONS RÉCENTES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

6.1	ÉVÈNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 2022)	320
6.1.1	Événements significatifs	320
6.1.2	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	320
6.1.3	Informations sur les tendances	321
.....		
6.2	PERSPECTIVES D'AVENIR RFA	321
.....		
6.3	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)	322

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

6.1 ÉVÈNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 2022)

6.1.1 ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS

6.1.1.1 ACQUISITION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL D'UNE PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS CREATIVE TABLE HOLDING LTD

Lagardère Travel Retail a conclu, le 18 février 2022, un accord en vue d'acquiescer une participation majoritaire dans Creative Table Holdings Ltd, basée aux Émirats arabes unis, lui conférant le contrôle de la société.

Creative Table Holdings Ltd a développé avec succès depuis de nombreuses années une offre de restauration à l'aéroport de Dubaï et dispose d'un portefeuille de marques primées dans le secteur de l'alimentation et des boissons (concepts locaux et sains), complémentaire de celui de Lagardère Travel Retail.

Cette acquisition permettra à Lagardère Travel Retail de bénéficier d'un ancrage dans l'un des hubs aériens les plus réputés au monde et lui ouvre de nouvelles perspectives de développement à l'aéroport de Dubaï.

Le prix de l'opération a été fixé à 74 M€.

La finalisation de cette acquisition, soumise à l'approbation des autorités de concurrence compétentes et à d'autres conditions usuelles, devrait intervenir au cours du premier trimestre 2022.

6.1.1.2 DÉPÔT PAR VIVENDI SE D'UN PROJET D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT

Le 21 février 2022, Vivendi SE a déposé le projet d'offre publique d'achat auprès de l'AMF.

Ce projet d'offre publique d'achat est composé :

- d'une branche principale, qui permet aux actionnaires de céder leurs actions Lagardère SA au prix de 25,50 € par action (coupon attaché) pendant la durée de l'offre (25 jours de négociation et, le cas échéant, 10 jours de réouverture) ;
- d'une branche subsidiaire, qui permet aux actionnaires de se voir attribuer, pour chaque action Lagardère SA présentée à cette branche subsidiaire et conservée jusqu'à la date de clôture de l'offre, d'un droit de la céder à Vivendi SE au prix de 24,10 € par action (coupons détachés) jusqu'au 15 décembre 2023.

Cette branche subsidiaire est justifiée par Vivendi SE par l'incertitude quant au périmètre des éventuels cessions et désinvestissements au niveau de Vivendi SE et/ou Lagardère SA qui pourraient intervenir dans le cadre du processus d'obtention des autorisations requises par le droit de la concurrence.

L'offre publique n'aboutira que si Vivendi SE détient, à l'issue de la première période d'offre, plus de 50 % du capital de Lagardère SA (50,01 %).

Dans le cas où le nombre d'actions apportées à l'offre principale serait insuffisant pour atteindre le seuil de 50 % du capital ou des droits de vote, des actionnaires ayant apporté à l'offre subsidiaire pourraient être reportés sur la branche principale pour atteindre 51 % du capital.

Si malgré ce mécanisme de réduction proportionnelle, le seuil de 50 % du capital ou des droits de vote n'est pas atteint, alors (i) l'offre publique sera caduque, (ii) Vivendi SE sera privée des droits de vote pour la quantité excédant le seuil de 30 % des droits de vote de Lagardère SA et ainsi ne prendra pas le contrôle de Lagardère SA, et (iii) Vivendi SE ne pourra augmenter sa participation au capital de Lagardère SA qu'en lançant une nouvelle offre publique.

En cas de succès de l'offre et sous réserve et à compter de l'obtention des autorisations requises par le droit de la concurrence, la majorité du capital de Lagardère SA sera détenue par Vivendi SE qui deviendra l'actionnaire contrôlant Lagardère SA.

Un processus d'information-consultation du comité de groupe de Lagardère a été initié sur le projet d'offre publique en vue de la remise d'un avis d'ici le 21 mars 2022.

