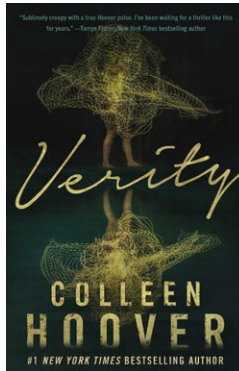




DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

EXERCICE 2022



Lagardère

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

incluant le Rapport financier annuel

Exercice 2022

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 14 mars 2023 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

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

LAGARDÈRE 2022 EN BREF

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	19	4	FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIFS DE CONTRÔLE RFA	185
1.1	Historique	20	4.1	Facteurs de risques	186
1.2	Organigramme – Liste des filiales importantes – Relations mère-filles	22	4.2	Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	194
1.3	Activités et stratégie RFA	23		
1.4	Principaux investissements	42	5	INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS RFA	201
1.5	Contrats importants RFA	43	5.1	Informations patrimoniales et actionnariales	202
1.6	Événements récents (survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2023)	45	5.2	Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SA	204
1.7	Perspectives d'avenir RFA	45	5.3	Comptes consolidés de Lagardère SA au 31 décembre 2022	210
1.8	Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)	45	5.4	Présentation des comptes annuels de Lagardère SA	296
		5.5	Comptes annuels de Lagardère SA au 31 décembre 2022	300
2	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DEVOIR DE VIGILANCE RFA	47	5.6	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	314
2.1	Modèle d'affaires du groupe Lagardère	48	5.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	317
2.2	La RSE, politique, acteurs, gouvernance	50	5.8	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	320
2.3	Stratégie, déploiement et résultats	54		
2.4	Tableau de synthèse des autres indicateurs suivis	83	6	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	323
2.5	La RSE, méthodologie et périmètre	84	6.1	Renseignements généraux concernant l'émetteur	324
2.6	Rapport d'examen du vérificateur indépendant	85	6.2	Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document d'enregistrement universel	324
2.7	Mise en œuvre de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères	88	6.3	Attestation du responsable RFA	324
2.8	Mise en œuvre du règlement taxonomie	89	6.4	Noms et adresses des Commissaires aux Comptes	325
		6.5	Documents accessibles au public	325
3	RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA	95		
3.1	Principes généraux de la gouvernance de Lagardère SA	97	7	TABLES DE CONCORDANCE	327
3.2	Organes de gouvernance	98	7.1	Table de concordance avec le Rapport financier annuel	328
3.3	Informations complémentaires sur les membres du Conseil d'Administration	119	7.2	Table de concordance avec le rapport de gestion	329
3.4	Les autres instances de gouvernance	122	7.3	Table de concordance du Document d'enregistrement universel avec l'annexe 1 du Règlement CE 2019/980	333
3.5	Rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	124	7.4	Table de concordance avec la déclaration de performance extra-financière	338
3.6	Rémunérations et avantages des membres du Conseil d'Administration	152			
3.7	Opérations conclues avec des apparentés (membres du Conseil d'Administration)	154			
3.8	Capital social	156			
3.9	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	168			
3.10	Annexes	170			

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

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire,

En 2022, notre Groupe a réalisé une année historique marquée par une amélioration de tous ses principaux indicateurs financiers, le retour à une profitabilité au plus haut depuis dix ans et une nette amélioration de son levier d'endettement par rapport à 2021. Plus que jamais, cette excellente performance confirme la pertinence du recentrage stratégique achevé en 2020 sur nos deux principaux métiers, l'édition et le travel retail, ainsi que sur les médias et le divertissement.

Après une année 2021 exceptionnelle et dans un contexte de repli mondial du marché de l'édition et de fortes tensions inflationnistes, Lagardère Publishing a réussi à maintenir de très hauts niveaux de chiffre d'affaires et de profitabilité, en ligne avec les perspectives et supérieurs aux niveaux historiques. La branche a notamment pu capitaliser sur le succès de nombreux best-sellers en France et à l'international tout en assurant une gestion rigoureuse de ses activités. La stratégie de croissance externe sur le cœur de métier d'éditeur et sur les marchés adjacents s'est également poursuivie activement avec les acquisitions de Paperblanks, Welbeck Publishing Group et Bragelonne.

2022 aura aussi marqué le retour à la profitabilité de Lagardère Travel Retail. La branche a su bénéficier du fort rebond du trafic aérien qui, couplé au maintien du plan de protection du résultat et de la trésorerie, a permis l'atteinte de résultats opérationnels exceptionnels. Le développement du réseau mondial de Lagardère Travel Retail s'est également accéléré à travers des acquisitions majeures dans le domaine du Foodservice, notamment celles de Creative Table Holdings Ltd à Dubai et de Marché International, le gain de contrats importants dont celui pour l'exploitation des magasins Duty Free et Mode des aéroports de Paris, ainsi qu'avec le démarrage des opérations en Amérique latine.

Les Autres activités du Groupe ont également retrouvé le chemin de la croissance en 2022. Dans un marché difficile en constante évolution, Lagardère News est parvenue à résister et à se réinventer avec notamment le lancement du *JDD Magazine* et le développement continu de son activité de licences autour de la marque Elle. Lagardère Live Entertainment a quant à elle profité de la fin des restrictions sanitaires et enregistré une forte croissance de son activité de production et de gestion de salles de spectacles.

Cet exercice 2022 a aussi été marqué par le renforcement de nos engagements RSE. Sur le plan environnemental, nous avons élaboré une trajectoire ambitieuse et responsable de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, assortie de plans d'actions pour chacune des branches d'activités. Nous avons également réalisé une analyse des risques et opportunités, destinée à renforcer la résilience de notre modèle d'affaires face aux défis climatiques. Et bien sûr, le Groupe a poursuivi ses autres initiatives en matière environnementale (éco-conception, réduction du plastique, préservation des ressources naturelles) mais également sur les sujets de la diversité, de l'inclusion, de l'égalité femmes-hommes et de l'accès de tous à la connaissance et au divertissement, qui guident notre stratégie RSE.

Je suis ainsi particulièrement heureux d'avoir vu l'engagement déterminé du Groupe récompensé en 2022 par une quatrième place au palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120, ainsi que par un classement encore en progrès (6^e rang de la catégorie Média) au sein du S&P Global Sustainability Yearbook 2023 qui distingue les sociétés les plus performantes en matière environnementale, sociale et de gouvernance, à l'échelle mondiale.

À nouveau, je tiens à exprimer ma fierté et ma gratitude aux 27 400 collaborateurs du Groupe : les excellentes performances financières et extra-financières qui couronnent l'année 2022 reposent intégralement sur leur passion, leur engagement et leur talent, qui sont nos atouts les plus précieux et plus que jamais au cœur de notre stratégie en France et à l'international. Je suis également fier de pouvoir compter sur le soutien de notre premier actionnaire, le groupe Vivendi et la famille Bolloré, pour conduire le Groupe vers de nouveaux succès.

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

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général de Lagardère SA

LAGARDÈRE 2022 EN BREF

Créé en 1992, Lagardère est un groupe de dimension mondiale présent dans plus de 40 pays, comptant environ 27 400 collaborateurs et ayant dégagé un chiffre d'affaires de 6 929 millions d'euros en 2022.

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 7 479 collaborateurs participent à la création de plus de 15 000 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 18 803 collaborateurs s'appuient sur un réseau international de plus de 4 890 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*, *JDD Magazine*, Europe 1, Europe 2, RFM, la licence Elle), Lagardère Live Entertainment (production de concerts et de spectacles, gestion de salles de spectacles) et Lagardère Paris Racing (club de sports).

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 Jean-Luc Lagardère est nommé Directeur Général d'Europe 1.

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 le contrôle d'Europe 1 et de 51 % du capital de Matra (hors Hachette).

1986 Reprise du contrôle d'Europe 1 par Hachette.

1988 Privatisation de Matra.

1992 Création de Matra Hachette à la suite de la fusion-absorption de Hachette par Matra et de Lagardère Groupe, société faitière 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'Aerospatiale Matra à la suite du rapprochement des activités d'Aerospatiale et de Matra Hautes Technologies.

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

2003 Décès de Jean-Luc Lagardère et nomination d'Arnaud Lagardère en qualité de Gérant de Lagardère SCA.

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

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

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

2015-2022 Développement continu des activités d'édition et de travel retail en France et à l'international.

2020 Finalisation du recentrage stratégique du Groupe lancé en 2018 sur ses deux branches prioritaires – Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail – ainsi que sur ses Autres activités (Lagardère News, Lagardère Live Entertainment et Lagardère Paris Racing).

2021 Transformation de Lagardère SCA en société anonyme et mise en place d'une nouvelle gouvernance. Nomination d'Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général et de Pierre Leroy en qualité de Directeur Général Délégué.

2022 Offre publique d'achat amicale par Vivendi SE sur Lagardère SA. Poursuite de la stratégie de développement des deux branches prioritaires à l'international.

Lagardère

Lagardère PUBLISHING



Lagardère TRAVEL RETAIL



Lagardère NEWS



Lagardère LIVE ENTERTAINMENT



Lagardère

Chiffre d'affaires

6 929 M€

Résop Groupe

438 M€

Free cash-flow

221 M€

Implantations

+ de 40 pays

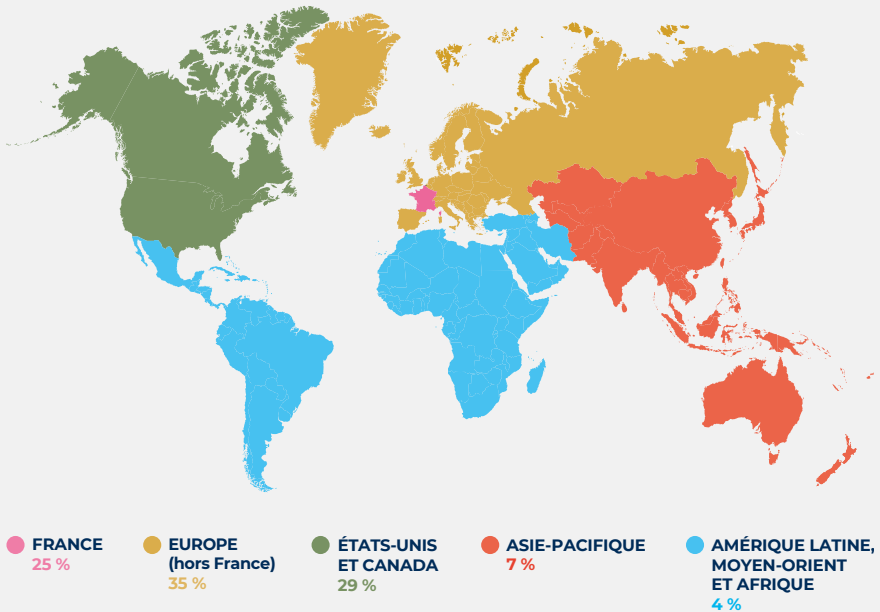
Filiales consolidées

496

Collaborateurs

27 400

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



GOVERNANCE 2022

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Virginie Banet
Indépendante



Arnaud Lagardère
Président-Directeur Général



Nicolas Sarkozy
Indépendant



Valérie Bernis
Indépendante



57 ans
Âge moyen ⁽¹⁾



René Ricol
Indépendant



Laura Carrere
Indépendante



55,5 %
Féminisation du Conseil ⁽²⁾



Arnaud de Puyfontaine



Fatima Fikree



66,6 %
Taux d'indépendance ⁽²⁾



Véronique Morali
Indépendante



Marie Flavion
Représentante des salariés



Pascal Jouen
Représentant des salariés



Pierre Leroy
Directeur Général Délégué
Censeur



Membres du Comité d'Audit



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



Membres du Comité ad hoc



Présidente de Comité

(1) Hors Censeur.

(2) Hors Censeur et Représentants des salariés.

COMITÉ EXÉCUTIF



ARNAUD LAGARDÈRE

Président-Directeur Général de Lagardère SA



PIERRE LEROY

Directeur Général Délégué de Lagardère SA
Président-Directeur Général de Hachette Livre



CONSTANCE BENQUÉ

Présidente
de Lagardère News



PAULINE HAUWEL

Secrétaire Générale
du groupe Lagardère



DAG RASMUSSEN











Président-Directeur Général
de Lagardère Travel Retail



SOPHIE STABILE

Directrice Financière
du groupe Lagardère

TABLEAU DE BORD DES ENGAGEMENTS RSE

	ENGAGEMENTS	RÉALISATIONS 2022					
  	<h3> limiter l'empreinte environnementale des produits et services</h3> <table border="1"> <tr> <td>Réduction de l'empreinte carbone</td> <td>Lutte contre le gaspillage alimentaire</td> </tr> <tr> <td>Approvisionnement responsable du papier</td> <td>Réduction du plastique, éco-conception</td> </tr> </table>	Réduction de l'empreinte carbone	Lutte contre le gaspillage alimentaire	Approvisionnement responsable du papier	Réduction du plastique, éco-conception	<p>99 % du papier acheté ou fourni d'origine certifié et/ou recyclé</p> <p>4,2 tonnes équ CO₂/ETP (scopes 1, 2 et 3 partiel)</p> <p>65 % : part du chiffre d'affaires Foodservice des pays disposant d'un système de mesure des déchets et menant des initiatives de réduction du gaspillage alimentaire</p> <p>95 % : part du chiffre d'affaires Foodservice des pays ayant adopté des consommables responsables (et supprimé le plastique à usage unique)</p>	ENVIRONNEMENT
Réduction de l'empreinte carbone	Lutte contre le gaspillage alimentaire						
Approvisionnement responsable du papier	Réduction du plastique, éco-conception						
  	<h3>Placer l'humain au cœur de la stratégie</h3> <table border="1"> <tr> <td>Égalité femmes-hommes</td> <td>Engagement et fidélisation des talents</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Promotion de la diversité et de l'inclusion</td> </tr> </table>	Égalité femmes-hommes	Engagement et fidélisation des talents	Promotion de la diversité et de l'inclusion		<p>45 % de femmes parmi les Top exécutifs</p> <p>31 % des managers ont suivi une formation diversité</p> <p>+ de 300 000 heures de formation dispensées au sein du Groupe</p> <p>Près de 15 000 recrutements en CDI</p>	SOCIAL
Égalité femmes-hommes	Engagement et fidélisation des talents						
Promotion de la diversité et de l'inclusion							
 	<h3>Partager la diversité sociale et culturelle des activités avec le plus grand nombre</h3> <table border="1"> <tr> <td>Accès à la connaissance et au divertissement</td> <td>Sensibilisation au développement durable</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Engagement solidaire</td> </tr> </table>	Accès à la connaissance et au divertissement	Sensibilisation au développement durable	Engagement solidaire		<p>99 % livres numériques accessibles aux personnes en situation de handicap</p> <p>Création de la Fondation Hachette pour la lecture</p> <p>Signature du contrat média climat par Lagardère News</p> <p>+ de 300 pages de contenus verts (<i>Paris Match</i> et <i>Journal du Dimanche</i>)</p> <p>351 lauréats primés par la Fondation Jean-Luc Lagardère depuis 1990</p>	SOCIÉTAL
Accès à la connaissance et au divertissement	Sensibilisation au développement durable						
Engagement solidaire							
 	<h3>Assurer une gouvernance éthique et responsable</h3> <table border="1"> <tr> <td>Vigilance sur la chaîne de valeur</td> <td>Lutte contre la corruption</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Protection des données personnelles</td> </tr> </table>	Vigilance sur la chaîne de valeur	Lutte contre la corruption	Protection des données personnelles		<p>Rédaction d'un code de conduite anti-corruption</p> <p>50 % de la dépense fournisseurs à risques élevés évalués par EcoVadis</p>	ÉTHIQUE
Vigilance sur la chaîne de valeur	Lutte contre la corruption						
Protection des données personnelles							



**MINISTÈRE
CHARGÉ DE L'ÉGALITÉ
ENTRE LES FEMMES ET
LES HOMMES,
DE LA DIVERSITÉ ET DE
L'ÉGALITÉ DES CHANCES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Le groupe
Lagardère obtient
la **4^e place** au
**Palmarès de
la féminisation
des instances
dirigeantes
des entreprises
du SBF 120**



La performance RSE
de Lagardère News
est saluée par **EcoVadis**

Lagardère SA
Media, Movies & Entertainment

**Sustainability
Yearbook Member**
S&P Global ESG Score 2022

62 /100

As of February 7, 2023.
Position and Score are industry specific and reflect exclusion
screening criteria. Learn more at spglobal.com/esg/yearbook

S&P Global



Le groupe Lagardère se distingue
pour la 5^e année consécutive au
classement du **Sustainability
Yearbook de S&P Global**



SUSTAINALYTICS

A Morningstar company

Le Groupe est classé
« **2022 ESG Industry Top Rated** »
et « **2022 ESG Regional Top Rated** »
par **Sustainalytics**
(secteur Retailing)

MOODY'S | ESG Solutions

VigeoEiris : classement
au **2^e rang** du secteur
de l'édition



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

2 748 M€



Résop

302 M€



Collaborateurs

7 479



+ DE 200

MARQUES D'ÉDITEURS



+ DE 120 000

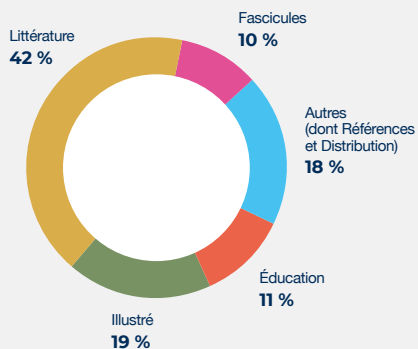
TITRES AU FORMAT NUMÉRIQUE



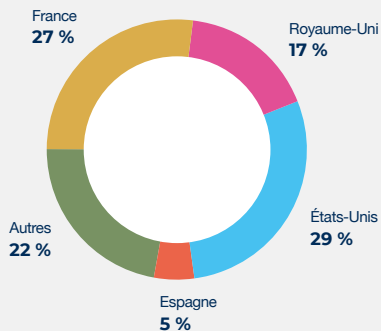
+ DE 15 000

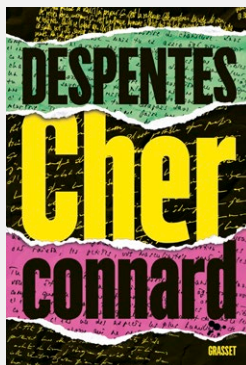
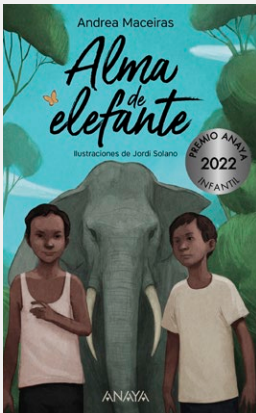
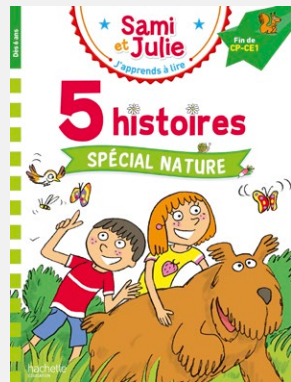
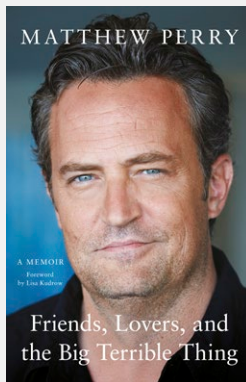
NOUVEAUTÉS

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE





Lagardère

TRAVEL RETAIL



2^e OPÉRATEUR MONDIAL DE TRAVEL RETAIL EN AÉROPORT

1^{er} OPÉRATEUR MONDIAL EN TRAVEL ESSENTIALS

1^{er} OPÉRATEUR DU TRAVEL RETAIL EN FRANCE

Chiffre d'affaires

3 927 M€



Résop

136 M€



Collaborateurs

18 803



PRÉSENCE DANS
280 AÉROPORTS



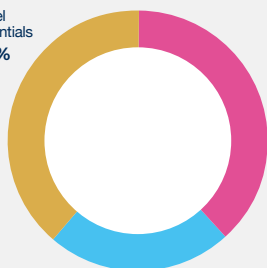
PRÉSENCE DANS
700 GARES ET STATIONS DE MÉTRO



+ DE 4 890
BOUTIQUES ET RESTAURANTS

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

Travel
Essentials
39 %



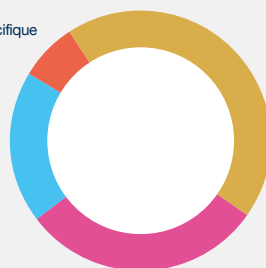
Foodservice
23 %

Duty Free
& Fashion
38 %

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Asie-Pacifique
7 %

France
19 %



Amériques
30 %

Europe
(hors France),
Moyen-Orient
et Afrique
44 %



Quick'n Easy (Belgique).