Une fois reçus les avis du comité de groupe et de l'expert indépendant, Eight Advisory, le Conseil d'Administration de Lagardère SA devra se prononcer sur l'intérêt ou le risque que présente l'offre pour la Société, ses actionnaires et ses salariés et devra émettre un avis motivé, lequel n'a pas encore été rendu à la date de finalisation de la présente Brochure de convocation.

La Société déposera auprès de l'Autorité des marchés financiers un document intitulé « note en réponse » qui contiendra les trois avis susmentionnés (celui du comité de groupe, de l'expert indépendant Eight Advisory et du Conseil d'Administration) aux alentours du 21 mars 2022.

6.1.1.3 CONFLIT RUSSIE/UKRAINE

Fin février 2022, un conflit militaire a éclaté entre la Russie et l'Ukraine.

L'exposition financière du groupe Lagardère est très faible dans ces deux pays (le chiffre d'affaires généré par le Groupe en Russie et en Ukraine en 2021 est inférieur à 0,1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe).

Le Groupe demeure néanmoins vigilant quant aux conséquences directes ou indirectes (en particulier liées aux sanctions internationales mises en place) que ce conflit pourrait avoir sur ses activités.

6.1.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Dans le prolongement de la pandémie de Covid-19 et des décisions gouvernementales de restriction des déplacements, la visibilité demeure incertaine quant à une trajectoire précise de reprise des activités du Travel Retail sur l'année 2022. Le Groupe continue de mettre en œuvre les diverses mesures de protection de la rentabilité et de préservation de la trésorerie, tout en maintenant une politique

de priorisation fine des actions commerciales et de développement des activités dans les deux branches, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

Le Groupe dispose par ailleurs de ressources financières suffisantes pour faire face à ses besoins courants et ses engagements financiers.

6.1.3 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES**LAGARDÈRE PUBLISHING**

En 2021, Lagardère Publishing a bénéficié des effets favorables sur l'attrait renforcé de la lecture en particulier chez les jeunes lecteurs, de la publication d'un nouvel album Astérix, ainsi que de la parution de best-sellers dépassant les millions d'exemplaires.

Les effets positifs sur les ventes de livres seront vraisemblablement atténués en 2022 au fur et à mesure de la réouverture des établissements de loisirs et de culture (tels que les restaurants, musées, cinémas, salles de spectacles). En outre, l'absence de réforme scolaire en 2022 en France pèsera sur le niveau des ventes, alors que l'intégration de Workman Publishing aux USA en année pleine délivrera un effet périmètre favorable.

Il convient de rappeler que l'activité du premier semestre est plus faible que celle du second semestre.

La direction poursuivra par ailleurs une gestion rigoureuse de l'activité en matière de dépenses, dans le prolongement de l'année 2021, en particulier pour faire face aux tendances inflationnistes aussi bien sur le papier que sur certains services et même sur la masse salariale.

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

L'activité de Lagardère Travel Retail est, de manière générale, fortement corrélée à la tendance du trafic passagers aérien. Celui-ci reste à des niveaux faibles d'activité au début de l'année 2022, en raison de la vague du variant Omicron et des mesures de restriction des déplacements, malgré les campagnes de vaccination de la population dans plusieurs pays. Les prévisions des différents organismes de l'industrie aéroportuaire évoluent dans le temps,

la visibilité précise restant incertaine à ce stade. À titre indicatif, les prévisions de IATA en date du 25 janvier 2022 se situent à un niveau d'environ 39 % de baisse du trafic passagers aérien mondial en 2022 vs 2019.

En 2022, Lagardère Travel Retail poursuit les initiatives de protection du résultat initiées depuis deux ans, telles que les négociations de loyers sur les concessions, l'optimisation des frais généraux et de personnel, et la baisse des autres coûts de fonctionnement des points de vente. Ces mesures avaient ainsi permis d'atteindre un flow through très favorable de 11,8 % en 2021, une référence dans son secteur d'activité. Lagardère Travel Retail poursuit par ailleurs les mesures de préservation de la trésorerie dans ce contexte incertain, à travers une revue des investissements et une gestion rigoureuse des variations du besoin en fonds de roulement.

AUTRES ACTIVITÉS**LAGARDÈRE NEWS ET LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT**

Dans un contexte d'amélioration de la lutte contre la pandémie Covid-19, les revenus publicitaires de Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle) sont en augmentation sur l'année 2021 avec la reprise des budgets de certains annonceurs.

Les activités d'Entertainment (salles de spectacles) restent pénalisées par les mesures de fermeture des lieux de spectacles et l'annulation des différents événements culturels en 2021.

6.2 PERSPECTIVES D'AVENIR**RFA**

Les effets de la crise sanitaire et de l'atténuation progressive des mesures restrictives, dont le calendrier demeure incertain en raison des variants du Covid-19, sont différents pour Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail. Dans cet environnement, Lagardère poursuit ses efforts de maîtrise des coûts et de contrôle de sa trésorerie sur l'intégralité du Groupe, tout en restant attentif aux opportunités de développement.

LAGARDÈRE PUBLISHING

L'amélioration progressive de la situation sanitaire et l'élargissement de l'offre culturelle devraient constituer un contexte moins porteur pour les ventes de livres en 2022, année qui sera également marquée par l'absence de réforme scolaire en France et de publication d'Astérix. Néanmoins, grâce notamment à l'intégration des acquisitions réalisées en 2021 (principalement Workman Publishing) et à un nouveau cycle de réforme scolaire en Espagne, le chiffre d'affaires consolidé⁽¹⁾ de Lagardère Publishing est attendu à un niveau stable en 2022.

La rentabilité devrait être affectée par cette orientation moins favorable du marché dans un contexte de tensions inflationnistes sur les coûts : Lagardère Publishing attend ainsi une marge opérationnelle⁽²⁾ légèrement supérieure à 11 % pour l'année 2022.

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

L'activité de Lagardère Travel Retail est fortement corrélée aux flux de passagers aériens dans les différentes zones géographiques. La diversité des implantations et des segments d'activités de la branche permet de bénéficier des reprises de vols dès que les mesures sanitaires le permettent. Le contexte, bien qu'en amélioration, demeure néanmoins incertain.

La branche demeure vigilante quant à l'évolution du trafic aérien en 2022 et est confiante quant à ses capacités d'adaptation dans cet environnement qui reste instable, bien qu'en amélioration progressive. Elle poursuit ses initiatives d'excellence opérationnelle initiées pendant la crise, afin de permettre à Lagardère Travel Retail de contenir le flow through en 2022 à un niveau compris entre 15 % et 20 %⁽³⁾ dans l'hypothèse d'une activité supérieure au niveau de 2021.

AUTRES ACTIVITÉS

La rationalisation des coûts du Corporate se poursuivra en 2022, avec un objectif de réduction supplémentaire de 10 M€ pour atteindre un niveau de 35 M€ en 2022, soit une baisse de 50 % en trois ans vs 2019.

(1) Hors effet de change.

(2) Résop de la branche divisé par le chiffre d'affaires de la branche.

(3) Impact négatif sur le Résop de la baisse du chiffre d'affaires 2022 par rapport à 2019.

6.3 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)

Néant.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme 



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1	PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	324
7.2	ATTESTATION DU RESPONSABLE RFA	324
7.3	NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	324
7.4	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	325

Les éléments du Rapport financier annuel
sont identifiés dans le sommaire à l'aide
du pictogramme RFA

7.1 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

► Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général.