Bound (Australie).



Relay Next Generation (France).



Fantástico Perú (Pérou).



Future is Local (République tchèque).

Lagardère NEWS



3 RADIOS
2 TITRES DE PRESSE
1 MARQUE DE PRESSE MONDIALE



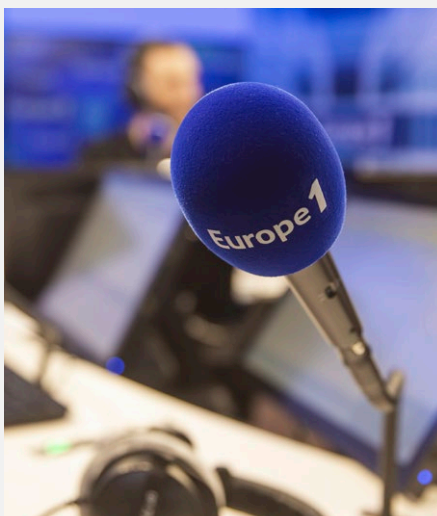
5 MILLIONS
D'AUDITEURS ⁽¹⁾
CHAQUE JOUR



3,5 MILLIONS
DE LECTEURS ⁽²⁾
CHAQUE SEMAINE



9,4 MILLIONS
DE VISITEURS UNIQUES ⁽³⁾
SUR SES PLATEFORMES DIGITALES



(1) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; Europe 1, Europe 2 et RFM ; septembre-octobre 2022 ; audience cumulée.

(2) Source : ACPM One Next 2022 S2 / ACPM Brand One Next Global 2022 S2.

(3) Source : Médiamétrie – NetRatings ; audience Internet global ; France ; novembre 2022 ; audience dédoublée : Europe 1 (B), Le Journal du Dimanche (B), Paris Match (B), Europe 2 (B), RFM (B) ; base : 2 ans et +.

Lagardère

LIVE ENTERTAINMENT



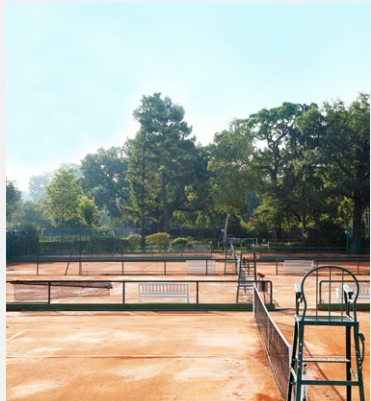
4 SALLES DE SPECTACLES
+ de 1 million DE SPECTATEURS
DANS LES 4 SALLES
+ de 1 million DE SPECTATEURS
VENUS DÉCOUVRIR LES ARTISTES
EN TOURNÉE



Arkéa Arena (France).



13 000 MEMBRES
7 HECTARES DE DOMAINE
44 COURTS DE TENNIS
2 BASSINS DE NATATION
(DONT 1 OLYMPIQUE)



Site de la Croix Catelan (France).

FAITS MARQUANTS

JANVIER 2022

- Hachette UK fait l'acquisition de Paperblanks, deuxième marque mondiale de papeterie haut de gamme.
- Lancement des opérations de Lagardère Travel Retail en Amérique latine, au Pérou.

FÉVRIER 2022

- Hachette Livre acquiert Bragelonne, le leader français des littératures de l'imaginaire, et prend une participation majoritaire au sein de La Boîte de Jeu.
- Acquisition par Lagardère Travel Retail des activités Foodservice de HWH (Creative Table Holdings Ltd) au Moyen-Orient.

MARS 2022

- Lagardère Travel Retail inaugure la première boutique Aelia Duty Free éco-responsable à l'aéroport de Genève (Suisse).
- Ouverture des opérations de restauration de Lagardère Travel Retail au Chili.

AVRIL 2022

- Lancement de la Fondation Hachette pour la lecture, présidée par Pierre Leroy (Président-Directeur Général de Hachette Livre).
- Lagardère Travel Retail annonce la mise en place de son plan d'action global pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre.
- Lagardère News reçoit une médaille d'or pour l'évaluation de sa performance RSE par EcoVadis.

MAI 2022

- Le Conseil d'Administration de Lagardère SA met à l'étude un projet visant à confirmer l'autonomie du pôle radios.
- Lagardère Paris Racing organise la première édition du trophée Lagardère, tournoi de tennis professionnel féminin (WTA 125), sur son site de la Croix Catelan (Paris, France).

JUIN 2022

- Clôture de l'offre publique amicale initiée par Vivendi SE qui détient 57,35 % du capital de Lagardère SA.

JUILLET 2022

- Lagardère Travel Retail remporte l'appel d'offres pour la nouvelle co-entreprise Extime Duty Free avec le Groupe ADP (France).

OCTOBRE 2022

- Lagardère News lance le *JDD Magazine*, magazine littéraire et d'enquête mensuel.

OCTOBRE – NOVEMBRE 2022

- Les maisons d'édition de Hachette Livre remportent 55 prix littéraires en France.

NOVEMBRE 2022

- Lagardère Travel Retail conclut un accord pour l'acquisition des activités Foodservice de Marché International.
- Hachette UK fait l'acquisition du groupe d'édition Welbeck Publishing Group.
- Ouverture de la première Maison Elle à Paris (France), conçue en association avec le groupe hôtelier Valotel.
- Le groupe Lagardère se distingue à la 4^e place du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120 avec une note globale de 88,71/100.

DÉCEMBRE 2022

- Lancement de la trajectoire de décarbonation de Hachette Livre intitulée « stratégie 30/30 ».

JANVIER 2023

- Retour de la station Europe 2 autour d'un positionnement musical pop-rock.

FÉVRIER 2023

- Le groupe Lagardère figure pour la cinquième année consécutive au sein du classement Sustainability Yearbook de S&P Global.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	HISTORIQUE	20	1.5	CONTRATS IMPORTANTS RFA	43
.....					
1.2	ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MÈRE-FILLES	22	1.5.1	Contrats importants auxquels le Groupe est partie	43
.....					
1.3	ACTIVITÉS ET STRATÉGIE RFA	23	1.5.2	Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe	44
1.3.1	Lagardère Publishing	24		
1.3.2	Lagardère Travel Retail	29	1.6	ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 2023)	45
1.3.3	Autres activités	35	1.6.1	Événements significatifs	45
.....					
1.4	PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS	42	1.6.2	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	45
1.4.1	Politique d'investissement et d'innovation	42		
1.4.2	Principaux investissements 2020	42	1.7	PERSPECTIVES D'AVENIR RFA	45
1.4.3	Principaux investissements 2021	43	1.7.1	Informations sur les tendances	45
1.4.4	Principaux investissements 2022	43	1.7.2	Perspectives d'avenir	45
.....					
			1.8	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)	45

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

1.1 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 la dénomination « Lagardère SCA » devenue « Lagardère SA » en juin 2021 à l'occasion de la transformation en société anonyme.

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 aérospatiales de Lagardère – 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 depuis Airbus Group SE) dans laquelle Lagardère détenait indirectement une participation d'environ 15 %.

Cette participation a d'abord été ramenée à 7,5 % en 2009 puis intégralement cédée en avril 2013. 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 en 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 ;
- le processus de rationalisation et de réorganisation des activités, à partir de 2010, 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 », avec :**

- l'acquisition, entre 2007 et 2008, des sociétés Sportfive (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) ;
- le rassemblement, en 2010, de 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, l'acquisition des actifs européens – France et Espagne – de Vivendi Universal Publishing et des activités de Hodder Headline au Royaume-Uni ;
- en 2006, l'acquisition de l'éditeur américain Time Warner Book ;
- en 2016 et 2017, les acquisitions du groupe d'édition américain Perseus Books, de Bookouture (principal éditeur de livres numériques au Royaume-Uni) et de la maison d'édition anglaise Summersdale ;
- en 2020 et 2021, les acquisitions de l'éditeur anglais Laurence King Publishing et de l'éditeur américain Workman Publishing ;
- en 2022, l'acquisition de l'éditeur anglais Welbeck Publishing Group.

En 2016, Lagardère Publishing a entamé sa diversification dans des domaines connexes à l'édition (jeux de société, jeux sur mobiles et papeterie haut de gamme) 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 :

- en 2012, l'acquisition de ADR Retail Srl, opérateur de Duty Free/Duty Paid dans les aéroports de Rome ;
- en 2014 et 2015, les acquisitions de Gerzon Holding (opérateur de Mode au sein de l'aéroport de Schiphol aux Pays-Bas), du groupe Airst (opérateur de 200 points de vente dans 11 pays) et de Paradies (un des leaders du Travel Retail en aéroport en Amérique du Nord, présent dans plus de 76 aéroports) ;
- en 2018 et 2019, les acquisitions de Haojeji Branded Foods (un leader du Foodservice en Amérique du Nord) et de International Duty Free (leader du Travel Retail en Belgique) ;
- en 2021, la signature d'un partenariat stratégique avec JD.com afin d'accélérer la croissance des activités en Chine et leur digitalisation ;
- en 2022, les acquisitions de Creative Table Holdings Ltd (opérateur de Foodservice à l'aéroport de Dubaï) et de Marché International (société internationale de Foodservice).

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 de Lagardère News (*Paris Match, Le Journal du Dimanche, Europe 1, Europe 2, 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 :**

En juin 2021, à l'issue d'une évolution significative de son actionariat et dans une perspective de dialogue actionnarial

apaisé, de continuité managériale et de réaffirmation de l'intégrité du Groupe recentré sur ses deux piliers, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, et ses Autres activités, Lagardère SCA a été transformée en société anonyme et dotée d'un Conseil d'Administration composé de représentants de ses principaux actionnaires. Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy ont alors été désignés respectivement Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué pour une durée de six ans.

► **Offre publique d'achat amicale par Vivendi SE sur Lagardère SA et projet de prise de contrôle :**

Le 21 février 2022, Vivendi a déposé une offre publique amicale sur Lagardère SA, ouverte, après visa de l'Autorité des marchés financiers, entre avril et juin 2022. À l'issue de cette offre publique, Vivendi SE détenait 57,35 % du capital de Lagardère SA. Le 24 octobre 2022, Vivendi SE a formellement déposé la notification du projet de rapprochement avec Lagardère SA auprès de la Commission européenne.

1

2

3

4

5

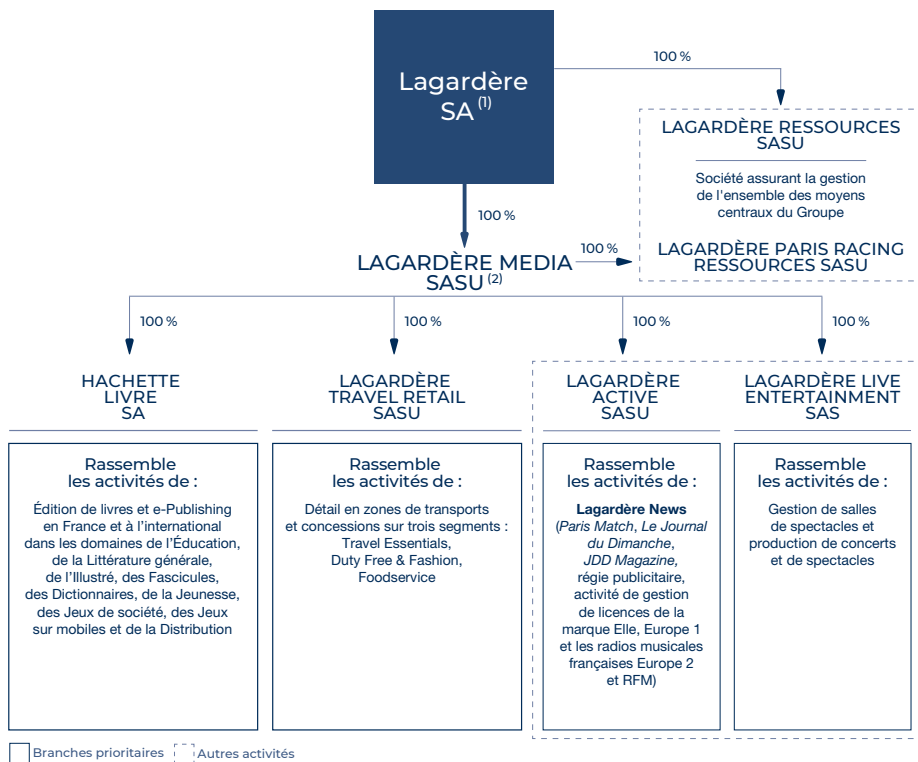
6

7

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

Le rôle de Lagardère SA vis-à-vis de ses filiales est décrit au paragraphe 4.2 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 branche d'activités et secteur géographique.



(1) Organigramme arrêté au 31 décembre 2022.

(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.

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 ;

- ▶ Lagardère Paris Racing Ressources : société exploitant le site de la Croix Catelan ;
- ▶ Lagardère North America, Inc : société américaine holding des filiales américaines des branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

La liste détaillée des filiales du Groupe (496 sociétés consolidées) et de leur implantation géographique figure en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SA (note 38).

1.3 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 6 929 millions d'euros en 2022.

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 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.

Par ailleurs, la branche s'est diversifiée dans des marchés adjacents en croissance et présentant des modèles économiques similaires à celui du livre, à savoir : les jeux de société, les jeux sur mobiles et la papeterie haut de gamme.

Après une année 2021 exceptionnelle pour le secteur du livre, le marché mondial est orienté à la baisse sur l'exercice 2022 en lien avec un contexte économique moins favorable et marqué par la forte inflation sur les coûts (papier, impression, transport et personnel). Malgré cet environnement moins porteur, la branche a réussi à maintenir un haut niveau d'activité et de rentabilité, très supérieurs à ses niveaux historiques pré-Covid.

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 2023, Lagardère Publishing poursuivra sa stratégie d'acquisitions ciblées sur son cœur de métier d'éditeur ainsi que sur les marchés adjacents. Par ailleurs, la branche procédera à des investissements destinés à moderniser ses outils logistique et commerciaux, tout en assurant une gestion rigoureuse de ses activités afin de préserver sa performance opérationnelle.

Lagardère Travel Retail regroupe les activités de commerce en zone de transport et concession 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).

L'exercice 2022 a été marqué par une forte reprise du trafic aérien et des ventes, à la suite de la levée des principales restrictions sanitaires liées à la pandémie de Covid-19 et en dépit d'un environnement économique complexe ainsi que de la persistance de la crise sanitaire en Chine. Dans ce contexte, le maintien par la branche de son plan de protection du résultat et de la trésorerie lui ont permis d'enregistrer des résultats opérationnels exceptionnels, tout en poursuivant son plan de transformation.

En 2023, Lagardère Travel Retail entend poursuivre les axes prioritaires suivants :

- ▶ atteindre et pérenniser les ambitions du programme LEaP Forward, malgré le nouveau contexte inflationniste ;
- ▶ soutenir l'excellence opérationnelle en stimulant l'engagement et le développement des équipes afin d'accroître l'attractivité et la rétention des talents ;
- ▶ devenir une référence du marché en déployant plus largement les initiatives RSE du programme interne PEPS (Planet, Ethics, People, Social) destiné à accélérer la transition de l'industrie du Travel Retail vers un modèle plus responsable et vertueux ;
- ▶ accélérer l'innovation avec de nouvelles offres, concepts, services et modèles économiques ;
- ▶ adapter la stratégie de la branche en Asie aux nouvelles réalités géopolitiques ;
- ▶ maintenir les initiatives de protection et d'optimisation de la trésorerie afin de soutenir la stratégie de croissance et d'adaptation des organisations à la nouvelle réalité.

Par ailleurs, le périmètre du Groupe comprend également les « Autres activités » qui incluent essentiellement :

- ▶ **Lagardère News** qui regroupe *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, *JDD Magazine*, la régie publicitaire, l'activité de gestion de licences de la marque Elle, Europe 1 et les radios musicales françaises (Europe 2 et RFM).

La reprise des investissements publicitaires observée en 2021 s'est prolongée en 2022. Cependant, la dynamique a semblé se tasser à partir du second semestre en lien avec les tensions internationales (guerre en Ukraine), l'inflation, la situation sociale fragilisée, etc.

Dans ce contexte, Lagardère News a poursuivi la modernisation de ces trois pôles à travers notamment le lancement du *JDD Magazine*, le développement des versions numériques et d'une offre payante en Presse, le déploiement d'Europe 1 dans le paysage audiovisuel et la croissance de l'activité de licences autour de la marque Elle (Maison Elle, etc.).

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 ».

En 2023, les enjeux primordiaux pour Lagardère News seront centrés autour du numérique (abonnement digital en Presse, offre de podcasts et de replay en Radio, développement de communautés sur les réseaux sociaux) et de la transversalité (développement des synergies entre les marques médias et promotion de l'intelligence collective et collaborative entre les équipes). En outre, Lagardère News maintiendra sa politique stricte d'optimisation de ses coûts sur l'intégralité de son périmètre.

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

- la production de concerts et de spectacles (Florent Pagny, Matthieu Chedid (-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).

Après avoir été significativement affecté en 2020 et 2021 par les différentes mesures sanitaires en lien avec la pandémie de Covid-19, le secteur du spectacle vivant a progressivement redémarré à partir de mars 2022 à la suite de l'abrogation des dernières restrictions.

Lagardère Live Entertainment a ainsi pu produire et accueillir de nombreux spectacles en 2022 qui lui ont permis d'enregistrer un chiffre d'affaires équivalent aux années pré-Covid.

Dans un contexte économique plus compliqué en 2023 (hausse des coûts et incertitude sur le pouvoir d'achat du potentiel public), Lagardère Live Entertainment demeure raisonnablement confiant sur la progression continue de l'activité avec notamment une hausse significative des spectacles accueillis dans ses salles et le développement de ses productions.

- **Lagardère Paris Racing** qui exploite sur près de sept hectares le site de la Croix Catelan, concession de la Ville de Paris jusqu'au 31 décembre 2028. Situé au cœur du Bois de Boulogne, il propose à ses membres des activités de tennis, de natation, de fitness et de bridge, ainsi que des services de restauration, une boutique d'articles de sport, un jardin d'enfants et des espaces événementiels.

À la suite de la suppression des dernières mesures sanitaires liées à la pandémie de Covid-19 en début d'année 2022, le site de la Croix Catelan a pu retrouver sa jauge et sa fréquentation normales. En 2023, Lagardère Paris Racing entend poursuivre ses actions dédiées à la promotion du sport et de ses valeurs, tout en continuant la modernisation de ses installations et de ses équipements sportifs.

1.3.1 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 acteur 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

(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) ;
- complétés 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 NPDI BookScan aux États-Unis.

place sur le marché de la Littérature générale au format poche et la première 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 par ailleurs entrepris de se diversifier dans les jeux de société, afin d'explorer de nouveaux territoires de divertissement en croissance, et sur la papeterie haut de gamme.

A.1 EN FRANCE ⁽¹⁾

La branche Littérature regroupe des maisons de grand renom, telles que Grasset, Fayard, Stock, Calmann-Lévy et JC Lattès. Chacune a ses domaines de prédilection mais reste en concurrence avec les autres maisons ainsi qu'avec les marques des groupes concurrents. Le Livre de Poche assure l'exploitation seconde 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 sur les guides de voyage avec Hachette Tourisme et Le Routard. Hachette Illustré est également numéro un 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 2022, la branche Illustré a finalisé l'acquisition de l'intégralité du capital de Bragelonne non encore détenu par Hachette Livre. Il s'agit du premier éditeur indépendant de littératures de l'imaginaire en France et l'éditeur français de la saga à succès, *Le Sorceleur*, d'Andrzej Sapkowski.

En matière d'édition scolaire, Hachette Livre est le premier éditeur ⁽²⁾ en France avec Hachette Éducation, le groupe Alexandre Hatier et Le Livre Scolaire. Ces entités comprennent des éditeurs de renom (Hachette, Hatier, Didier, Foucher) et des marques fortes (Bled, Bescherelle, Passeport, Littre, 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. L'intégration de l'éditeur Maxima en 2021 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 géé 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 en 24/48h 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 2022, s'adjuge 13,1 % ⁽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 le second éditeur sur le marché scolaire avec Hodder Education, Illuminate Publishing et John Catt Educational.

En janvier 2022, Hachette UK a diversifié ses activités en faisant l'acquisition de Paperblanks, la deuxième marque mondiale de papeterie haut de gamme, secteur adjacent à celui du livre et en croissance. En outre, en décembre 2022, Hachette UK a renforcé ses activités d'édition de livres *Trade* en faisant l'acquisition du groupe indépendant Welbeck Publishing, spécialisé en fiction, non-fiction illustrée ainsi qu'en livres-cadeaux pour enfants.

Enfin, Hachette Livre a une activité de Distribution au Royaume-Uni avec un centre automatisé situé 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, Contraluz 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.

(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 : sources 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.

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.

B) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Lagardère Publishing est soumise, dans les pays où ses activités d'édition et de distribution de livres 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.

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

C) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2022

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2022 : 2 748 M€ (vs 2 598 M€ en 2021).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2022	2021
Éducation	10,7 %	12,5 %
Illustré	19,1 %	17,1 %
Littérature	42,0 %	41,8 %
Fascicules	10,3 %	11,4 %
Autres (dont Références et Distribution)	17,9 %	17,2 %
Total	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2022	2021
France	27,2 %	29,6 %
Royaume-Uni	16,8 %	17,3 %
États-Unis	28,6 %	25,4 %
Espagne	5,1 %	5,2 %
Autres	22,3 %	22,5 %
Total	100 %	100 %

En 2022, et après une année 2021 exceptionnelle pour le secteur du livre, notamment sur les segments Jeunesse et Illustré, le marché est orienté à la baisse sur l'ensemble des zones géographiques dans un contexte économique moins favorable à la consommation de biens culturels.

La France, qui avait affiché en 2021 une croissance vigoureuse de +22,1 % ⁽¹⁾ en valeur, notamment portée par le dynamisme des ventes Jeunesse et Illustré (BD et mangas), a enregistré une baisse contenue de -2,9 % en valeur en 2022.

En Espagne, la dynamique est plus contrastée avec, d'une part, une activité en croissance en Éducation dans un contexte de démarrage d'un nouveau cycle de réforme scolaire et, d'autre part, un marché Trade moins dynamique qui enregistre une baisse sur les segments Jeunesse et sur la Non-fiction alors que le segment BD et mangas présente une croissance à deux chiffres. Ainsi, le marché est en croissance de +1,0 % en valeur.

Sur les marchés anglo-saxons, les ventes de livres imprimés sont orientées à la baisse, de respectivement -0,6 % ⁽²⁾ au Royaume-Uni et -5,8 % ⁽³⁾ aux États-Unis, avec une dynamique moins favorable sur les ventes en e-commerce. Les livres audio numériques ont poursuivi leur dynamique de croissance, alors que les ventes d'e-books sont en baisse après des niveaux de vente très soutenus en 2020 et 2021.

Dans ce contexte, Lagardère Publishing a affiché un chiffre d'affaires en hausse de +5,8 % en données brutes (mais en baisse de -1,9 % en données comparables) à 2 748M€ et un Résop en retrait de -14 % à 302M€. Dans un contexte de ralentissement du marché et de forte inflation sur les coûts (papier, impression, transport et personnel), les positions de leader de Lagardère Publishing, couplées à ses succès éditoriaux majeurs dans tous les pays ainsi qu'à un pilotage rigoureux de ses opérations, ont permis de maintenir un haut niveau d'activité et de rentabilité dans un environnement économique plutôt défavorable.

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 des 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 ;

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 en croissance, adjacents à l'édition de livres ;
9. une stratégie RSE ambitieuse au profit d'un modèle de développement plus écologique et inclusif.

C.1 EN FRANCE

En France, l'activité a ralenti en 2022 sur la quasi-totalité des segments.

Hachette Éducation, le groupe Alexandre Hatier et Le Livre Scolaire ont souffert de l'absence de réforme scolaire ainsi que d'une baisse d'activité sur les ouvrages parascolaires, sur un marché orienté à la baisse. Toutefois, il faut noter la bonne dynamique de l'éditeur jeunesse Rageot (groupe Alexandre Hatier) portée par le succès des titres de Holly Black, avec notamment la parution du dernier tome de sa trilogie (*La Reine sans royaume*).



L'illustré a vu son activité reculer légèrement en 2022, hors effet de l'intégration des éditions Bragelonne, pénalisée par l'absence d'un nouvel album d'Astérix. Les divisions du segment Pratique ont également enregistré un repli de l'activité, en lien avec la baisse du nombre de best-sellers. En outre, les mangas ont souffert d'un réassort moindre en 2022, en particulier sur la série *L'Attaque des Titans*, que le lancement de nouvelles séries n'a pas intégralement compensé. En revanche, le segment du Tourisme s'est redressé grâce à un rebond d'activité sur les destinations Europe et monde. De même, Hachette Romans a vu son activité croître, portée par le succès de titres tels que la série *Heartstopper* (Alice Oseman) et *Captive* (Sarah Rivens).

Larousse a également affiché un chiffre d'affaires en baisse, avec un repli marqué sur le segment Pratique qui avait bénéficié de nombreux best-sellers en 2021. Par ailleurs, les ventes de dictionnaires ont poursuivi leur érosion qui a cependant été atténuée par la progression des beaux livres dont le catalogue s'est progressivement étoffé.

Enfin, l'activité en Littérature générale a fléchi, après une année 2021 exceptionnelle. Les éditeurs de livres grand format ont été pénalisés par des programmes éditoriaux moins riches, en

(1) Source : GfK (en valeur).
 (2) Source : Nielsen BookScan (en valeur).
 (3) Source : NPD BookScan (en volume).

particulier chez Fayard, Stock, Grasset (malgré le succès notable de *Cher connard* de Virginie Despentes) et JC Lattès. En revanche, Calmann-Lévy a réalisé une belle année grâce au succès du premier titre de la nouvelle saga de Pierre Lemaitre (*Le Grand Monde*) et à la parution du nouveau roman de Guillaume Musso (*Angélique*). Enfin, Le Livre de Poche a légèrement progressé pour s'établir à un nouveau niveau d'activité record et Audiolib a bénéficié de la hausse des téléchargements de livres audio numériques.

C.2 À L'ÉTRANGER

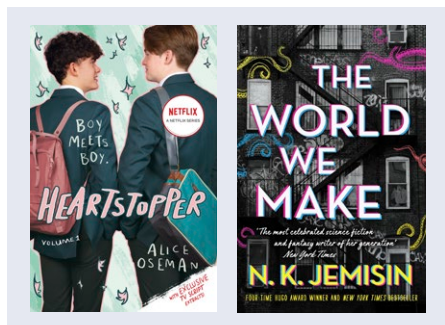
États-Unis

Hachette Book Group (HBG) a affiché un chiffre d'affaires en léger repli (-2,2 %), hors effet année pleine de l'intégration de Workman Publishing, dans un marché en nette baisse (-5,8 %).

Cette baisse d'activité est notamment attribuable à Little, Brown and Company sous l'effet d'un programme de parutions moins dense et de titres moins porteurs qu'en 2021, malgré le succès du titre co-écrit par Dolly Parton et James Patterson (*Run, Rose, Run*). Perseus est également orienté à la baisse sur un marché morose, tout comme Little, Brown Books for Young Readers qui bénéficiait en 2021 de ventes très dynamiques sur ses titres de fonds. Enfin, Nashville a vu son activité décroître, en lien avec un programme de parutions moins porteur au sein de sa division religieuse (Faithwords).

En revanche, Grand Central Publishing a affiché une croissance soutenue, notamment liée à la performance exceptionnelle de *Verity* (Colleen Hoover) qui a bénéficié d'une belle popularité sur les réseaux sociaux. Dans une moindre mesure, Orbit a profité d'un regain des ventes sur les titres de la saga *The Witcher* (Andrzej Sapkowski) et de la parution de *The World We Make* (Nora K. Jemisin).

Enfin, les livres audio numériques sont en progression (+11 %) avec le succès de plusieurs titres, dont *Run, Rose, Run* (Dolly Parton et James Patterson) ou les titres de la saga *The Witcher* (Andrzej Sapkowski), dans un marché orienté à la hausse. De même, les ventes d'e-books ont enregistré une croissance de +4 %, sous l'effet notamment du succès du titre *Verity* (Colleen Hoover) sur ce format, alors que le marché est orienté à la baisse.



Royaume-Uni et Commonwealth

Après une excellente année 2021, Hachette UK a réalisé une année record en 2022 avec une croissance de +3,4 % en données comparables, dans le contexte d'un marché du livre imprimé *Trade* en repli de -0,6 %⁽¹⁾.

Cette progression est principalement liée au dynamisme des ventes en *Adult Trade*. Little, Brown Book Group a ainsi bénéficié

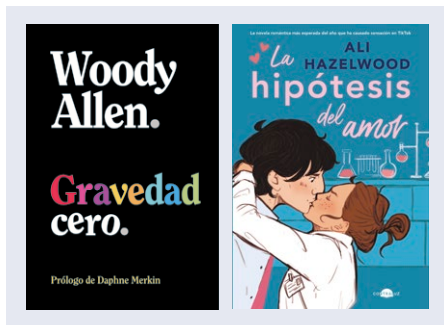
de nombreux succès éditoriaux en 2022, tant au niveau de ses nouveautés (*Fantastic Beasts 3* de J.K. Rowling, *The Ink Black Heart* de Robert Galbraith et *Verity* de Colleen Hoover) que sur son fond de catalogue (*Where the Crawdads Sing* de Delia Owens, porté par une adaptation cinématographique en juillet 2022, et *The Love Hypothesis* d'Ali Hazelwood). Par ailleurs, Bookouture a fortement progressé sur l'exercice. L'international a également vu son activité progresser, notamment en Australie avec des ventes soutenues sur les titres d'Ali Hazelwood (*The Love Hypothesis*) et de Sally Thorne (*The Hating Game*), et en Inde qui connaît un rebond d'activité après une année 2021 qui pâtissait encore des mesures de confinement. À l'inverse, le segment Jeunesse a souffert de l'absence d'équivalents aux best-sellers de 2021, malgré les ventes soutenues de la saga *Heartstopper* d'Alice Oseman. De même, Octopus a enregistré un repli de son activité lié au ralentissement du marché des ouvrages illustrés.

Enfin, l'activité sur le segment Éducation est en légère croissance, en excluant l'effet de l'intégration de Illuminate Publishing et de John Catt Educational.

L'activité numérique a affiché une belle dynamique portée par la croissance du livre audio (+9 %), tandis que les ventes d'e-books sont restées stables.

Espagne et Amérique latine

En Espagne, l'activité a progressé de +7,2 %, portée par le démarrage d'un nouveau cycle de réforme scolaire nationale après une année 2021 creuse sur le marché de l'Éducation.



En revanche, l'activité en *Trade* est stable. En effet, l'absence d'équivalent à la parution d'un nouvel album d'Astérix chez Bruño et le retrait des divisions universitaires ont été compensés par une belle dynamique chez Alianza (*Gravedad Cero* de Woody Allen) et chez Contraluz (*La hipótesis del amor* d'Ali Hazelwood).

En Amérique latine, l'activité a fortement progressé après une année 2021 pénalisée par un niveau élevé de retours sur le premier semestre. Cette croissance est portée par le *Trade*, l'Éducation et l'Export.

Fascicules

Après une belle année 2021, les Fascicules ont connu une activité en retrait, notamment en Allemagne, au Royaume-Uni et en France, avec la fin des collections à succès lancées en 2019 et 2020. Par ailleurs, les lancements opérés en 2022 sont en recul par rapport à ceux du précédent exercice, notamment au Royaume-Uni et au Japon.

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

Jeux de société

L'activité des Jeux de société a affiché une croissance robuste en 2022 grâce à l'étoffement progressif du catalogue de Hachette Boardgames et le développement d'une activité de commercialisation aux États-Unis et au Royaume-Uni.

En outre, la division a poursuivi son développement avec l'acquisition en 2022 de La Boîte de Jeu qui est notamment éditeur de *It's a Wonderful World*.

C.3 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2022

Après une année 2021 exceptionnelle à plusieurs égards, et dans un contexte de marché qui était difficile à prévoir, Lagardère Publishing anticipait en 2022 une performance portée par une reprise d'activité en Espagne, dans le cadre du nouveau cycle de réforme scolaire, mais pénalisée par l'absence de parution d'un nouvel album d'Astérix.

Les dynamiques de marché ont cependant été plus défavorables, dans un contexte d'accélération généralisée de l'inflation qui a nettement impacté la consommation. Cependant, à la faveur de succès éditoriaux majeurs, et notamment sur des titres à forte popularité sur les réseaux sociaux, Lagardère Publishing a surperformé le marché dans les pays anglo-saxons en *Trade*. En Éducation, le démarrage d'un nouveau cycle de réforme scolaire en Espagne a permis à Anaya de gagner des parts de marché.

Les Fascicules, dont Lagardère Publishing est le numéro un mondial, ont été en léger repli sous l'effet de l'érosion d'anciennes collections à succès lancées en 2019 et 2020. Néanmoins, la diversité de ses implantations géographiques et la capacité des équipes éditoriales à identifier les tendances porteuses ont permis à la division de maintenir un haut niveau d'activité.

Enfin, le bien-fondé de la diversification dans le domaine des jeux de société a été démontré, cette division s'inscrivant durablement dans une dynamique de croissance organique soutenue.

Le Résop consolidé a atteint 302M€, soit un repli de 50M€ (-14 %), après une année 2021 qui constituait un record historique pour la branche. La baisse d'activité, couplée à l'impact de l'inflation sur les charges opérationnelles, a conduit à une baisse de la rentabilité. En effet, les poussées inflationnistes en 2022 (matières premières, impression, transport et salaires) ont présenté un défi dans la conduite des opérations. Grâce à une gestion rigoureuse de ses activités, Lagardère Publishing a pu contenir cette situation défavorable pour atteindre un niveau de rentabilité nettement supérieur aux historiques pré-Covid.

D) PERSPECTIVES

Après une année 2022 marquée par un ralentissement du marché, consécutive à deux années exceptionnelles, Lagardère Publishing anticipe la poursuite du nouveau cycle de réforme scolaire initié en Espagne et la parution d'un nouvel album d'Astérix.

En lien avec la baisse du marché constatée en 2022, et dans un contexte économique encore relativement incertain, la branche continuera de gérer ses activités avec rigueur, tout en laissant une totale liberté créative à ses équipes éditoriales de sorte à saisir toutes 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, impression, transport et salaires), Lagardère Publishing poursuivra également un pilotage fin de ses activités afin de préserver la performance opérationnelle de l'ensemble de ses métiers.

Par ailleurs, la branche prévoit des investissements dédiés à la modernisation de son outil logistique et commercial afin d'optimiser ses services fournis aux éditeurs internes et partenaires grâce à une gestion plus moderne et efficace.

Enfin, la branche va poursuivre sa stratégie d'acquisitions ciblées sur son cœur de métier d'éditeur 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.

1.3.2 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.

À fin 2022, Lagardère Travel Retail opérait un total de 4 892 points de vente, dont 3 511 entrant dans la constitution de son chiffre d'affaires consolidé. La répartition géographique est la suivante : 3 545 en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 552 en Asie-Pacifique et 795 aux Amériques.

Lagardère Travel Retail opère ses activités en zone de transport et concession 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 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.

Sur ce segment, malgré le contexte compliqué, 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 jusqu'à récemment unique et différenciant grâce à son expertise sur les trois segments d'activités ;
- ▶ plaçant la proximité au cœur de son offre globale, sa stratégie et son organisation ;
- ▶ s'engageant à transformer l'industrie du Travel Retail vers un modèle plus « durable » ;

▶ intensifiant son développement organique, en particulier dans les zones les plus dynamiques, avec notamment les développements et renouvellements suivants en 2022 (non exhaustifs) :

- France
 - Renouvellement, en joint-venture avec le Groupe ADP, des contrats de concession des activités Duty Free et Mode des

aéroports de Paris-Charles-de-Gaulle et Paris-Orly pour les dix prochaines années.

- Renouvellement pour dix ans de la concession Travel Essential sur le réseau SNCF, en partenariat avec SNCF Gares & Connexions.
- EMEA
 - Italie : ouverture en juillet 2022 de la concession Duty Free et Mode à l'aéroport de Naples (cinquième aéroport national en termes de trafic passager en 2019). Ce renforcement de la présence de Lagardère Travel Retail en Italie est complété par la prolongation pour cinq ans de la concession des activités Duty Free aux aéroports de Rome-Fiumicino et Rome-Ciampino.
 - Autriche : ouvertures des premiers points de vente Relay dans les aéroports de Vienne et Salzbourg, en lien avec le gain de la concession Travel Essentials.
 - Royaume-Uni : renforcement de la présence de Lagardère Travel Retail avec les ouvertures des premiers points de vente Lego (Glasgow et Londres-Stansted), de deux magasins Discover (Londres-Heathrow et Londres-Stansted), ainsi que la signature du premier contrat Foodservice à l'aéroport de Londres-Luton (ouverture prévue au 1^{er} trimestre 2023).
 - Suisse : ouverture du premier magasin éco-responsable Aelia Duty Free à l'aéroport de Genève.
 - Afrique : gain des activités Foodservice à l'aéroport de Dakar (Sénégal) et ouverture d'un point de vente Duty Free à l'aéroport de Kilimanjaro (Tanzanie).
 - Moyen-Orient : acquisition en février 2022 de Creative Table Holdings Ltd, entreprise basée à Dubaï et exploitant des activités de Foodservice à l'aéroport de Dubaï. Gain de l'appel d'offres Duty Free à l'aéroport de Médine (Arabie saoudite) et dans les aéroports régionaux.
- Asie-Pacifique
 - Chine : gain de concessions Mode, Montres, Joaillerie, Parfums et Cosmétiques dans les gares de Shanghai et Qingdao, ainsi que dans les aéroports de Sunan (Wuxi), Nanjing, Chengdu, Xi'an, Qingdao et Wuhan. Poursuite du développement à Hainan avec le gain des concessions Duty Free (catégories Mode, Montres, Joaillerie, Alcool, etc.) du nouveau centre commercial de CNSC à Sanya, en joint venture avec JD Worldwide.
 - Hong Kong : ouverture en gares et aéroport des concepts Maison Kayser et Fortnum & Mason. Poursuite du déploiement des concepts King Bakery, Asia Favourites et Godiva.
 - Japon : poursuite du déploiement du concept Made in Pierre Hermé.
 - Pacifique : fusion en mai 2022 des activités Travel Retail de la branche en Australie et Nouvelle-Zélande avec celles de AWPL, l'un des principaux acteurs sur le segment Travel Essentials de la région. Renouvellement de la concession Duty Free d'Auckland avec le passage en opérateur unique à partir de septembre 2023.
- Amériques
 - Amérique du Nord : de nombreux gains d'appels d'offres et/ou d'extensions de contrats existants en 2022 à Atlanta (quatre nouvelles boutiques), Grand Rapids (six nouvelles boutiques), Nashville (cinq nouvelles boutiques), Hartford (extension de cinq boutiques et gain de deux nouvelles boutiques), Palm

Springs (extension de cinq boutiques et gain de deux nouvelles boutiques), etc.