7.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE

RFA

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 sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont les éléments sont

listés dans la table de concordance figurant au chapitre 8.2) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Paris, le 17 mars 2022

Arnaud Lagardère
Président-Directeur Général

7.3 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Titulaires		
Ernst & Young et Autres représenté par M. Sébastien Huet Tour First – 1, place des Saisons – 92037 Paris-La Défense Membre de la Compagnie régionale de Versailles	29 juin 1987	2023
Mazars représenté par MM. Simon Beillevoire et Romain Maudry 61, rue Henri Regnault – 92400 Courbevoie Membre de la Compagnie régionale de Versailles	20 juin 1996	2026

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

7.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Le responsable du présent Document d'enregistrement universel atteste que, pendant la durée de sa validité, les documents suivants pourront être consultés par toute personne sur le site Internet de la Société (www.lagardere.com) sous les rubriques suivantes :

► « Actionnaires et Investisseurs/Information réglementée » :

- rapports financiers annuels/Documents d'enregistrement universel relatifs aux dix derniers exercices ;
- rapports financiers semestriels relatifs aux dix derniers exercices ;
- informations mensuelles sur le capital et les droits de vote ;
- informations sur les rachats d'actions ;
- descriptif des programmes de rachat d'actions.

► « Actionnaires et Investisseurs/Assemblées générales » :

- documents d'Assemblées Générales relatifs aux dix derniers exercices.
- « Groupe/Gouvernance » :
- statuts à jour.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



TABLES DE CONCORDANCE

8.1	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	328
.....		
8.2	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION	329
.....		
8.3	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 2019/980	333
.....		
8.4	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	338

8.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le rapport financier annuel, établi en application des dispositions de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, comprend les documents, rapports et informations suivants, dont le texte figure dans le Document d'enregistrement universel, ci-annexé, aux chapitres, numéros et pages ci-dessous mentionnés.

Les comptes annuels 2021	Chapitre 5.5	296
Les comptes consolidés 2021	Chapitre 5.3	198
Le rapport de gestion (Informations minimales au sens de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF)	Cf. table de concordance du rapport de gestion ci-après	
La déclaration des personnes qui assument la responsabilité des documents (Attestation des responsables du Rapport financier annuel et du Document d'enregistrement universel)	Chapitre 7.2	324
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	Chapitre 5.6	310
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 5.7	313
► Honoraires des Commissaires aux Comptes	Chapitre 5.3 (note 37 de l'annexe aux comptes consolidés)	279

8.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION

	Éléments requis	Texte de référence	Section
①	SITUATION ET ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ		
1.1	Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement au regard du volume et de la complexité des affaires	Articles L. 225-100-1, I., 1°, L. 232-1, II., L. 233-6 et L. 233-26 du Code de commerce	1.4 / 1.8 / 5.2
1.2	Indicateurs clefs de performance de nature financière	Article L. 225-100-1, I., 2° du Code de commerce	5.2
1.3	Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	Article L. 225-100-1, I., 2° du Code de commerce	4.3
1.4	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	Articles L. 232-1, II. et L. 233-26 du Code de commerce	6.1.1
1.5	Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées Générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	Article L. 233-13 du Code de commerce	2.8.8
1.6	Succursales existantes	Article L. 232-1, II du Code de commerce	-
1.7	Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	1.8.1
1.8	Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	-
1.9	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	6.2
1.10	Activités en matière de recherche et de développement	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	1.4
1.11	Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	5.5.1
1.12	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Article D. 441-4 du Code de commerce	5.4.3
1.13	Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux Comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	-
②	CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES		
2.1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Article L. 225-100-1, I., 3° du Code de commerce	3.1
2.2	Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	Article L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	4.3.2.2

	Éléments requis	Texte de référence	Section
2.3	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Article L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	3.2
2.4	Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	Article L. 225-100-1., 4° du Code de commerce	Note 29 de l'annexe au comptes consolidés
2.5	Dispositif anticorruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	3.1.2.2
2.6	Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-4 du Code de commerce	4.7

3

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Informations sur les rémunérations