- Amérique du Sud : démarrage des activités 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 (1 141 m² en 2022, 725 m² en 2023 et 3 588 m² en 2024). Gain de deux appels d'offres Food & Beverage à Punta Arenas (deux boutiques) et Iquique (quatre boutiques) au Chili.

Dans un marché où la consolidation se poursuit, Lagardère Travel Retail a conclu un accord pour l'acquisition du groupe suisse Marché, société de restauration internationale multimarques (48 points de vente pour un chiffre d'affaires proforma et pré-Covid de 133M€) présente dans six pays (Allemagne, Autriche, Croatie, Slovaquie, République tchèque et Singapour). Cette transaction devrait être finalisée dans le courant du premier trimestre 2023. Cette acquisition vient aussi renforcer son portefeuille de marques internes, Marché étant une marque établie et largement reconnue au niveau mondial.

Lagardère Travel Retail est ainsi 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, Discover, Tech2go, InMedio, 1Minute, Hubiz, Hub Convenience, Aelia Duty Free, The Fashion Gallery, The Fashion Place, Eye Love, So Chocolate, Bread&Co, So Coffee, Trib's, Vino Volo, Nattoo, FIX, Beercode, Marché, etc.,
 - ou à forte identité locale avec Casa Del Gusto, The Belgian Chocolate House, Sawa, Extime Duty Free, Icons, etc.
- ▶ en franchise ou licence avec des enseignes partenaires comme Lego, TripAdvisor, Fnac, iStore, Marks & Spencer, Hermès, Victoria's Secret, Nespresso, Costa Coffee, Burger King, EL&N, Panda Express, Pierre Hermé, Eric Kayser ou Paul.

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 zone de transport (dont près de 200 aéroports internationaux). À fin 2022, ce segment représentait 2 877 magasins dans le monde.

Une partie de ces magasins (245) est opérée par un réseau de franchisés dans des pays comme la Belgique, la Hongrie, 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

(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.

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.).

Auparavant locale, la concurrence dans la vente de produits de commodités en zone de transport s'est internationalisée : Dufry (après la fusion en cours avec Autogrill) présent dans plus de 75 pays, WH Smith dans 30 pays, SSP dans 36 pays, Areas dans 10 pays, et Valora 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 (847 à fin décembre 2022) proposant notamment les catégories traditionnelles (alcool, tabac, parfum, cosmétique et gastronomie) ainsi que des concepts spécialisés :

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

Au cours de ces dernières années, Lagardère Travel Retail a renforcé sa présence européenne sur la Mode en zone de transport ⁽¹⁾ grâce notamment à des gains d'appels d'offres (principalement à Genève en Suisse, aux Pays-Bas et au terminal Avancorpo de Rome-Fiumicino en Italie) et au renouvellement du contrat de concession d'exploitation des boutiques Duty Free et Mode avec le Groupe ADP.

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 1 167 points de vente Foodservice dans 25 pays tels que la France, la République tchèque, la Pologne, l'Italie, l'Autriche, l'Islande, les Pays-Bas, l'Amérique du Nord, le Chili, les Émirats arabes unis, le Sénégal et le Gabon :

- ▶ sous enseignes propres 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 tels que La Plage et Pan Garni à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur (France), 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, SaladStory, 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.

Les principaux concurrents mondiaux sur le segment du Foodservice sont : Dufry (après la fusion avec Autogrill), SSP, Areas et Delaware North.

B) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Les activités d'exploitation de surfaces commerciales en concession et 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. En outre, 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.

Enfin, certaines des activités de 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.

(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.

C) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2022

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2022 : 3 927 M€ (vs 2 290 M€ en 2021).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2022	2021
Travel Essentials	38,7 %	43,6 %
Duty Free & Fashion	38,5 %	34,7 %
Foodservice	22,8 %	21,7 %
Total	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2022	2021
France	19,2 %	18,7 %
Europe (hors France), Moyen-Orient et Afrique	43,9 %	38,6 %
Amériques	29,8 %	30,1 %
Asie-Pacifique	7,1 %	12,6 %
Total	100 %	100 %

Le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail en 2022 a augmenté de 71,5 % en données brutes et de 65,4 % à taux de change et périmètre comparables.

En dépit de la vague Omicron (Covid-19) qui a sensiblement affecté la reprise au 1^{er} trimestre, l'exercice 2022 a été marqué par la très forte reprise du trafic aérien en Europe et en Amérique du Nord. Ce redémarrage fait suite à la levée des principales restrictions de déplacement et à la réouverture progressive des vols domestiques, intra-européens et internationaux, notamment transatlantiques, au cours du premier semestre. L'impact direct de la guerre en Ukraine a été relativement limité sur le trafic passager. Les différentes régions où la branche opère ont donc fortement bénéficié de cette reprise à l'exception de la zone Asie-Pacifique. En effet, la Chine a été très fortement pénalisée par la persistance de la politique de « zéro Covid » tout au long de l'année 2022, tandis que la zone Pacifique a connu une reprise très progressive des vols domestiques puis internationaux.

L'activité Travel Essentials représentait 38,7 % du chiffre d'affaires à fin 2022, contre 43,6 % à fin 2021 (37,8 % à fin 2019). Ce segment ayant été plus résilient en 2021, sa part dans le mix est rééquilibrée avec la reprise plus soutenue des activités Duty Free & Fashion et Foodservice qui avaient été beaucoup plus fortement impactées par la pandémie de Covid-19.

La part de l'activité Duty Free & Fashion représentait 38,5 % du chiffre d'affaires à fin 2022, contre 34,7 % l'an dernier (39,7 % à fin 2019), du fait de la forte reprise du trafic aérien intra-européen et international liée à la levée progressive des restrictions de déplacement au cours de l'année.

Enfin, l'activité Foodservice représentait 22,8 % du chiffre d'affaires à fin 2022, contre 21,7 % à fin 2021 (22,5 % à fin 2019) portée par la reprise du trafic aérien en Amérique du Nord ainsi qu'en Europe, et par l'acquisition de Creative Table Holdings Ltd à Dubaï.

C.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. L'année 2022 marque la reprise du trafic aérien dans la majorité des zones géographiques avec une évolution différente selon les trimestres :

- ▶ le premier trimestre a enregistré une hausse de plus de +68 % du trafic aérien mondial vs 2021 (mais toujours en repli de -38 % vs 2019) grâce à un trafic multiplié par deux en Amérique du Nord vs 2021, et ce malgré la vague Omicron ;
- ▶ le deuxième trimestre a affiché une reprise du trafic de +66 % vs 2021, tirée par la croissance remarquable du trafic en Europe (+215 %), soit un trafic global qui s'établit à 75 % du niveau observé en 2019 ;
- ▶ cette reprise s'est poursuivie sur le troisième trimestre avec un trafic à -20 % vs 2019 et +41 % vs 2021 ;
- ▶ enfin, le quatrième trimestre fut également marqué par la poursuite de la reprise du trafic sur l'ensemble des régions, à l'exception de l'Asie du Nord qui est toujours fortement impacté par la politique « zéro Covid » (Chine et Hong Kong notamment).

Dans ce contexte, Lagardère Travel Retail a poursuivi les mesures déjà déployées en 2020 de protection de ses clients et de ses équipes. Par ailleurs, la branche a continué son plan de protection du résultat et de la trésorerie qui a ainsi limité l'impact négatif de la baisse du chiffre d'affaires sur le résultat opérationnel à un niveau remarquable de 4,6 %.

Les principales mesures engagées, qui ont permis une réduction des frais fixes de 180 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 ;
- ▶ un strict contrôle de l'ensemble des coûts.

C.2 FRANCE

La branche a enregistré une importante progression du chiffre d'affaires de +75,7 % vs 2021 (en recul de -21,6 % vs 2019) avec l'arrêt progressif des mesures gouvernementales de restriction des déplacements dans la plupart des pays (à l'exception notamment de la Chine). Les activités hors aéroports bénéficient également d'une croissance solide (+32,1 % vs 2021, en baisse de -27,9 % vs 2019), le trafic en gares (principalement domestique) ayant été un peu moins touché par les restrictions de circulation en 2021.

Dans ce contexte de reprise graduée, le réseau Travel Essentials a affiché une progression de +65,6 % vs 2021 (en repli de -20,3 % vs 2019) portée par la dynamique du réseau des aéroports à +119,4 % vs 2021 (-8,9 % vs 2019) et celle des lieux touristiques (tour Eiffel) qui ont enregistré une forte reprise grâce au retour des touristes internationaux (+291,4 % vs 2021 et -26,9 % vs 2019). Dans une moindre mesure, l'activité a également bénéficié de la dynamique du réseau des gares à +21,5 % vs 2021 (-32,1 % vs 2019), malgré un effet pérenne défavorable du télétravail sur les réseaux de pendulaires.

Le segment Foodservice a augmenté de 36,4 % vs 2021 (en baisse de -26,9 % vs 2019), dont +65,6 % vs 2021 en zone de transport (+106,2 % en aéroports et +28 % en gares) et +25,3 % vs 2021 sur le réseau des hôpitaux (dont la reprise de l'activité est plus lente en lien avec le maintien de mesures de restriction des visites sur une très grande partie de l'année).

L'activité Duty Free & Fashion a enregistré une progression de son chiffre d'affaires de +103,7 % vs 2021 (en baisse de -19,9 % vs 2019), avec un trafic aérien affichant une importante reprise sur les aéroports de Paris (+115,5 % vs 2021, en recul de -20,9 % vs 2019) et sur les plateformes régionales (+72,9 % vs 2021 à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur).

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

L'activité en EMEA hors France a bénéficié du contexte favorable de sortie de crise amorcée fin 2021 en lien avec l'accélération des campagnes de vaccinations, la levée des restrictions sanitaires et la reprise progressive du trafic. Le chiffre d'affaires a affiché une hausse de +91,2 % vs 2021. Néanmoins, l'activité reste en repli par rapport à 2019 (-7,6 %) du fait de la virulence du variant Omicron sur le premier trimestre 2022 et du manque de passagers internationaux, notamment chinois (fermeture des frontières encore en vigueur) et russes (lié au conflit ukrainien).

L'Italie a affiché un chiffre d'affaires en forte progression de +167 % vs 2021 (en recul de -20 % vs 2019). L'activité Duty Free est toujours la plus touchée en 2022 par un trafic international qui demeure en dessous de son niveau de 2019, comme l'illustre l'évolution du trafic passagers à l'aéroport de Rome-Fiumicino sur la période (-33 % vs 2019). Ainsi, le chiffre d'affaires reste en deçà de son niveau pré-pandémie (-30 % vs 2019 à réseau constant). Néanmoins, les ventes de l'activité Duty Free sont en très forte hausse vs 2021 (+233 %) grâce au gain de nouvelles concessions (Naples et Catane) ainsi qu'à la reprise soutenue du trafic touristique intra-européen depuis le printemps. Les activités Travel Essentials et Foodservice ont le plus bénéficié de cette forte reprise du trafic avec une hausse respective du chiffre d'affaires de +155 % et +90 % vs 2021 (en repli de -8 % et -10 % vs 2019).

Au **Royaume-Uni**, les ventes ont progressé de +177 % vs 2021 (+27 % vs 2019) en raison de la reprise du trafic, des effets favorables du Brexit sur les dépenses par passager, et du développement des nouvelles routes pour les ferries.

En **Belgique**, le chiffre d'affaires Duty Free est en forte hausse de +120 % vs 2021 grâce à la reprise du trafic aérien en Europe au début du second trimestre. Cependant, le chiffre d'affaires pro forma

est toujours en baisse de -21 % vs 2019 en raison principalement d'un trafic à l'aéroport de Zaventem toujours en dessous de son niveau de 2019 (+103 % vs 2021 et -28 % vs 2019).

Les ventes aux **Pays-Bas** ont progressé de +102 % vs 2021 (en repli de -27 % vs 2019) mais demeurent impactées par la crise sanitaire et le manque de passagers internationaux (notamment chinois, russes et américains) à l'aéroport de Schiphol. Le trafic 2022 s'est limité à 73 % du trafic observé en 2019. L'activité Foodservice a aussi été très impactée par la réduction du nombre de passagers en gares du fait des mesures de télétravail et des restrictions sanitaires (port du masque, restrictions d'ouverture, etc.).

Bien que touchée également par la vague Omicron au premier trimestre, **l'Europe centrale** a bénéficié d'une activité hors aéroports plus résiliente.

En **Allemagne**, le volume d'activité a presque doublé par rapport à 2021 (+80 %) mais reste en deçà du niveau de 2019 à -11 %, en raison notamment d'une reprise progressive du trafic aérien impacté par les restrictions sanitaires du début d'année. Néanmoins, la progression a été constante tout au long de l'année, avec un retour progressif au niveau observé en 2019 sur les activités Travel Essentials et Foodservice.

En **Pologne**, le chiffre d'affaires consolidé a doublé vs 2021 mais reste en retrait de -10 % vs 2019. La hausse de l'activité Duty Free (+140 % vs 2021) est portée par la forte reprise du trafic à Varsovie et dans les aéroports régionaux (Cracovie et Gdańsk) qui est soutenue par le rebond du tourisme en provenance notamment du Royaume-Uni (effet favorable du Brexit sur les dépenses par passager). Le chiffre d'affaires Duty Free a presque retrouvé son niveau pré-pandémie. Les activités Travel Essentials et Foodservice ont également vu leur chiffre d'affaires progresser fortement (+91 % vs 2021, en recul de -15 % vs 2019) avec la levée progressive des restrictions à partir du second semestre.

Le chiffre d'affaires en **République tchèque** a enregistré une hausse de +63 % vs 2021 (en baisse de -14 % vs 2019) mais souffre d'une faible reprise du trafic aérien et des conséquences du conflit ukrainien (absence des passagers russes qui représentaient 7 % du trafic en 2019). Les réseaux Travel Essentials et Foodservice en gare et métro ont néanmoins retrouvé des niveaux d'activité supérieurs à 2019 (+6 %).



Relay (République tchèque).

L'activité en **Roumanie** a progressé de +20 % vs 2021 et a même dépassé son niveau de 2019 (+24 %) grâce à la performance du réseau en galeries marchandes et à la bonne dynamique des ventes de tabac.

Le chiffre d'affaires en **Bulgarie** est en hausse de +35 % vs 2021, et surpasse également 2019 (+39 %), grâce aux ventes de tabac dans le réseau Travel Essentials (portées par une forte reprise du trafic), aux bonnes performances de l'activité Foodservice dans les aéroports pendant la période estivale et au développement du réseau.

L'activité Foodservice en **Islande** a enregistré une multiplication par trois de son chiffre d'affaires vs 2021, retrouvant ainsi son niveau de 2019 en lien avec la forte reprise du trafic aérien depuis avril.

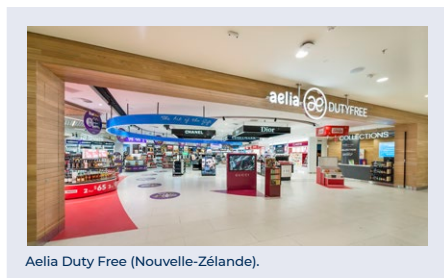
L'**Afrique de l'Ouest** (Sénégal, Gabon, Mauritanie et Gambie) a connu une forte croissance de son activité (+64 % vs 2021 et +51 % vs 2019) grâce à la reprise observée dans ses points de vente historiques et au développement du réseau (diversification des activités en Foodservice et en Travel Essentials au Sénégal, implantation de la branche en Mauritanie et Gambie en décembre 2021).

En **Afrique de l'Est**, Lagardère Travel Retail opère la concession Duty Free de l'aéroport de Dar es Salam (Tanzanie) depuis 2021. En 2022, la croissance a été très soutenue grâce à l'amélioration continue des performances des activités déjà existantes et au gain de la concession de l'aéroport de Kilimandjaro.

Enfin, au **Moyen-Orient**, l'activité est en progression de +125,0 % vs 2021 (+84,0 % vs 2019) avec l'intégration des activités de Creative Table Holdings Ltd (13 restaurants à l'aéroport de Dubaï) à partir du 1^{er} avril et de la très forte reprise du trafic aérien en Arabie saoudite (+53,6 %).

C.4 ASIE-PACIFIQUE

Plus qu'ailleurs, l'activité dans la zone **Pacifique** a été longtemps impactée par une politique extrêmement stricte en matière de restrictions des déplacements en lien avec l'épidémie de Covid-19, tant à l'international qu'entre les différentes provinces. À la suite de la campagne de vaccination accélérée à la fin 2021, l'année 2022 a vu la réouverture progressive des frontières internes sur le premier trimestre, puis de celles de l'Australie à l'international dès février et de la Nouvelle-Zélande à partir du mois d'août. La fusion de Lagardère Travel Retail Australie et Nouvelle-Zélande avec AWPL a conduit à la mise en équivalence des activités Travel Retail de ces deux pays à compter du mois de mai, décongestionnant ainsi le chiffre d'affaires de la zone. Du fait de cet effet de périmètre, le chiffre d'affaires de la zone Pacifique est en recul de -89 % vs 2019 et de -35 % vs 2021.



Aelia Duty Free (Nouvelle-Zélande).

À **Singapour**, plateforme exclusivement internationale, le trafic a repris très progressivement en 2022 pour terminer à un niveau équivalent à un peu plus des deux-tiers du trafic de 2019 en décembre. Le chiffre d'affaires est en recul de -81 % vs 2019, mais en très nette amélioration de +206 % vs 2021.

En **Chine continentale**, la politique chinoise radicale du « zéro Covid » a été maintenue jusqu'au 7 décembre 2022, engendrant ainsi des confinements majeurs à Shanghai, Pékin ou encore Hainan. En conséquence, l'activité a été extrêmement perturbée par les fermetures et réouvertures temporaires de l'ensemble des boutiques Travel Retail. Par ailleurs, cette situation a rendu particulièrement difficile toute anticipation et politique d'économie de coûts. Malgré ce contexte très compliqué, le chiffre d'affaires est cependant en amélioration de +101 % vs 2019 et de +1 % vs 2021. Cette performance est liée au très fort développement du réseau

(+163 points de vente vs 2019 et +74 vs 2021, dont 36 boutiques supplémentaires en Travel Essential) et aux efforts de diversification des canaux de distribution avec l'e-commerce (+19 % vs 2021) et la vente de gros (+823 % vs 2021). Sur l'île de **Hainan**, où Lagardère Travel Retail a participé à l'ouverture du deuxième plus grand centre commercial Duty Free de l'île à fin 2020 (30 000 m² répartis sur cinq niveaux), en partenariat avec Hainan Tourism Investment Development (HTI), la branche a poursuivi son activité d'approvisionnement des boutiques de HTI. En 2022, l'activité a également été fortement impactée par les strictes mesures de confinement qui ont entraîné un recul du chiffre d'affaires de -34 % vs 2021. Enfin, dans le cadre de ses opérations à Sanya, Lagardère Travel Retail a également débuté l'approvisionnement de sa joint-venture avec JD Worldwide.

À **Hong Kong**, le chiffre d'affaires est en repli de -78 % vs 2019 et de -17 % vs 2021 (hors Hainan), en lien avec un trafic réduit au minimum.

Enfin, la branche a poursuivi son expansion au **Japon** avec l'ouverture de quatre points de vente supplémentaires et a affiché un chiffre d'affaires en progression de +84 % vs 2021.

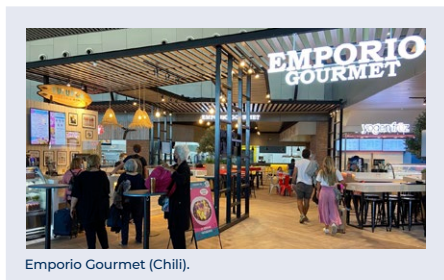
C.5 AMÉRIQUES

En 2022, l'**Amérique du Nord** a bénéficié d'une reprise soutenue pour revenir à un niveau de chiffre d'affaires équivalent à 2019 (+6,3 % vs 2019 à taux courant et en recul de -0,1 % vs 2019 à taux constant). Par rapport à 2021, le chiffre d'affaires est en forte hausse (+64,2 % à taux courant et +46,6 % à taux constant). Cette progression significative est portée par les **États-Unis** qui affichent une progression de +39,1 % vs 2021. La reprise fut soutenue tout au long de l'année grâce au retour durable du trafic domestique, au succès des initiatives commerciales et à des effets de périmètre favorables (ouverture de 41 nouveaux points de vente principalement sur les plateformes d'Oklahoma City, New York – John-F.-Kennedy, Memphis, Colombus, Charlotte et San Antonio).

Le **Canada**, plus exposé aux vols internationaux, a connu une reprise moins rapide par rapport aux **États-Unis** avec un chiffre d'affaires en hausse de +212,1 % vs 2021 (en retrait de -13,8 % vs 2019).

Le chiffre d'affaires 2022 de l'ensemble de la zone Amérique du Nord se répartit de la façon suivante entre les différents segments d'activités : Travel Essentials (62 %), Duty Free & Fashion (6 %) et Foodservice (32 %).

Lagardère Travel Retail a démarré en janvier et février 2022 ses activités en **Amérique du Sud** à la suite du gain de concessions dans les aéroports de Santiago au Chili (Foodservice) et de Lima au Pérou (Duty Free & Fashion en « profit sharing ») en 2021.



Emporio Gourmet (Chili).

C.6 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2022

Les principaux objectifs pour l'année 2022 étaient les suivants :

- ▶ 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.

L'ensemble de ces objectifs ont été atteints, bien que la mise en œuvre du plan Asie a été fortement impactée par la politique du

« zéro Covid » en Chine, et certains ont même largement dépassé les attentes.

D) PERSPECTIVES

Les perspectives de Lagardère Travel Retail pour 2023 dépendent principalement de la dynamique du trafic aérien dans un contexte économique, géopolitique et sanitaire qui reste encore incertain.

Cependant, Lagardère Travel Retail demeure confiant quant à la prolongation de la croissance actuelle et poursuivra sa trajectoire de croissance ambitieuse grâce à la qualité de ses concepts, à son excellence opérationnelle et à la réactivité de son organisation. Par ailleurs, la branche entend maintenir une politique stricte de maîtrise de ses coûts et de sélectivité dans ses investissements.

Les objectifs 2023 visent à bénéficier à plein de la sortie de crise avec les axes prioritaires suivants :

- ▶ atteindre et pérenniser les ambitions du programme LEaP Forward, malgré le nouveau contexte inflationniste ;
- ▶ soutenir l'excellence opérationnelle en stimulant l'engagement et le développement des équipes afin d'accroître l'attractivité et la rétention des talents ;
- ▶ devenir une référence du marché en déployant plus largement les initiatives RSE du programme interne PEPS (Planet, Ethics, People, Social) destiné à accélérer la transition de l'industrie du Travel Retail vers un modèle plus responsable et vertueux ;
- ▶ accélérer l'innovation avec de nouvelles offres, concepts, services et modèles économiques ;
- ▶ adapter la stratégie de la branche en Asie aux nouvelles réalités géopolitiques ;
- ▶ maintenir les initiatives de protection et d'optimisation de la trésorerie afin de soutenir la stratégie de croissance et d'adaptation des organisations à la nouvelle réalité.

1.3.3 AUTRES ACTIVITÉS

1.3.3.1 LAGARDÈRE NEWS

Les commentaires qui suivent décrivent la situation de Lagardère News dans son périmètre de 2022 qui intègre *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, *JDD Magazine*, la régie publicitaire, l'activité de gestion de licences de la marque Elle, Europe 1 et les radios musicales françaises (Europe 2 et RFM).

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Avec trois stations de radio (Europe 1, Europe 2, RFM), trois titres de presse (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, *JDD Magazine*) et une marque de presse mondiale (Elle), Lagardère News rassemble 5 millions d'auditeurs⁽¹⁾ chaque jour, 3,5 millions de lecteurs⁽²⁾ chaque semaine et 9,4 millions de visiteurs uniques⁽³⁾ chaque mois sur ses plateformes digitales.

A.1 PRESSE

Lagardère News regroupe les titres de presse *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche* et *JDD Magazine* (depuis le 23 octobre 2022).

Avec 10,6 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 4,9 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 exclusives 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.

Le 23 octobre 2022, *Le Journal du Dimanche* a lancé *JDD Magazine*, un magazine littéraire et d'enquête mensuel. Porté par la puissance et la notoriété de la marque, il est publié le quatrième dimanche de chaque mois en tant que supplément du journal, avant d'être ensuite disponible seul à la vente durant un mois. Cette nouvelle offre éditoriale est articulée autour de trois grandes rubriques : littérature, investigation, mode et art de vivre. Par ailleurs, le dispositif numérique

(1) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; Europe 1, Europe 2 et RFM ; septembre-octobre 2022 ; audience cumulée.

(2) Source : ACPM One Next 2022 S2 / ACPM Brand One Next Global 2022 S2.

(3) Source : Médiamétrie - NetRatings ; audience Internet global ; France ; novembre 2022 ; audience dédupliquée : Europe 1 (B), *Le Journal du Dimanche* (B), *Paris Match* (B), Europe 2 (B), RFM (B) ; base : 2 ans et +.

prolonge l'expérience des lecteurs à travers la publication sur le site et les réseaux sociaux de productions dédiées et exclusives, auxquels s'ajoutent des déclinaisons de contenus parus dans le magazine.

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 principalement constitués de recettes publicitaires radio, 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 plus de 2 millions d'auditeurs chaque jour⁽¹⁾.

Europe 2

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

Radio musicale avec pour cœur de cible les adultes de 25 à 49 ans, Europe 2 propose un format musical pop-rock qui associe références incontournables et jeune génération d'artistes français qui deviendront les références de demain. Elle est écoutée par plus de 1,4 million d'auditeurs par jour⁽¹⁾.

RFM

RFM propose tous les jours à ses auditeurs une programmation musicale riche alliant pop music, disco, funk et rock. Un positionnement familial et grand public qui séduit plus de 1,7 million d'auditeurs chaque jour⁽¹⁾.

A.3 ELLE INTERNATIONAL

Plus que la première marque média mode et lifestyle, Elle International est le premier réseau féminin média au monde avec 34 millions de copies diffusées par an et près de 90 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 2022, 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, Europe 2, RFM, *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, *JDD Magazine*) ainsi que la régie publicitaire de Oüi FM (en Île-de-France), Radio FG (en Île-de-France et à Nice), Radio Meuh, Radio Public Santé et Replay News.

Les six 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.

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

Lagardère Publicité News propose ainsi une offre puissante qui touche près de 26 millions d'individus sur un mois, soit 48 % des Français⁽²⁾.

B) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

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

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

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

Il convient de rappeler qu'aux termes 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 assuré 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'actionnariat étranger dans les médias est susceptible d'entraîner des sanctions pénales.

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

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

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

(1) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; septembre-octobre 2022 ; audience cumulée.

(2) Source : étude Cross Médias 2022.1 ; 15 ans et + ; exposition un mois ; marques de Lagardère Publicité News : Europe 1, *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, RFM et Europe 2.

C) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2022

Répartition du chiffre d'affaires par activité à périmètre constant ⁽¹⁾

	2022	2021
dont Presse	36,7 %	35,9 %
dont Radio	44,5 %	46,5 %
dont Autres (Elle International)	18,8 %	17,6 %
Total	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires à périmètre constant ⁽¹⁾

	2022	2021
France	81,8 %	82,6 %
International	18,2 %	17,4 %
Total	100 %	100 %

La croissance du marché publicitaire observée en 2021 (vs un comparable 2020 particulièrement bas du fait de la crise sanitaire) se poursuit sur les neuf premiers mois de l'année 2022. Néanmoins, la dynamique positive a semblé se tasser depuis le mois de juin, avec des niveaux de dépenses mensuelles plus faibles que sur le début d'année et en dessous de l'année de référence 2019. Les facteurs de ce ralentissement sont multiples : effet de base vs T3 2021 très dynamique, contexte international défavorable avec les effets de la guerre en Ukraine, crise des matières premières et de l'énergie, inflation, situation sociale fragilisée, etc. L'activité est principalement tirée par le Digital.

Le global des médias off line (télévision, cinéma, radio, presse et publicité extérieure) progresse mais n'a pas retrouvé son niveau d'avant la pandémie : +4 % vs 2021 et -6 % vs 2019 ⁽²⁾. La télévision ne confirme pas sa bonne dynamique de 2021 (-2 % vs 2021 et -1 % vs 2019) ⁽²⁾, à la différence de la radio (+1 % vs 2021 et -3 % vs 2019) ⁽²⁾ et de la presse (+2 % vs 2021 et -21 % vs. 2019) ⁽²⁾. Le digital est en progression de +13 % vs 2021 et de +40 % vs 2019 ⁽³⁾.

C.1 PRESSE

En termes de **diffusion**, le chiffre d'affaires des deux titres (*Paris Match* et *Le Journal du Dimanche*) est en retrait de -6 % à périmètre comparable ⁽⁴⁾ (vs -4 % en 2021). Plus précisément, les ventes numériques ont progressé tandis que les ventes au numéro papier et les abonnements ont plutôt souffert.

Sur les ventes au numéro, *Paris Match* a maintenu sa position de leader en Diffusion France Payée (DFP) sur l'univers des magazines d'actualité, avec une moyenne de 488 216 exemplaires par parution en 2021-2022 (soit -2,8 % ⁽⁵⁾ vs 2020-2021). À noter, le numéro record à l'occasion de l'hommage à Elizabeth II, paru exceptionnellement dès le samedi 10 septembre 2022.

Par ailleurs, *Le Journal du Dimanche* a également consolidé sa place dans le paysage des quotidiens nationaux, malgré une baisse

de -8,7 % ⁽⁶⁾ de sa DFP en 2021-2022 vs 2020-2021, avec une moyenne de 136 152 exemplaires par parution.

En **publicité**, les investissements en presse magazine sont stables sur un an vs janvier-septembre 2021, mais ils restent en fort retrait de -24 % vs 2019 ⁽²⁾. Dans ce contexte, *Paris Match* résiste bien en 2022. Par ailleurs, *Le Journal du Dimanche* enregistre de très bons résultats en 2022, après avoir affiché en 2021 un chiffre d'affaires publicitaire record depuis dix ans.



Dans le domaine du **numérique**, la fin d'année 2022 a été marquée par la refonte de l'application mobile de *Paris Match* et par le lancement en octobre de celle du *Journal du Dimanche*. Sur la période janvier-novembre 2022, le site et l'application de *Paris Match* ont accueilli en moyenne près de 5,1 millions de visiteurs uniques chaque mois ⁽⁶⁾. À cela s'ajoute un fort rayonnement sur les réseaux sociaux avec plus de 3 millions de socionauteurs. En outre, le site et l'application du *Journal du Dimanche* ont atteint 2,6 millions de visiteurs uniques en moyenne chaque mois. Depuis la fin du mois d'octobre 2022, les plateformes numériques du *Journal du Dimanche* se sont également enrichies de l'offre du JDD Magazine.

(1) Hors Radio Salù (sortie au 1^{er} juillet 2021) ainsi que Coffee Digital et Lagardère Labs (sorties au 1^{er} janvier 2022).
 (2) Source : BUMP ; cumul trois trimestres 2022.
 (3) Source : BUMP ; cumul trois trimestres 2022 ; search, réseaux sociaux, display et autres.
 (4) Hors JDD Magazine lancé en octobre 2022.
 (5) Source : ACPM-OJD ; juillet 2021-juin 2022.
 (6) Source : Médiamétrie Internet Global ; janvier-novembre 2022.

C.2 RADIO

Europe 1

Chiffres clés

Sur la vague de rentrée de septembre-octobre 2022, Europe 1 a réalisé une audience cumulée (AC) de 3,7 %⁽¹⁾, en recul de -0,7 point en un an et de -1,2 point en deux ans. La part d'audience (PDA) d'Europe 1 est de 3,1 %⁽²⁾, en retrait de -0,6 point en un an et de -1 point en deux ans.

Sur les cibles commerciales, Europe 1 a réalisé :

- ▶ 2,3 % de PDA sur les 25-59 ans⁽³⁾, stable sur un an et en recul de -0,5 point en deux ans ;
- ▶ 2,9 % de PDA sur les CSP+⁽⁴⁾, en repli de -0,1 point en un an et de -1,3 point en deux ans.

En 2022, Europe 1 a poursuivi son repositionnement entamé lors de la précédente saison, avec une offre d'information repensée et densifiée ainsi qu'une grille des programmes cohérente avec ses territoires éditoriaux : l'information, l'économie, la culture, l'art de vivre et les grands récits d'histoire et d'affaires criminelles. Un positionnement éditorial qui a été étendu cette saison au sport, avec la relance d'une offre d'envergure en partenariat avec le groupe Canal +.

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

Podcasts et médias sociaux

En 2022, Europe 1 a enregistré une année record avec 192 millions de podcasts téléchargés, en croissance de +19 % vs 2021⁽⁵⁾. Un succès porté notamment par les récits criminels de Christophe Hondelatte (*Hondelatte raconte*) qui s'impose cette saison encore comme le 1^{er} podcast de récit en France.

Par ailleurs, la mise en place à l'été 2022 d'une nouvelle offre vidéo de programmes courts a connu un lancement très dynamique avec 43 millions de vidéos vues (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube) entre septembre et décembre 2022.



Radios musicales

Sur les principales stations du marché, Europe 2 est la radio la plus en affinité sur les 25-49 ans qui représentent près de deux auditeurs sur trois (64 % en moyenne de janvier à octobre 2022).

En septembre-octobre 2022, la station a enregistré 2,6 % d'AC et 1,6 % de PDA⁽⁶⁾.

Arrivé le 29 août 2022, Guillaume Genton (accompagné de Diane Leyre et de Fabien Delattres) incarne le *Morning sans filtre*, la nouvelle matinale de la station. L'émission rassemble 720 000 auditeurs⁽⁷⁾ le matin (6h-9h30), dont 503 000 auditeurs âgés de 25-49 ans. Autre nouveauté de la grille, depuis le 29 août, Clément Lanoue et Sandra animent une émission musicale entre 16h et 20h. Ils accompagnent ainsi 514 000 auditeurs chaque fin d'après-midi⁽⁸⁾.

Plus de 1,7 million d'auditeurs écoutent RFM chaque jour. La station enregistre également la meilleure durée d'écoute du marché des musicales (1h45 par jour). Cette performance est portée par :

- ▶ une matinale incarnée depuis le 29 août par Caroline Ithurbe et Albert Spano. Une émission qui réveille 910 000 auditeurs chaque matin entre 6h et 9h30⁽⁹⁾ ;
- ▶ un drive time qui accompagne 635 000 auditeurs quotidiennement entre 16h et 20h. Cette tranche horaire, présentée par Pat Angeli et Marie-Pierre Schembri, a gagné +0,2 point de PDA sur cette rentrée⁽¹⁰⁾ ;
- ▶ des tranches musicales solides : entre 9h30 et 16h, RFM rassemble plus de 950 000 auditeurs pour une part d'audience de 3,4 % (+0,1 point)⁽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 %	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Janv-oct 2022
Europe 1	9,0 %	8,1 %	7,2 %	6,4 %	5,5 %	5,0 %	4,5 %	3,8 %
Europe 2	4,7 %	5,0 %	4,8 %	4,5 %	4,3 %	3,4 %	2,9 %	2,7 %
RFM	4,5 %	4,4 %	4,2 %	4,1 %	4,0 %	3,9 %	3,4 %	3,2 %

Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; janvier-décembre et janvier-octobre 2022 ; AC (%).

(1) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; septembre-octobre 2022 ; audience cumulée.

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

(3) Source : Médiamétrie EAR National ; 25-59 ans ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; septembre-octobre 2022 ; part d'audience.

(4) Source : Médiamétrie EAR National ; CSP+ ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; septembre-octobre 2022 ; part d'audience.

(5) Source : Médiamétrie eStat Podcast ; Europe 1 ; année 2022 vs année 2021.

(6) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; septembre-octobre 2022 ; audience cumulée et part d'audience.

(7) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + et 25-49 ans ; moyenne lundi-vendredi ; 6h-9h30 ; septembre-octobre 2022 ; audience cumulée.

(8) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 16h-20h ; septembre-octobre 2022 ; audience cumulée.

(9) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 6h-9h30 ; septembre-octobre 2022 ; audience cumulée.

(10) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 16h-20h ; septembre-octobre 2022 vs avril-juin 2022 ; audience cumulée et part d'audience.

(11) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 9h30-16h ; septembre-octobre 2022 vs avril-juin 2022 ; audience cumulée et part d'audience.

C.3 ELLE INTERNATIONAL

Les licences internationales de Elle ont connu de nombreux développements en 2022.

Pour la partie médias :

- ▶ lancement de *Elle Décoration* au Brésil ;
- ▶ lancement de *Elle Gourmet* au Canada ;
- ▶ poursuite de *Elle* et *Elle Décoration* en Ukraine et arrêt de ces deux publications en Russie ;
- ▶ poursuite du développement de certains événements en ligne ou hybrides : Elle Deco International Design Awards (EDIDA), Elle International Beauty Awards (EIBA), etc. ;
- ▶ lancement de l'initiative éditoriale *The ELLE 100 Women: The Change-Makers Who Are Shaping The World* qui met en lumière 100 femmes exceptionnelles choisies par les 45 éditions de *Elle* sur tous les continents.

Pour la partie hors médias :

- ▶ ouverture de l'hôtel Maison Elle à Paris (France) ;
- ▶ ouverture d'une boutique Elle Décor multimarques en Inde de 1 000 m² ;
- ▶ ouverture d'un café Elle à Phuket (Thaïlande) ;
- ▶ lancement de la C3 Elle avec Citroën ;
- ▶ lancement en e-commerce du prêt-à-porter Elle Paris et Elle Girl en Corée (avec Coupang) ;
- ▶ partenariat avec le jeu *My Neighbor Alice* sur le métavers.