3.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2 du Code de commerce	2.5.1 / 2.6.1
3.2	Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du Code de commerce	2.5.2 / 2.6.2
3.3	Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	2.5.2.1
3.4	Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du Code de commerce	N/A
3.5	Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4° du Code de commerce	2.5.2.1 G
3.6	Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5° du Code de commerce	2.5.1.1
3.7	Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6° du Code de commerce	2.5.2.2 / 2.6.2.1.A
3.8	Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7° du Code de commerce	2.5.2.2 / 2.6.2.1.A
3.9	Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8° du Code de commerce	2.5.2 / 2.6.2
3.10	Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée Générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9° du Code de commerce	2.5.2 / 2.6.2
3.11	Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du Code de commerce	N/A
3.12	Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'Administration)	Article L. 22-10-9, I., 11° du Code de commerce	N/A

	Éléments requis	Texte de référence	Section
3.13	Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du Code de commerce	N/A
3.14	Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	2.5.1.3.B / 2.5.2.3
Informations sur la gouvernance			
3.15	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Article L. 225-37-4, 1 ^{er} du Code de commerce	2.2.2.1.B
3.16	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4, 2 ^o du Code de commerce	2.3.2 / 2.7
3.17	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital	Article L. 225-37-4, 3 ^o du Code de commerce	2.8.4
3.18	Modalités d'exercice de la direction générale	Article L. 225-37-4, 4 ^o du Code de commerce	2.1.2
3.19	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10, 1 ^{er} du Code de commerce	2.2.2 / 2.2.3 / 2.2.4
3.20	Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	Article L. 22-10-10, 2 ^o du Code de commerce	2.2.2.1.D
3.21	Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	Article L. 22-10-10, 3 ^o du Code de commerce	2.1.2.3
3.22	Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	Article L. 22-10-10, 4 ^o du Code de commerce	2.1.1 / 2.2.5
3.23	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Article L. 22-10-10, 5 ^o du Code de commerce	2.10.1
3.24	Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	Article L. 22-10-10, 6 ^o du Code de commerce	2.2.2.2
3.25	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	Article L. 22-10-11 du Code de commerce	2.9

④

ACTIONNARIAT ET CAPITAL

4.1	Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	2.8.1 / 2.8.8.1 / 2.8.8.2
4.2	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211 du Code de commerce	2.8.2
4.3	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Article L. 225-102, alinéa 1 ^{er} du Code de commerce	2.8.8.1
4.4	Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	-
4.5	Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	2.3.5
4.6	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	Article 243 bis du Code général des impôts	5.1

Éléments requis

Texte de référence

Section

5

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)

5.1	Modèle d'affaires (ou modèle commercial)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I du Code de commerce	1.4 / 4.1
5.2	Description des principaux risques liés à l'activité de la Société ou du Groupe, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par les relations d'affaires, les produits ou les services	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I. 1° du Code de commerce	4.3
5.3	Informations sur la manière dont la Société ou le Groupe prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, et les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption (description des politiques appliquées et procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer les principaux risques liés à l'activité de la Société ou du Groupe)	Articles L. 225-102-1, III, R. 225-104 et R. 225-105, I. 2° du Code de commerce	4.3 / 4.3.1 / 4.3.2 / 4.3.3 / 4.3.4
5.4	Résultats des politiques appliquées par la Société ou le Groupe, incluant des indicateurs clés de performance	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I. 3° du Code de commerce	4.3 / 4.3.1 / 4.3.2 / 4.3.3 / 4.3.4
5.5	Informations sociales (emploi, organisation du travail, santé et sécurité, relations sociales, formation, égalité de traitement)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 1° du Code de commerce	4.3.1
5.6	Informations environnementales (politique générale en matière environnementale, pollution, économie circulaire, changement climatique)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 2° du Code de commerce	4.3.2
5.7	Informations sociétales (engagements sociétaux en faveur du développement durable, sous-traitance et fournisseurs, loyauté des pratiques)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 3° du Code de commerce	4.2.1 / 4.2.2. / 4.2.3
5.8	Informations relatives à la lutte contre la corruption	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. B. 1° du Code de commerce	4.3.4
5.9	Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. B. 2° du Code de commerce	4.3.3
5.10	Informations spécifiques : - politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société - capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation de telles installations - moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité	Article L. 225-102-2 du Code de commerce	-
5.11	Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	Articles L. 225-102-1, III et R. 225-105 du Code de commerce	4.4.1.A.2 / 4.4.1.A.3
5.12	Attestation de l'organisme tiers indépendant sur les informations présentes dans la DPEF	Articles L. 225-102-1, III et R. 225-105-2 du Code de commerce	4.6