Pour la régie publicitaire internationale :

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



Hôtel Maison Elle (France).

C.4 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2022

En 2022, les équipes de Lagardère News se sont mobilisées sur les chantiers de transformation de ses trois pôles :

- ▶ la presse dont la priorité stratégique a été le développement des versions numériques et d'une offre payante ainsi que le lancement du *JDD Magazine* ;
- ▶ la radio avec le déploiement d'Europe 1 dans le paysage audiovisuel et le maintien de la position des radios musicales dans un environnement hautement concurrentiel ;

- ▶ Elle International qui poursuit la consolidation du leadership de la marque Elle dans le monde et la croissance de son activité de licences hors médias.

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.

D) PERSPECTIVES

En 2023, le numérique sera l'un des enjeux primordiaux de Lagardère News centré autour des abonnements numériques du *Journal du Dimanche* et de *Paris Match*, de l'amplification de l'offre de podcasts et de replay, du développement de communautés via les réseaux sociaux, etc.

La transversalité sera l'autre enjeu majeur avec notamment le développement des synergies entre les marques médias et la promotion de l'intelligence collective et collaborative entre les équipes.

Enfin, Lagardère News poursuivra l'optimisation de ses coûts sur l'intégralité de son périmètre.

1.3.3.2 LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Depuis sa création en 2011, Lagardère Live Entertainment s'appuie sur deux activités complémentaires :

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

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.

En 2022, Lagardère Live Entertainment et ses filiales ont comptabilisé 182 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-), Jean-Louis Aubert ou encore Kev Adams, un pôle d'artistes émergents s'est constitué avec une nouvelle génération de talents tels que Laurie Darnon, Stéphane, Malo^o ou Sirius Tremà.

Lagardère Live Entertainment propose une variété de services à ses 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

Depuis 2011, le portefeuille de salles s'est élargi avec l'acquisition de théâtres emblématiques à Paris tels que les Folies Bergère et le Casino de Paris. En outre, des investissements ont été menés 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 autonomie des services opérationnels dans chacune des salles. 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) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Lagardère Live Entertainment est soumise non seulement aux dispositions du droit de la propriété intellectuelle, du droit du travail

C) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2022

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2022	2021
dont Production de concerts et de spectacles	20 %	23 %
dont Gestion de salles de spectacles	80 %	77 %
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 du spectacle vivant grâce à une année exceptionnelle en termes de fréquentation dans ses salles et un nombre record de billets vendus pour ses artistes. Cependant, les années 2020 et 2021 ont été marquées par un ralentissement brutal de l'activité en raison de la pandémie de Covid-19. Ainsi, durant cette période, différentes mesures sanitaires affectant directement et significativement le secteur du spectacle vivant ont été mises en place par le gouvernement.

Les restrictions sanitaires ont également impacté le 1^{er} trimestre 2022 avec en particulier :

- ▶ jauge limitée à 2 000 personnes pour l'accueil du public jusqu'au 1^{er} février 2022 inclus ;
- ▶ vente et consommation d'aliments et de boissons interdites jusqu'au 15 février 2022 inclus (fermeture des buvettes) ;
- ▶ port du masque obligatoire à compter de six ans jusqu'au 26 février 2022 inclus.

Pour atténuer les effets de ces restrictions, Lagardère Live Entertainment s'est mobilisée pour bénéficier de toutes les aides mises à disposition par le gouvernement et le secteur du spectacle.

Avec la fin des mesures sanitaires à partir de mars 2022, l'activité a progressivement redémarré. Grâce à une bonne anticipation de cette reprise, Lagardère Live Entertainment a pu produire et accueillir de nombreux spectacles en 2022 qui lui ont permis d'enregistrer un chiffre d'affaires équivalent aux années pré-Covid.

Enfin, l'année 2022 a aussi été celle de l'accélération de la stratégie RSE à travers de nombreuses actions telles que l'amélioration de l'accueil des publics TSA (trouble du spectre autistique), ainsi que le tri et la valorisation des déchets (public, production et bureau).

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.).

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

C.1 PRODUCTION DE CONCERTS ET DE SPECTACLES

L'activité de L Productions a été marquée par la production de deux tournées majeures :

- ▶ démarrage de la tournée triomphale de Matthieu Chedid (-M-) avec 83 dates jouées en 2022 (suite de la tournée en 2023) ;
- ▶ tournée événement de Jacques et Thomas Dutronc avec 38 dates.

En outre, deux nouvelles tournées événements ont été annoncées et mises en vente en 2022 :

- ▶ tournée 2023 des Zénith et des festivals de Kev Adams ;
- ▶ tournée 2023 des festivals de Florent Pagny, après l'annulation de la seconde partie de sa tournée 2022 (31 Zénith et huit festivals) pour raison médicale.

L'année 2022 a aussi confirmé l'émergence de jeunes talents produits par Lagardère Live Entertainment. En particulier, l'humoriste Philippine Delaire (66 représentations) et la chanteuse Stéphane (39 concerts).

De même, L Productions a signé plusieurs nouveaux artistes musicaux tels que Malo¹, Sirius Trema et Lancelot.

Enfin, malgré la crise sanitaire, Lagardère Live Entertainment a continué le développement à l'international de la licence du spectacle musical *Les Choristes* au Canada et en Espagne.



Arkéa Arena (France).

C.2 GESTION DE SALLES DE SPECTACLES

L'année a été marquée par une très forte reprise de l'activité dans les salles gérées par Lagardère Live Entertainment avec un doublement du nombre de représentations (459 en 2022, contre 218 en 2021). Ainsi, de nombreux artistes internationaux (Sting, Texas, Alicia Keys, 50 Cent, The Cure, Le Cirque du Soleil, etc.) et français (Orelsan, -M-, Jacques et Thomas Dutronc, Véronique Sanson, Ninho, Damso, etc.) ont pu se produire dans les salles gérées par Lagardère Live Entertainment. Enfin, plus de 100 événements d'entreprise (défilés, séminaires, assemblées générales, etc.) y ont également été organisés.

D) PERSPECTIVES

Le contexte économique sera plus compliqué en 2023 avec notamment :

- ▶ une hausse déjà anticipée des charges : (énergie, coûts des prestataires et fournisseurs, etc.) ;
- ▶ une incertitude sur le pouvoir d'achat du potentiel public du fait d'une inflation importante.

Néanmoins, les options de réservation des salles et les ventes de billets des artistes gérés par Lagardère Live Entertainment permettent de rester raisonnablement confiant sur la progression continue de l'activité avec notamment une augmentation significative des spectacles accueillis dans les salles de Lagardère Live Entertainment. De nombreux artistes sont d'ores et déjà confirmés : Stromae, Louise Attaque, Michel Polnareff, Michel Sardou, Florence Foresti, Lomepal, -M-, Peter Gabriel, Starmania, etc.

De même, le nombre de dates produites par L Production devrait continuer à progresser avec :

- ▶ la suite de la tournée de Matthieu Chedid (-M-) en France ainsi qu'au Canada et aux États-Unis ;
- ▶ le retour de Florent Pagny pour une tournée de festivals événements ;
- ▶ la tournée des Zénith et des festivals de Kev Adams.

C) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2022

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2022	2021
Revenus des cotisations	77 %	82 %
Autres	23 %	18 %
Total	100 %	100 %



Première édition du trophée Lagardère (France).

Cette dynamique sera également portée par le développement des tournées de jeunes talents signés par L Productions (Malo', Stéphane, Laurie Darmon, Sirius Trema, Lancelot, etc.).

Enfin, la démarche RSE sera renforcée via des plans successifs portant notamment sur la diminution des impacts environnementaux, tout en poursuivant les actions de sensibilisation à destination des salariés, des prestataires extérieurs et des clients.

1.3.3.3 LAGARDÈRE PARIS RACING

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Créé en 2006 et fort de ses 13 000 membres, Lagardère Paris Racing a pour principale activité l'organisation d'activités sportives au sein du site de la Croix Catelan (Paris, France) qui comprend 44 courts de tennis (dont 14 en terre battue naturelle), trois terrains de padel, deux bassins de natation extérieurs (dont un bassin olympique) et des espaces de fitness.

Par ailleurs, le site dispose de services complémentaires tels que des points de vente de restauration et d'articles de sport, un jardin d'enfants et des espaces événementiels.

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

B) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

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

À la suite de la levée des dernières restrictions sanitaires liées à la pandémie de Covid-19 en début d'année 2022, notamment pour la partie restauration, le site de la Croix Catelan a retrouvé sa jauge et sa fréquentation normales.

Cet exercice a été marqué par la création d'un événement majeur d'envergure internationale en mai 2022 : la première édition du trophée Lagardère, tournoi de tennis professionnel féminin (WTA 125), qui a permis d'asseoir la notoriété de la marque Lagardère Paris Racing et de renforcer le lien avec ses membres.

La campagne annuelle de réabonnement a d'ailleurs démontré la forte fidélisation de ses membres et l'attractivité du club n'a cessé de croître avec plus de 350 candidats en liste d'attente d'admission.

D) PERSPECTIVES

En 2023, Lagardère Paris Racing poursuivra ses activités en suivant deux axes directeurs :

- ▶ promouvoir le sport et ses valeurs ;
- ▶ poursuivre la modernisation continue de ses installations et de ses équipements sportifs.

À l'occasion de la seconde édition du tournoi WTA, le club conduira diverses actions de promotion et d'ouverture auprès des jeunes

joueurs de tennis d'Île-de-France et, plus particulièrement, auprès de la jeunesse issue des quartiers prioritaires de la Ville de Paris.

Lagardère Paris Racing a également été sélectionné officiellement comme Centre de Préparation aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 pour les disciplines de tennis et de tennis-fauteuil. Le site pourra ainsi accueillir dès 2023 des délégations souhaitant bénéficier de ses installations pour leurs entraînements.

1.4 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 2022.

1.4.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION

1.4.1.1 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

(M€)	2022	2021	2020 ⁽¹⁾
Lagardère Publishing	49	38	39
Lagardère Travel Retail	124	92	121
Autres activités	4	6	7
Total périmètre d'activités cible	177	136	167
Actifs cédés ou en cours de cession de Lagardère Active	-	-	3
Total	177	136	170

(1) Lagardère Sports a été traité en tant qu'activité abandonnée au 31 décembre 2020 au titre d'IFRS 5. Les flux de résultats et de trésorerie de l'exercice 2020 ont été classés respectivement en résultat net et flux de trésorerie nets des activités abandonnées.

1.4.1.2 INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(M€)	2022	2021	2020 ⁽¹⁾
Lagardère Publishing	68	273	31
Lagardère Travel Retail	140	39	2
Autres activités	2	(33)	2
Total périmètre d'activités cible	210	279	35
Actifs cédés ou en cours de cession de Lagardère Active	-	-	1
Total	210	279	36

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

(1) Lagardère Sports a été traité en tant qu'activité abandonnée au 31 décembre 2020 au titre d'IFRS 5. Les flux de résultats et de trésorerie de l'exercice 2020 ont été classés respectivement en résultat net et flux de trésorerie nets des activités abandonnées.

1.4.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2020

Les investissements incorporels et corporels s'élèvent à 170M€ et sont en recul de 45M€ par rapport à 2019. Ils se rapportent en grande partie à Lagardère Travel Retail (121M€) 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

(39M€) en raison notamment de projets logistiques et informatiques au Royaume-Uni ainsi qu'aux nouveaux projets de systèmes d'information en France.

1.4.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2021

Les investissements incorporels et corporels s'élevaient 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'élevaient 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.

1.4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2022

Les investissements incorporels et corporels s'élevaient à -177 M€ et sont en hausse de -41 M€ par rapport à 2021. Ils sont en lien, chez Lagardère Travel Retail (-124 M€), avec la reprise de l'activité et la mise en œuvre de projets d'investissements qui avaient été décalés compte tenu de l'environnement incertain en 2021. Le solde provient essentiellement de Lagardère Publishing (-49 M€) qui a investi dans un plan de transformation portant sur ses outils logistiques et ses systèmes d'information.

Les investissements financiers s'élevaient à -210 M€ au 31 décembre 2022 et correspondent à l'acquisition de Creative Table Holdings Ltd et aux augmentations de capital de Société de Distribution Aéroportuaire et de Lagardère & Connexions chez Lagardère Travel Retail, ainsi qu'aux acquisitions de Welbeck Publishing Group, Paperblanks et Bragelonne chez Lagardère Publishing.

1.5 CONTRATS IMPORTANTS

RFA

1.5.1 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.

Le 26 juillet 2021, Le groupe Lagardère a cédé à H.I.G. Capital, pour une valeur légèrement supérieure à sa valeur nette comptable, la participation résiduelle non stratégique de 25 %.

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 (soit 215 M€ au taux de change du jour d'acquisition). Workman Publishing est spécialisé dans l'édition de titres de jeunesse, de livres illustrés et de non-fiction.

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 Jiayin 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 103 millions d'euros.

ACQUISITION DE PAPERBLANKS

Le 14 janvier 2022, Hachette UK, filiale anglaise de Hachette Livre, a signé un accord lui permettant d'acquérir 100 % du capital de Paperblanks, la deuxième marque mondiale de carnets, agendas, journaux et articles de papeterie haut de gamme, après Moleskine.

ACQUISITION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL D'UNE PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS CREATIVE TABLE HOLDINGS LTD

Lagardère Travel Retail a acquis le 1^{er} avril 2022 une participation majoritaire dans Creative Table Holdings Ltd, basée aux Émirats arabes unis, lui conférant ainsi 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 permet 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.

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

GAIN PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE L'APPEL D'OFFRES POUR L'EXPLOITATION DES MAGASINS DUTY FREE ET MODE DES AÉROPORTS DE PARIS

À l'issue de la consultation publique lancée en novembre 2021, Lagardère Travel Retail a été retenue en juillet 2022 comme co-actionnaire de Groupe ADP au sein de la future entreprise commune Extime Duty Free qui sera chargée de la conception, de l'aménagement et de l'exploitation de près de 150 points de vente Duty Free et Mode dans les aéroports de Paris-Charles-de-Gaulle et de Paris-Orly pour les dix prochaines années.

ACQUISITION DE WELBECK PUBLISHING GROUP PAR HACHETTE UK

Le 30 novembre 2022, Hachette UK, filiale anglaise de Hachette Livre, a acquis l'intégralité du capital social de l'éditeur anglais indépendant Welbeck Publishing Group.

ACQUISITION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE MARCHÉ INTERNATIONAL

Lagardère Travel Retail et Carlton Holding AG ont conclu le 16 novembre 2022 un accord concernant l'acquisition par Lagardère Travel Retail de 100 % des actions de Marché International AG, la holding du groupe Marché. L'opération a été réalisée en février 2023 après la levée des conditions suspensives. Marché est un acteur international établi de la restauration qui opère dans les lieux de voyage et de loisirs. Cette acquisition vient renforcer le portefeuille de marques internes de Lagardère Travel Retail (Marché étant une marque établie et largement reconnue au niveau mondial) et consolider son réseau européen de restaurants.

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

Par ailleurs, un certain nombre de contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) et conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe ont été conclus par la Société et/ou ses filiales. Il s'agit de contrats de financement mentionnés à l'annexe des comptes consolidés de l'exercice 2022 (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. 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. 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 21 avril 2022, un nouvel avenant a été signé portant notamment sur (i) l'ajustement immédiat du montant de la facilité de crédit de 1,102 milliard d'euros à 1,042 milliard d'euros et (ii) l'extension de la maturité de la facilité de mars 2023 à avril 2024, à hauteur de 982 millions d'euros, avec possibilité d'être portée jusqu'à avril 2026 sous réserve de l'accord des banques (cf. note 28.1 de l'annexe aux comptes consolidés) ;
- ▶ 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 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 30 septembre 2021, 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 six ans (octobre 2027), avec un coupon annuel de 1,75 %.

1.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2023)

1.6.1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

1.6.1.1 FINALISATION DE L'ACQUISITION DE MARCHÉ INTERNATIONAL PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Lagardère Travel Retail a annoncé le 1^{er} février 2023 la finalisation de l'acquisition de Marché International, la société internationale de restauration.

Lagardère Travel Retail reprend ainsi le réseau de restaurants de Marché dans six pays : Allemagne, Autriche, Croatie, Slovaquie, République tchèque et Singapour.

1.6.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Néant.

1.7 PERSPECTIVES D'AVENIR

RFA

1.7.1 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

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

► malgré les tensions sur les coûts, Lagardère Publishing devrait maintenir des performances similaires à celles de 2022 ;

► dans un environnement normalisé, alors que le trafic aérien mondial poursuit sa reprise, Lagardère Travel Retail dispose d'un potentiel de croissance de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité, incluant les initiatives LEaP.

1.7.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

Les perspectives d'avenir sont décrites, pour chacune des activités du Groupe, dans la section 1.3.

1.8 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 **RFA**

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

2

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DEVOIR DE VIGILANCE

2.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE RFA	48	2.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE RFA	84
2.2 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, GOUVERNANCE RFA	50	2.5.1 Le périmètre de consolidation	84
2.2.1 Les objectifs de la politique RSE	50	2.5.2 Les référentiels d'indicateurs et les méthodes de reporting	84
2.2.2 Les acteurs et la gouvernance de la RSE	53	2.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT RFA	85
2.3 STRATÉGIE, DÉPLOIEMENT ET RÉSULTATS RFA	54	2.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES RFA	88
2.3.1 Placer l'humain au cœur de la stratégie	57	2.7.1 Rappels sur le plan de vigilance en vigueur	88
2.3.2 Partager la diversité sociale et culturelle des activités	62	2.7.2 Dispositif de suivi	88
2.3.3 Limiter l'empreinte environnementale des produits et services	67	2.8 MISE EN ŒUVRE DU RÈGLEMENT TAXONOMIE RFA	89
2.3.4 Assurer une gouvernance éthique et responsable	77		
2.4 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTRES INDICATEURS SUIVIS RFA	83		

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

2.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE

RFA

Le chapitre 1.3 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.

Schéma modèle d'affaires

Un modèle de création de valeur durable



(1) Données au 31 décembre 2022.

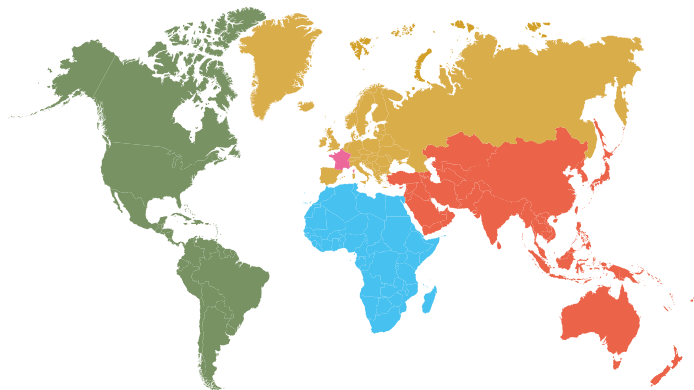
(2) Levier d'endettement : dette nette / EBITDA récurrent.

(3) Gaz, fioul, électricité et chauffage urbain.

(4) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 avril 2023.