6

AUTRES INFORMATIONS

6.1	Informations fiscales complémentaires	Articles 223 <i>quater</i> et 223 quinquies du Code général des impôts	5.4.3
6.2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du Code de commerce	5.3 (note 34 de l'annexe aux comptes consolidés)

8.3 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 2019/980

Informations

Numéros⁽¹⁾

①	PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE	
1.1	Responsables du Document d'enregistrement universel	7.1
1.2	Attestation des responsables du Document d'enregistrement universel	7.2
1.3	Déclarations d'experts	-
1.4	Informations provenant de tiers	-
1.5	Déclaration d'approbation du Document d'enregistrement universel	-
②	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
	Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques	7.3
③	FACTEURS DE RISQUES	
	Fournir une description des risques importants qui sont propres à l'émetteur, répartis en un nombre limité de catégories, dans une section intitulée « facteurs de risques »	3.1
④	INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	1.1.1
4.2	Lieu d'enregistrement de l'émetteur, numéro d'enregistrement et identifiant d'identité juridique (LEI)	1.1.4
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	1.1.5
4.4	Siège social et forme juridique, législation régissant ses activités, pays dans lequel il est constitué, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire, site Internet	1.1.2 / 1.1.3
⑤	APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1	Principales activités	
	5.1.1 Nature des opérations effectuées et principales activités	1.4
	5.1.2 Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.4
5.2	Principaux marchés	1.4 / 5.3 (notes 5.1, 5.2 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés)
5.3	Évènements importants dans le développement des activités	1.4
5.4	Stratégie et objectifs	1.4
5.5	Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	3.1.1.2 / 1.8.2
5.6	Sources relatives aux positions concurrentielles citées	1.4 (notes de bas de page)

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations

Numéros⁽¹⁾

5.7	Investissements	
5.7.1	Investissements importants réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques, jusqu'à la date de dépôt du Document d'enregistrement universel	1.7 / 1.8.1
5.7.2	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris, y compris leur répartition géographique (sur le territoire national et à l'étranger) et leur méthode de financement (interne ou externe)	1.7 / 1.8 et 5.3 (note 5.2 de l'annexe aux comptes consolidés)
5.7.3	Coentreprises et entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	-
5.7.4	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	-

6 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

6.1	Description sommaire du Groupe et place occupée par l'émetteur	1.3
6.2	Liste des filiales importantes	1.3

7 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT 5.2

7.1	Situation financière	
7.1.1	Exposé fidèle de l'évolution et résultat de ses activités ainsi que de sa situation pour chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées, en indiquant les causes des changements importants survenus	5.2.1 / 5.2.2
7.1.2	Indications sur : a) l'évolution future probable des activités b) ses activités en matière de recherche et de développement	6.2
7.2.1	Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	5.2.1 / 5.2.2
7.2.2	Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.2.1 / 5.2.2

8 TRÉSORERIE ET CAPITAUX

8.1	Informations sur les capitaux	5.3 (note 26 de l'annexe aux comptes consolidés)
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	5.3 (note 25 de l'annexe aux comptes consolidés)
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	5.3 (note 28 de l'annexe aux comptes consolidés)
8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités	5.3 (note 26 de l'annexe aux comptes consolidés)
8.5	Sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés au 5.7.2	1.8.2

9 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

9.1	Environnement réglementaire qui peut influer de manière significative sur les activités – Mesure ou facteur de nature administrative, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités de l'émetteur	1.5

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations

Numéros ⁽¹⁾

10	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
10.1	Fournir une description : a) des principales tendances récentes ayant affecté l'activité depuis la fin du dernier exercice b) de tout changement significatif de performance financière du Groupe survenu depuis la fin du dernier exercice, ou fournir une déclaration négative appropriée	6.1
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou évènement, raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives pour l'exercice en cours	6.1.3
11	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	
11.1	Prévision ou estimation du bénéfice publiée (qui est encore en cours et valable). Si une prévision ou une estimation du bénéfice a été publiée et est encore en cours, mais n'est plus valable, fournir une déclaration en ce sens	6.3
11.2	Cette prévision ou estimation du bénéfice doit être claire et sans ambiguïté et contenir une déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur la fait reposer	-
11.3	Déclaration attestant que la prévision ou l'estimation du bénéfice a été établie et élaborée sur une base : a) comparable aux informations financières historiques b) conforme aux méthodes comptables de l'émetteur	-
12	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
12.1	Renseignements sur les membres des organes d'administration et de direction	2.2 / 2.3 / 2.4
12.2	Conflits d'intérêts et/ou d'autres devoirs Arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point 12.1 a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale Détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point 12.1 concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'elles détiennent	2.3
13	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
13.1	Rémunération des dirigeants et membres du Conseil d'Administration et du Conseil de Surveillance	2.5 / 2.6
13.2	Provisions pour pensions, retraites ou autres avantages	2.5 / 2.6
14	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
14.1	Date d'expiration des mandats	2.2.2.1
14.2	Contrats de services	2.3.2 / 2.7
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération	2.2.3
14.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise applicable à l'émetteur	2.2.5
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise, y compris les modifications futures de la composition des organes d'administration et de direction et des comités	2.2.2.1.C

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations

Numéros⁽¹⁾

15

SALARIÉS

15.1	Effectifs salariés ; répartition par activité et par site ; travailleurs temporaires	4.1 / 4.4.1
15.2	Participations et stock options Pour chacune des personnes visées au point 12.1, premier alinéa, points a) et d), fournir des informations, les plus récentes possibles, concernant la participation au capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions	2.2.2.1 / 2.5.2.2 / 2.8.9
15.3	Accord de participation des salariés dans le capital de l'émetteur	2.8.9 / 4.3.1.1

16

PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

16.1	Participations connues devant être déclarées	2.8.8.2
16.2	Droits de vote des principaux actionnaires	2.8.8.5
16.3	Contrôle de l'émetteur : nature	2.8.8
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de l'émetteur	2.8.8

17

TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

17.1	Détail des transactions avec des parties liées	2.3.2 / 2.7 / 5.3 (note 35 de l'annexe aux comptes consolidés)

18

INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR

18.1	Informations financières historiques	1.6 / 5.1.1 / 5.3 (note 39) et 5.5
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	-
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	-
18.3.1	Audit des informations financières annuelles historiques	5.6 / 5.7
18.3.2	Autres informations auditées par les contrôleurs légaux	5.8 / 7.2
18.3.3	Informations financières non tirées des états financiers audités	-
18.4	Informations financières pro forma	-
18.5	Politique en matière de dividendes	5.1
18.5.1	Politique en matière de distribution de dividendes et toute restriction applicable à cet égard	5.1.2
18.5.2	Montant du dividende, par action, éventuellement ajusté pour permettre les comparaisons, lorsque le nombre d'actions de l'émetteur a changé	5.1.1
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage (douze derniers mois)	5.3 (note 34)
18.7	Changement significatif de la situation financière (depuis la clôture du dernier exercice)	6.1.2