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 2022



FRANCE

Lagardère Publishing	2 614
Lagardère Travel Retail	1 833
Autres activités	1 085
Total	5 532

EUROPE (SANS LA FRANCE)

Lagardère Publishing	2 652
Lagardère Travel Retail	6 224
Total	8 876

CONTINENT AMÉRICAIN

Lagardère Publishing	1 979
Lagardère Travel Retail	8 151
Autres activités	16
Total	10 146

ASIE-OCÉANIE

Lagardère Publishing	161
Lagardère Travel Retail	2 341
Total	2 502

AFRIQUE

Lagardère Publishing	73
Lagardère Travel Retail	254
Total	327

2.2 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.

2.2.1 LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE RSE

2.2.1.1 ADAPTER LA RSE À LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le groupe Lagardère déploie sa politique RSE dans l'ensemble de 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 d'activités plus traditionnelles 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.).

2.2.1.2 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 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 2.7) ainsi qu'au règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen, dit règlement Taxonomie (cf. section 2.8).

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

2.2.1.3 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-après (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. Les éléments communiqués ici font essentiellement référence aux dialogues structurés au niveau de la société cotée Lagardère SA.

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 pour 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.

En raison de l'offre publique d'achat initiée par Vivendi SE sur Lagardère SA, le dialogue social a été, à tous les niveaux, particulièrement intense et soutenu en 2022.

Pour l'essentiel, les procédures d'information et de consultation des instances représentatives du personnel liées au projet d'offre publique et au projet de concentration en résultant se sont déroulées tout au long de l'année par le biais de réunions extraordinaires des Comités de Groupe et Comité d'entreprise européen. Le Comité de Groupe a également été amené à désigner une nouvelle administratrice représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Lagardère SA, à la suite du départ en retraite de la précédente titulaire.

Au niveau des différentes filiales du Groupe, les échanges entre Direction et instances ont été centrés sur les conséquences de la reprise d'activité en lien avec la crise du Covid-19, les différentes réorganisations ainsi que les interrogations des salariés dans le contexte du projet de rapprochement du Groupe avec Vivendi.

B) 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 été distingué membre du S&P Global Sustainability Yearbook 2023 (au titre de 2022) pour la cinquième année consécutive. Le groupe Lagardère y occupe le sixième rang de la catégorie « Media, Movies and Entertainment » sur plus de 200 groupes mondiaux évalués.

Au titre de l'année 2021, Lagardère avait également réalisé les performances suivantes :

- ▶ Sustainalytics : 2022 « ESG Industry Top-Rated » et « ESG Regional Top-Rated » ;
- ▶ VigeoEiris : classement au deuxième rang (sur 21) du secteur Publishing.

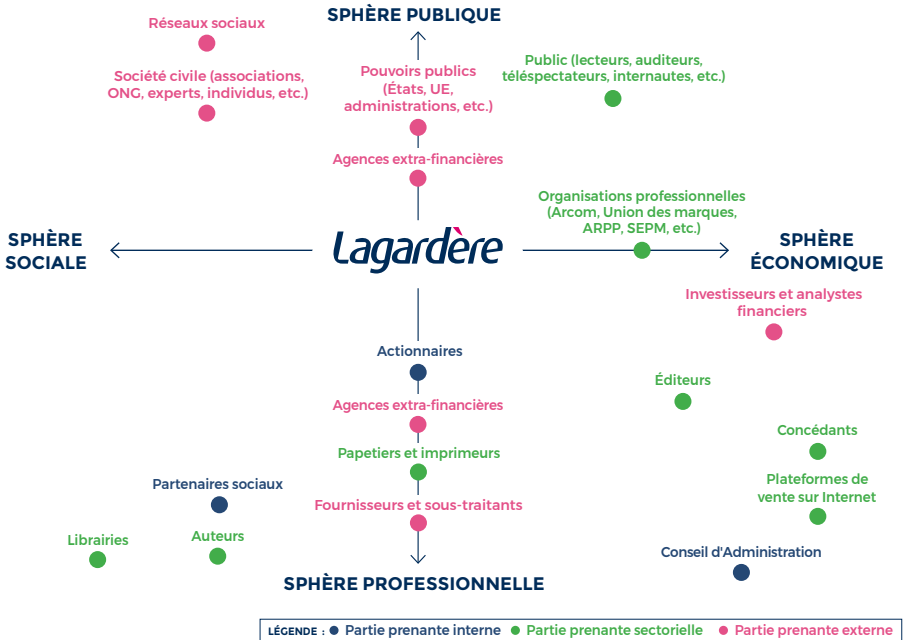
C) LE PANEL DE PARTIES PRENANTES

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. Présidées 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 onze reprises. La réunion organisée en 2022 a été centrée sur la présentation de la stratégie bas carbone du Groupe et des plans d'action de réduction des émissions associés.

Le dialogue avec ce panel a également permis au groupe Lagardère de valider l'analyse de matérialité conduite en 2017.



2.2.2 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 environnementale) lui permettant de structurer sa démarche et de définir 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 ainsi que 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.

Le Conseil d'Administration examine également régulièrement les sujets relatifs de la RSE et comprend un Comité spécialement chargé de ces sujets, lequel existait déjà depuis 2015, sous l'ancienne forme de commandite. Au cours de l'année 2022, la Direction du Développement durable et de la RSE a ainsi été amenée à intervenir régulièrement devant le Comité et le Conseil pour présenter notamment les sujets de diversité-mixité, d'élaboration de l'information extra-financière, de suivi des indicateurs sociaux et de notation extra-financière du Groupe. Par ailleurs, en septembre 2022, la Direction du Développement durable est venue présenter l'ensemble de la stratégie RSE du Groupe devant le Conseil d'Administration en se concentrant notamment sur la présentation de la stratégie bas carbone ainsi que sur les conclusions de l'analyse des risques climatiques.

2.3 STRATÉGIE, DÉPLOIEMENT ET RÉSULTATS

RFA

La feuille de route RSE, mise à jour à la suite d'une première analyse de matérialité réalisée en 2017, repose sur quatre piliers dont un pilier de conformité et gouvernance :

► **Limiter l'empreinte environnementale des produits et services**

Le Groupe poursuit un engagement éco-responsable pragmatique et cohérent au regard de ses activités : lutte contre le changement climatique, gestion responsable des ressources (papier et plastique notamment) et 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 de qualité, de conformité et d'éthique tout en essayant de saisir les opportunités liées avec la mise en œuvre de ces enjeux.

Le Groupe prévoit de procéder à une mise à jour de cette matrice de matérialité au cours de l'année 2023 dans le cadre des travaux de préparation à la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) qui sera applicable à compter de l'exercice 2024.

Par ailleurs, 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.

Ce travail de recouplement avait permis de dégager 13 risques/opportunités extra-financiers. Après avoir attribué une note à chacun de ces risques en fonction de chaque activité 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.

La cartographie a été revue et mise à jour au cours de l'année 2020 à l'issue du recentrage stratégique 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.

Ce travail de mise à jour a permis de confirmer les sujets extra-financiers suivants comme porteurs de risques et/ou d'opportunités :

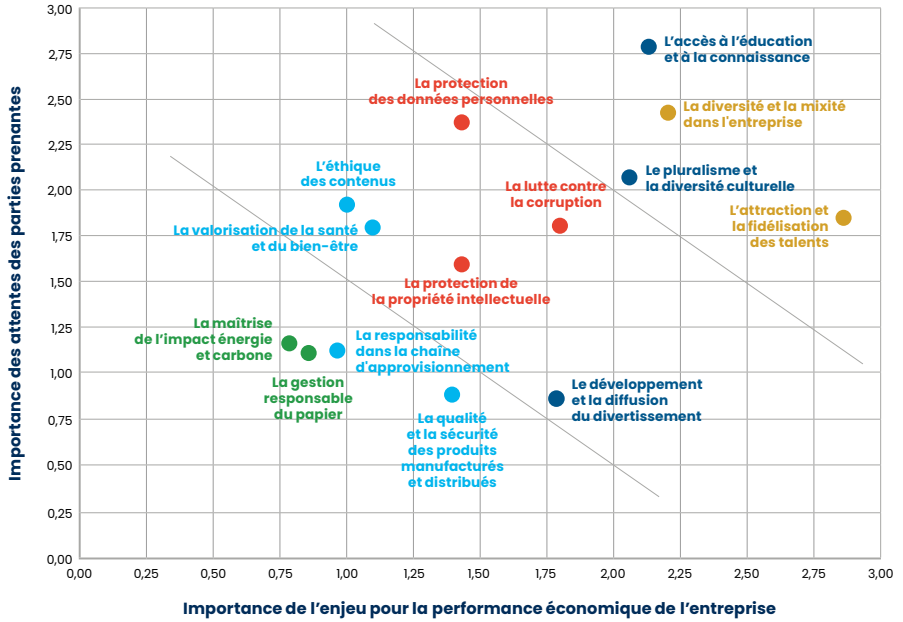
- la gestion des compétences et talents clés ;
- la diversité et la mixité des ressources humaines ;
- l'accessibilité et la diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement ;
- la lutte contre le changement climatique ;
- la gestion des ressources, la lutte contre le gaspillage et l'économie circulaire ;
- la qualité, la conformité, l'hygiène et la sécurité des produits vendus ;
- le respect de la vie privée ;
- le respect des libertés fondamentales ;
- la lutte contre la corruption.

Ce chapitre 2.3 développe la stratégie mise en œuvre par le Groupe, son déploiement au sein des activités ainsi que les indicateurs en vigueur pour suivre les progrès réalisés ou qui restent à réaliser. Cette stratégie vise également à adresser les risques et opportunités identifiés dans la cartographie.

Enfin, il convient de noter que, compte tenu de la nature des activités de Lagardère, les thématiques de lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal ainsi que les actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives ne constituent pas des risques RSE majeurs pour le Groupe. Néanmoins, elles sont mentionnées dans le cadre de programmes spécifiques au fil des éléments développés tout au long de ce chapitre.










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

Matrice de matérialité de Lagardère



LÉGENDE		
● Contribution sociétale	● Valeur du capital humain	● Coûts de la non-conformité
● Coûts et risques environnementaux	● Éthique et qualité	

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	Gestion des compétences et des talents clés	Chapitre 2.3.1.1 KPI : <ul style="list-style-type: none"> Taux de démission Part des tops exécutifs et des cadres avec une ancienneté supérieure à dix ans Pourcentage des salariés dont la rémunération comporte une part variable Nombre moyen d'heures de formation par salarié Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement Nombre d'étudiants en stage et en alternance accueillis durant l'exercice 	 
	Diversité et mixité des ressources humaines	Chapitre 2.3.1.2 KPI : <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de femmes tops exécutifs Pourcentage de femmes cadres/managers Pourcentage de managers ayant reçu une sensibilisation/formation à la diversité au cours de l'année Nombre de salariés permanents en situation de handicap au 31/12 	
Partager la diversité sociale et culturelle des activités	Accessibilité et diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement	Chapitre 2.3.2.1 KPI : <ul style="list-style-type: none"> 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 (accessibilité niveau 1) parmi les nouveautés d'ouvrages de texte dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte et qui ont passé avec succès le contrôle Accessibility Check for Epub (accessibilité niveau 2) dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année 	 
Limiter l'empreinte environnementale des produits et services	Lutte contre le changement climatique	Chapitre 2.3.3.1 KPI : <ul style="list-style-type: none"> Émissions de CO₂ scope 1 et scope 2 par M€ de chiffre d'affaires (en teqCO₂) Émissions de CO₂ scope 1, scope 2 et déplacement des salariés par ETP (en teqCO₂) 	
	Gestion des ressources, lutte contre le gaspillage et économie circulaire	Chapitre 2.3.3.2 KPI : <ul style="list-style-type: none"> 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 ou 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 	
Assurer une gouvernance éthique et responsable	Qualité, conformité, hygiène et sécurité des produits vendus	Chapitre 2.3.4.1 KPI : <ul style="list-style-type: none"> 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 	
	Respect de la vie privée	Chapitres 2.3.4.3 et 2.3.4.4 KPI : <ul style="list-style-type: none"> 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		
	Lutte contre la corruption	Chapitre 2.3.4.5	

2.3.1 PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

2.3.1.1 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 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 comités 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 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.

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 rémunérations variables fondées sur une évaluation des résultats individuels, selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales.

Enfin, les sujets d'**engagement** et de **qualité de vie au travail** ont pris de plus en plus de place au cours de ces dernières années, notamment à la suite de la crise sanitaire. Les différentes branches et entités du Groupe structurent progressivement leur démarche en renforçant des initiatives déjà en place depuis plusieurs années ou en développant de nouvelles démarches. Équilibre entre vie privée et vie professionnelle, bien-être physique et engagement des salariés sont au cœur de la stratégie du Groupe sur le sujet.

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.

Lagardère Publishing déploie, sur l'ensemble de ses entités, des dispositifs de formation et de mobilisation ambitieux à destination de ses collaborateurs.

L'année 2022 a été essentiellement marquée par le déploiement de formations destinées à accompagner les managers dans le management des risques psycho-sociaux et par la volonté de développer des nouveaux formats de sessions collaboratives autour de l'engagement, de l'innovation et de l'environnement.

À titre d'illustration, en France, Hachette Livre a mis en place en 2022 un cycle de formation au management inclusif ouvert à tous les managers.

En outre, dans le cadre d'un cycle de sensibilisation à l'éco-conception, environ 110 collaborateurs du Groupe en France ont participé à des sessions de formations et de co-constructions de bonnes pratiques environnementales.

À l'échelle internationale, un challenge innovation a également été ouvert à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Ce format a permis de développer la créativité des équipes et rencontré un vif succès puisque 170 salariés ont participé sur l'ensemble des territoires d'implantation du Groupe Hachette Livre.

En France, un effort conséquent a été mené dans le cadre du déploiement d'un module de e-learning ouvert à tous les collaborateurs destinés à « améliorer son efficacité » via trois leviers complémentaires : optimiser sa communication, réussir sa déconnexion, gérer ses priorités.

Afin de rassembler ses collaborateurs internationaux autour de thématiques structurantes, Lagardère Travel Retail organise deux événements de mobilisation interne annuels, à destination des équipes dirigeantes et des talents du Groupe. Ces deux événements sont une opportunité de célébrer les succès des équipes :

- le **Hermès Leadership Forum** réunit à Paris au mois de juin et pour deux jours les équipes des comités exécutifs de chaque entité du Groupe autour d'une session plénière et de sessions de travail thématiques ;
- le **Global Digital Day** est un événement en ligne qui permet aux dirigeants du Groupe de s'adresser à environ 600 collaborateurs dans 25 pays afin de partager avec eux l'actualité la plus récente de l'entreprise, ses engagements en matière de RSE et ses projets à venir.



Mosaïque de photos de collaborateurs de Lagardère Travel Retail lors du Hermès Leadership Forum.

En France, un effort conséquent a été mené dans le cadre du déploiement du plan de développement des compétences des collaborateurs du siège de Lagardère Travel Retail. Un plan qui a proposé de nombreuses formations sur des thématiques variées allant du métier (formation à la négociation, à la supply chain, etc.) au management/leadership (déploiement du feedback par l'ensemble des collaborateurs), à la formation aux outils informatiques pour les équipes techniques et au développement personnel des collaborateurs (formation à la prise de parole en public, etc.).

Certaines entités de la branche Lagardère Travel Retail ont également développé une initiative de « talent marketplace » permettant aux salariés de partager en interne leurs compétences, leurs connaissances et leurs savoir-faire.

Enfin, Lagardère Travel Retail France, via sa plateforme de e-learning « TOKNOW » a développé 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. Depuis 2022, l'approche « blended learning », qui vise à choisir le meilleur support de formation en adéquation avec l'activité et les populations concernées, est devenue la norme.

307 000 heures de formation dispensées au sein du Groupe.

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.

Une 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 plus difficile. Néanmoins, le groupe Lagardère a développé un dispositif *ad hoc* en France 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 2022, ce comité interbranches France (composé de DRH référents en charge de la mobilité) s'est réuni à cinq reprises en complément d'échanges réguliers.

Au niveau du Groupe, la mobilité représente 1 % des entrées de salariés en contrat permanent en 2022. 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 2022 passe à 7,7 % (contre 6 % en 2021).

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 ont mis en place 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, le Groupe 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 2009, le Groupe procède ainsi à des attributions annuelles d'actions gratuites dont bénéficient une large population de cadres et de jeunes talents (cf. Rapport spécial, chapitre 3.8.9).

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Le télétravail s'est développé dans l'ensemble des branches du Groupe durant la crise sanitaire pour se pérenniser et s'institutionnaliser dans l'ensemble des sociétés de Lagardère durant l'année 2022 avec en moyenne deux jours de télétravail par semaine. Un dispositif applicable à l'ensemble des fonctions qui le permettent, certains métiers du Groupe restant néanmoins inéligibles au télétravail (vendeurs de points de vente, fonctions logistiques et journalistes notamment).

Chez Hachette Livre, plusieurs initiatives visant à renforcer la qualité de vie au travail, à améliorer l'équilibre vie privée / vie professionnelle, la santé et le bien-être des salariés (séances de sophrologie, de réflexologie, de massage, de coaching, etc.) sont déployées dans les différentes entités.

Des webinars de sensibilisation à la gestion du temps, à la déconnexion ou aux gestes et postures à adopter afin de prévenir les troubles musculo-squelettiques sont par ailleurs régulièrement proposés aux collaborateurs. En outre, les managers sont sensibilisés aux enjeux de la communication, de la prévention des risques psychosociaux ou encore du management inclusif. Enfin, en co-construction avec un panel de collaborateurs, Hachette Livre France a réaménagé en 2022 certains espaces de ses deux principaux sites d'implantations (salles de réunions et espaces extérieurs) afin de renforcer l'attractivité de ses locaux, de favoriser le travail collaboratif et la créativité.

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'emploie également à favoriser le bien-être physique via un réseau de salariés dédié (Wellbeing Employee Network) qui organise un certain nombre d'activités ouvertes à tous (softball, netball, course à pied, yoga, Pilates, promenades en partenariat avec le réseau « Mental Health Mates Walk », etc.). Par ailleurs, la filiale anglaise propose un programme d'assistance aux salariés (Employee Assistance Programme) auquel tous les collaborateurs peuvent avoir recours de manière totalement gratuite et anonyme et qui leur permet d'obtenir par téléphone un soutien psychologique, des conseils juridiques, financiers, médicaux, ou des avis en matière de soin aux personnes âgées ou aux enfants. Enfin, des événements sont régulièrement organisés afin de sensibiliser les salariés aux enjeux de la santé mentale. Ainsi, à l'occasion du Stress Awareness Month et de la Mental Health Awareness Week, des conférences d'auteurs ont été organisées et des titres publiés par le Groupe ont été mis en avant. Hachette UK a également formé certains de ses collaborateurs aux premiers secours en matière de santé mentale (Mental Health First Aiders).

Enfin, Hachette Livre France met également en place des dispositifs destinés à adresser les situations les plus tragiques. Hachette Livre avait institué en 2016, par voie d'accord d'entreprise, un dispositif dons de jours autorisant les salariés à donner des jours de congé à des collègues pour leur permettre d'être présents au côté de leur enfant à charge gravement malade sans perte de rémunération. En 2022, ce dispositif a été ouvert à deux nouvelles catégories de bénéficiaires : les salariés qui seraient touchés par le décès d'un enfant de moins de 25 ans et ceux dont un proche se trouverait en situation de handicap ou de perte d'autonomie (situation d'aidant).