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations

Numéros ⁽¹⁾**19****INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

19.1	Capital social	2.8
19.1.1	Capital souscrit et capital autorisé	2.8.1 / 2.8.4
19.1.2	Actions non représentatives au capital	-
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	2.8.2
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	2.8.3
19.1.5	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis, ou à toute augmentation du capital	-
19.1.6	Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option	2.8.7
19.1.7	Historique du capital social	2.8.1
19.2	Actes constitutifs et statuts	2.10.1
19.2.1	Objet social de l'émetteur	2.10.1
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions existantes	2.10.1
19.2.3	Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	2.10.1 / 2.10.2

20**CONTRATS IMPORTANTS****1.8**

20.1	Contrats importants conclus (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des activités) des deux dernières années	1.8

21**DOCUMENTS DISPONIBLES****7.4**

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

8.4 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Éléments de la Déclaration de performance extra-financière (article L. 225-102-1 du Code de commerce)	Chapitre du Document d'enregistrement universel
Modèle d'affaires	1.4 et 4.1
Analyse des principaux risques financiers	4.3
Conséquences sociales	4.3.1
Conséquences environnementales	4.3.2
Respect des droits de l'homme	4.3.3
Lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	4.3.4 et 4.4.4
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	4.3.2.1
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	4.4.2
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	4.3.2.2
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	4.3.2.2
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que les conditions de travail des salariés	4.4.1.A.2 et 4.4.1.A.3
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	4.3.1.2
Autres informations obligatoires (loi agriculture et alimentation)	Chapitre du Document d'enregistrement universel
Lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal, alimentation responsable, équitable et durable	4.3.1.4

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



Document réalisé par la Direction de la Communication institutionnelle

Direction artistique : Sugar Pepper & Salt

Crédits photographiques : ASTERIX® – OBELIX® – IDEFIX® / 2022 les éditions

Albert René / Goscinny – Uderzo ; DR ; Gilles Bassignac / Lagardère ;

Hachette Book Group ; Jacques Grison / Lagardère ; Lagardère News ;

Lagardère Travel Retail ; Nicolas Grosmond ; Olivier Roller.

Réalisation : BRIEF

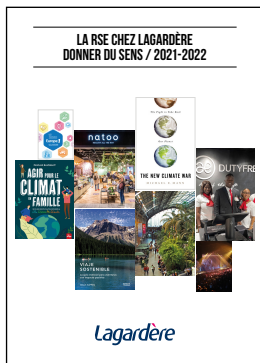
© Lagardère - Mars 2022



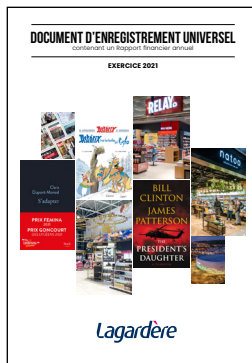
10-31-1222 / Certifié PEFC /
pefc-france.org

Ce document est imprimé sur du papier issu de forêts gérées durablement et ayant obtenu une certification environnementale.

PUBLICATIONS



La RSE chez Lagardère en 2021-2022



Document d'enregistrement universel

contenant un Rapport
financier annuel
Exercice 2021

Ces publications sont également disponibles en version accessible et en anglais.

www.lagardere.com

CONTACTS

SIÈGE SOCIAL

Lagardère SA

4, rue de Presbourg
75116 Paris
Tél : 01 40 69 16 00

PORTE-PAROLE

Ramzi Khiroun

Porte-parole de Lagardère SA
Directeur des Relations Extérieures
Tél : 01 40 69 16 33
E-mail : rk@lagardere.fr

RELATIONS INVESTISSEURS

Emmanuel Rapin

Directeur du Financement
et des Relations Investisseurs
Tél : 01 40 69 17 45
E-mail : erapin@lagardere.fr

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS AU NOMINATIF

Société Générale Securities Services

SGSS/SBO/CIS/ISS
32, rue du Champ de Tir - CS 30812
44308 Nantes Cedex 3 - France
Tél : 02 51 85 67 89

Lagardère

Lagardère
PUBLISHING

Lagardère
TRAVEL RETAIL



Lagardère
NEWS

Lagardère
LIVE ENTERTAINMENT