Au cours de l'année 2022, l'ensemble des filiales de Lagardère Travel Retail a initié (ou de nouveau réalisé) une enquête auprès de ses collaborateurs par le biais de l'outil Gallup qui mesure l'engagement des salariés au travers de 12 questions. De ces enquêtes naissent des plans d'action répondant à chaque situation pour accompagner et encourager l'engagement des collaborateurs. Par exemple, afin de répondre au besoin de considération ressenti lors de l'enquête, Lagardère Duty Free Global (siège de la business line Duty Free & Fashion) a donné la parole à ses collaborateurs par le biais d'une « care interview » réalisée individuellement par chaque manager afin d'identifier pour chacun les sources d'irritations et d'y remédier par le biais de plans d'action collectifs et individuels.

Enfin, sur les sujets de santé et bien-être au travail, les entités opérationnelles du groupe Lagardère déploient différentes démarches en local, en fonction des sensibilités, des spécificités et des enjeux. Ainsi, Lagardère Travel Retail a, en Italie, dispensé une sensibilisation aux maladies cancéreuses en partenariat avec LILT et offert à ses collaboratrices un examen dans le cadre de la lutte contre le cancer du sein. En parallèle, une ligne de soutien psychologique a été mise en place par voie téléphonique, appel vidéo ou chat en ligne et l'intégralité des managers a été formée au support psychologique.

Lagardère Travel Retail Espagne et Portugal ont également promu le bien-être et la santé des collaborateurs par divers moyens : workshops ouverts à tous (manger sainement, santé, sommeil, gestion du stress, etc.), participation à des activités sportives caritatives, à des défis sportifs internes, campagne de vaccination contre la grippe, accès à une assurance médicale à tarif réduit et prise en charge annuelle d'une visite médicale pour chaque collaborateur.



Des salariés de Lagardère Travel Retail au cours d'un team building solidaire au profit d'Action contre la Faim.

A.3 PERFORMANCE

Taux de démission ⁽¹⁾ (en %) ⁽²⁾

Branche	2022			2021			2020		
	Top exécutifs	Cadres	Autres salariés	Top exécutifs	Cadres	Autres salariés	Top exécutifs ⁽¹⁾	Cadres	Autres salariés
Lagardère Publishing	3,7	8,5	18,9	2,9	7,6	13,5	-	5,1	10,0
Lagardère Travel Retail	15,0	13,3	54,9	8,7	8,8	19,4	-	9,4	21,7
Autres activités	4,1	11,8	14,3	4,2	7,4	10,3	-	8,0	6,3
Groupe	9,3	10,8	47,3	6,0	9,8	38,9	-	7,2	19,7

(1) Information non remontée avant 2021.

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.

Autres indicateurs de performance

Indicateur	2022	2021	2020
Pourcentage des top exécutifs et des cadres avec une ancienneté supérieure à dix ans	43	44	45
Taux de mobilité interne	7,7	6,0	7,4
Pourcentage de salariés dont la rémunération comporte une part variable	45	42	46
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	12,3	13,3	8,6
Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement ⁽¹⁾	63,0	-	-
Nombre d'étudiants en alternance et en stage accueillis durant l'exercice	989	910	823

(1) Information non remontée avant 2022.

(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 2022, un peu plus de 1 % des effectifs (contre un peu plus de 2 % des effectifs 2021).

2.3.1.2 DIVERSITÉ ET MIXITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

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.

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. En 2022, elles représentent ainsi **64 % de l'effectif total permanent du Groupe** et 60 % des managers. En toute logique, elles sont majoritairement représentées dans les formations (65 % 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 64 % des augmentations de salaires).

La progression constante de la part des femmes parmi les cadres exécutifs a conduit le Groupe à concentrer ses efforts, à partir de l'exercice 2021, sur un effectif plus restreint de « top exécutifs » représentant un peu plus de 350 personnes. Sur ce nouveau périmètre⁽¹⁾, la proportion de femme est passée de 42 % en 2020 à 44 % à fin 2021, et représente 45 % à fin 2022 (qui était l'objectif fixé début 2021 pour fin 2024). La progression a donc été atteinte très rapidement avec deux ans d'avance.

LAGARDÈRE SE CLASSE À LA QUATRIÈME PLACE DU PALMARÈS DE FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES

L'engagement du groupe Lagardère en faveur de la promotion des femmes vers les postes à hautes responsabilités a été récompensé en 2022 par une quatrième place au sein du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120, consacrant ainsi une progression régulière et très significative au cours des dernières années. Institué en 2013 dans le cadre du suivi de la loi Copé-Zimmermann, ce palmarès permet d'établir annuellement le classement des 120 plus grandes entreprises françaises en mettant en lumière leur engagement en faveur de la féminisation de leurs instances dirigeantes et plus largement de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Parmi les outils de promotion des femmes, le Réseau LL, réseau interne de promotion de la mixité femmes-hommes créé en 2018 et destiné à l'ensemble des salariés en France, a mis en place un programme de mentorat croisé entre les différentes branches d'activité du Groupe. Une quatrième promotion de mentorés va bénéficier en 2023 de l'expérience de cadres dirigeants d'autres filiales. Ce réseau est aussi 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).

Au sein de Hachette Livre France, l'application web de sensibilisation et d'auto-diagnostic 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 lors de son lancement en 2021. En 2022, un nouvel outil d'auto-diagnostic des stéréotypes a intégré, au-delà du sexisme, l'ensemble des dimensions liées à la diversité. Au cours de l'année, la filiale a également renforcé ses mesures d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en concluant avec les partenaires sociaux un accord égalité femmes-hommes dans lequel elle s'engage à maintenir le salaire du collaborateur ayant au moins six mois d'ancienneté dans l'entreprise, à 100 % pendant la totalité du congé deuxième parent. Pour rappel, la loi avait allongé la durée de ce congé de 11 à 25 jours calendaires (28 jours en cas de naissance multiple) sans prévoir de maintien de salaire obligatoire.

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'efforce de toujours promouvoir une culture d'ouverture et d'inclusion sur le lieu de travail. Ainsi, des mesures d'inclusion et d'accompagnements pour les femmes pendant la grossesse, lors de la perte d'un enfant ou durant la ménopause ont été lancées. En outre, des événements faisant intervenir des auteurs ont été organisés pour inaugurer ces mesures et leur donner de la visibilité. L'ensemble de ces actions visent à garantir aux femmes le soutien dont elles ont besoin pour s'épanouir au sein des équipes.

(1) Ce panel regroupe, outre les membres du Comité Exécutif du Groupe et leurs N-1, les membres des comités exécutifs élargis et des Comités de Direction de Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News, les équipes dirigeantes des entités autonomes des pays pour Lagardère Travel Retail et les cadres supérieurs pour Lagardère Publishing.

Sur le plan de l'égalité professionnelle, l'index pondéré du Groupe, calculé à partir des entités qui sont soumises, en France, à la publication de cet index, a progressé en 2022 pour atteindre 92/100.

45 % de femmes parmi les top exécutifs du Groupe.

LA LUTTE CONTRE LES STÉRÉOTYPES

La grande diversité des salariés de Lagardère est à la fois le reflet de ses différents territoires d'implantation et celui de la diversité de ses clients et consommateurs.

Des comités diversité et inclusion ont ainsi progressivement vu le jour dans les différentes filiales, dans le but notamment de diversifier les canaux de recrutement.

Au niveau du Groupe, les formations ou sensibilisations régulières au management de la diversité et à la lutte contre les stéréotypes se poursuivent au-delà des diagnostics des procédures de recrutement que le Groupe a menés jusqu'en 2019. En France, les fonctions RH ainsi que les Comex des branches ont été les premières populations ciblées par ces programmes qui concernent désormais l'ensemble des managers. En 2022, 125 managers 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. En France, l'association Nos quartiers ont des talents a bénéficié de parrains chez Hachette Livre ainsi que chez Lagardère News. Hachette Livre a également renouvelé en 2022 pour trois ans son partenariat avec le dispositif des Conventions d'éducation prioritaire de Sciences Po Paris qui inclut, outre un soutien financier, un programme de mentorat assuré pour les bénéficiaires du programme par des cadres dirigeants de la branche.

Hachette UK continue d'être en pointe sur la lutte contre les stéréotypes 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 11,5 % en 2021 (contre 7,7 % en 2019), a atteint 13,3 % en 2022.

De son côté, Hachette Book Group (États-Unis) qui avait recruté une Directrice Diversité et Inclusion en 2021, a noué des partenariats avec des organisations afin de rendre l'édition plus inclusive, plus diverse et plus accessible (voir section suivante pour plus de détails).

Lagardère Travel Retail, qui avait mis sur pied chez Paradies (États-Unis) en 2020 un Comité Diversité et Inclusion, initiateur de nombreuses actions de sensibilisation, a poursuivi ses actions en 2022. Ainsi, des actions de sensibilisation et de célébration mensuelles autour de grands thèmes présents dans la culture nord-américaine (Black History Month, Pride Month etc.), ainsi que des événements de mise en relation entre collaborateurs (système de mentorat, déjeuner mystère, club de lecture, etc.) ont été organisés.

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 2022. Après avoir constitué un réseau de Référents Handicap en 2021, Hachette Livre a organisé plusieurs événements dont un séminaire en ligne avec l'autrice et avocate féministe Elisa Rojas qui rencontré un vif succès.



Les équipes de Lagardère Travel Retail se sont également mobilisées sur le sujet du handicap, en Italie, via la signature en 2021 d'une charte (Charter for Equal Opportunities) et, au Royaume-Uni, via la participation au programme Disability Confident depuis 2019, étendu en 2022 à l'ensemble des points de vente.

Enfin, en France, plusieurs entités du Groupe ont de nouveau participé à l'opération DuoDay qui consiste, le temps d'une journée, à accueillir des personnes en situation de handicap sur le lieu de travail et à constituer des duos avec des salariés volontaires. Au programme : découverte du métier, participation active et immersion au sein de l'entreprise.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2022	2021	2020
Pourcentage des femmes top exécutifs	45	44	42
Pourcentage des femmes cadres/managers	60	58	57
Pourcentage de managers ayant reçu une sensibilisation/formatio n à la diversité au cours de l'année ⁽¹⁾	30	16	-
Nombre de salariés permanents en situation de handicap au 31/12	406	342	339

(1) Information non remontée avant 2021.

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 pourraient

impliquer une entité du Groupe (cf. § 2.3.4.4 sur le respect des libertés fondamentales).

2.3.2 PARTAGER LA DIVERSITÉ SOCIALE ET CULTURELLE DES ACTIVITÉS

2.3.2.1 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 qui est un acteur à part entière de la société et de ses bouleversements, immergé dans le monde de la lecture, de l'écriture, du voyage et de l'information. Lagardère, qui figure sur les podiums mondiaux de l'édition et du commerce en zone de transport, exerce ainsi 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

Promotion de la diversité des cultures, pluralisme des idées, liberté d'expression, formation sens critique, aptitude à décrypter et à comprendre le monde, accessibilité des contenus, transmission des savoirs etc., tous ces engagements sont relayés par les entités opérationnelles du Groupe en fonction de leurs sensibilités, de leurs implantations géographiques ou des spécificités locales. 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 ses 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, en particulier aux 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 ET DU DIVERTISSEMENT

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 et 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 leurs ouvrages sur la plateforme Platon, opérée par la BNF, pour permettre la création de fichiers adaptés par des organismes agréés.

Plusieurs éditeurs du Groupe (Jeunesse, Scolaire et Poche) ont également signé un partenariat pour rendre accessible aux lecteurs dyslexiques ou en difficulté d'apprentissage plusieurs titres de leur catalogue (plus de 150 à date), en version audio ou numérique. Certains ont aussi développé une offre papier à destination de ces jeunes publics.

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 de promotion de la lecture. En France, la plus emblématique, Le Camion qui Livre, a réitéré son engagement pendant l'été 2022 pour une neuvième année consécutive. 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.

Au Royaume-Uni, Hachette UK, qui s'était associé en 2021 avec le Royal National Institute of Blind People (RNIB) pour rendre tous les titres de son catalogue accessibles via la plateforme RNIB Bookshare, est désormais un employeur « Disability Confident Committed » et ambitionne d'atteindre le niveau 3 du statut « Disability Confident Leader » d'ici 2024.

En 2022, parmi les diverses actions mises en place, son réseau d'accessibilité a soutenu le lancement du guide Inklusion, qui décrit les meilleures pratiques pour rendre les événements littéraires accessibles à tous, et étendu son partenariat avec Calibre, seule organisation caritative du Royaume-Uni à fournir un service d'audiolivres entièrement gratuit à vie à toute personne incapable de lire les imprimés. Hachette UK a ainsi fait don de plus de 10 000 livres à leur audiothèque de Calibre.

Aux États-Unis, Hachette Book Group conduit plusieurs initiatives pour faciliter l'accès à la lecture aux personnes malvoyantes et aux personnes défavorisées afin de 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 (21 049 titres en 2022) et de livres audio (7 030 titres en 2022).

Hachette Book Group continue également d'être un partenaire de référence au sein d'une initiative nationale (Book Rich Environments) permettant à des enfants et 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 2022, Hachette

Book Group a fait don de près de 15 000 livres dans le cadre de ce partenariat.

La filiale a également 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.

Enfin, elle continue 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. Hachette Book Group 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'acquies les compétences académiques et socio-émotionnelles nécessaires pour réussir à l'université et au-delà.

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 ;
- ▶ mise à l'honneur de la bande dessinée, à l'occasion du Festival international de la bande dessinée d'Angoulême, afin de renforcer l'accessibilité de ce produit culturel transgénérationnel et éducatif ;
- ▶ organisation de séances de dédicaces dans le réseau de points de vente tout au long de l'année ;
- ▶ focus sur des campagnes publicitaires d'éditeur afin d'inciter à la lecture de livres et de magazines.

En 2022, Lagardère Travel Retail France a également lancé le premier Prix Relay de la bande dessinée.

Enfin, en France, les deux principales branches du Groupe se rejoignent 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. Elles 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.

Au sein de la division Lagardère Live Entertainment, les équipes de l'Arkéa Arena (salle de spectacle multifonctionnelle de 11 300 places située à Floirac dans la métropole Bordelaise) s'emploient à promouvoir l'équité, la diversité, l'inclusion au travers d'actions de sensibilisation et ainsi à rendre la culture accessible à tous les publics.

Dans cette optique, et dans la continuité de leur participation à la Journée Mondiale de Sensibilisation à l'Autisme depuis 2018, les équipes ont souhaité renforcer les besoins et l'accueil des publics

TSA⁽¹⁾ et présentant des particularités et besoins sensoriels et ont donc mené des ateliers collaboratifs entre les parties prenantes (salle, associations, éducatrices spécialisées, familles et usagers) et des sessions de sensibilisation avec ces acteurs (visites de la salle, du parcours spectateur) afin de définir les meilleurs protocoles d'accueil et les outils les plus adaptés.

Plusieurs besoins ont ainsi été identifiés (Anticiper l'expérience de concert afin de diminuer l'anxiété, favoriser des comportements adaptés lors de l'attente du début de shows, atténuer le bruit / les lumières en cas de gêne, gérer le stress lié aux émotions ressenties et permettre la continuité de la communication dans toutes circonstances), lesquels ont conduit à la mise en place de plusieurs mesures déployées depuis le 4 décembre 2022 pour tous les publics ayant des besoins sensoriels spécifiques.

Afin d'améliorer leur expérience avant l'évènement, les personnes peuvent désormais anticiper leur visite en consultant une page / FAQ dédiée à leur venue à l'Arkéa Arena. Cette dernière, accessible via ordinateur, tablette ou smartphone, permet de trouver des recommandations essentielles sur la réservation et organisation de la visite. Un scénario social en FALC⁽²⁾ est également consultable et téléchargeable à tout moment afin d'anticiper la visite et de réduire ainsi le niveau d'anxiété.

Afin surtout d'améliorer leur expérience pendant le spectacle, les personnes et leur accompagnants peuvent également retirer le jour même à l'Arkéa Arena des Kits Sensoriels gratuits contenant plusieurs articles (casque auditif, paire de lunettes noires, Fidget, plan de la salle, carnet et crayons, bouchons d'oreilles, carte de conversation avec pictogrammes essentiels etc.).

À cela s'ajoute une entrée dédiée à proximité immédiate de la billetterie, et un espace de repos situé au centre de Premiers Secours (Infirmierie) pour les personnes nécessitant un temps calme.

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, en tant que membre fondateur, Hachette Livre participe 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.

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 de la maison d'édition La Plage, qui publie des auteurs engagés sur la thématique de l'écologie, renforce ainsi la diversité de la branche tout en permettant à La Plage de diffuser plus largement le message écologiste de ses auteurs.

(1) Trouble du Spectre Autistique.
(2) Facile à Lire et à Comprendre.

En matière de promotion de la diversité culturelle, les initiatives sont multiples chez Lagardère Publishing, en France et à l'étranger. Parmi celles-ci, les éditions JC Lattès ont lancé le concours d'écriture « Voix d'Afriques », en partenariat avec RFI et la Cité internationale des arts, dont la troisième édition a eu lieu en 2022. 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.

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, ateliers, mentorat, levée de fonds, dons, choix éditoriaux, engagement des salariés, formations, réseaux d'entreprise, etc.), Hachette UK ambitionne de devenir l'éditeur de référence sur le territoire britannique. Fondée en 2017 dans le cadre de Changing The Story, Dialogue Books est ainsi devenue en 2022 une division autonome qui met en lumière des histoires par, sur, et pour des lecteurs issus des communautés LGBTQI+, handicapées, ouvrières, noires, asiatiques et marginalisées.

Parmi les autres initiatives, Hachette UK a également soutenu en 2022 Index on Censorship, une organisation à but non lucratif qui défend la liberté d'expression dans le monde entier, publie des œuvres d'écrivains et d'artistes censurés, encourage le débat et surveille les menaces à la liberté d'expression.

RENDRE L'ÉDITION PLUS INCLUSIVE, PLUS DIVERSIFIÉE ET PLUS ACCESSIBLE À TOUS

Fin mars 2022, Hachette Book Group a conclu quatre nouveaux partenariats philanthropiques destinés à soutenir des écrivains émergents et des professionnels de l'édition issus de milieux sous-représentés. Dans le cadre de programmes personnalisés établis en étroite collaboration avec ces quatre partenaires (The City College of New York, Hurston/Wright Foundation, Lambda Literary et We Need Diverse Books), Hachette Book Group vise à améliorer davantage le recrutement, la formation, le mentorat et le soutien pour diverses personnes passionnées par l'écriture et l'édition afin de développer des carrières significatives dans ce secteur.

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. Dans le domaine des 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, soutien des projets événementiels de l'association, etc.).

Pour Lagardère News, l'année 2022 a notamment été marquée par la signature du « contrat climat » pour le compte d'Europe 1, de Virgin Radio, de RFM et de Lagardère Publicité News. Le « contrat climat » est issu de la Loi Climat et Résilience et vise à inciter et valoriser les engagements et actions volontaires des acteurs du secteur de l'audiovisuel (engagements sur la promotion des types de produits, services, modes de vie et comportements, engagement sur la sensibilisation et la formation des collaborateurs, engagements sur les contenus éditoriaux, engagements autour de la production, etc.). Lagardère News a toutefois souhaité aller au-delà du dispositif légal applicable à l'audiovisuel en étendant les engagements pris à l'ensemble de ses activités et notamment à la presse. Dans ce cadre, Lagardère News s'est notamment engagée à recenser l'ensemble des sujets diffusés à l'antenne ou parus dans les publications papier traitant de thématiques liées à l'environnement, à sa protection et à la lutte contre le dérèglement climatique, les experts et expertes de l'environnement intervenus et les lots offerts sur les antennes.

Par ailleurs, tout au long de l'année, les médias de Lagardère News, 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.



A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2022	2021	2020
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	99	89	72
Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte et qui ont passé avec succès le contrôle Accessibility Check for Epub (accessibilité niveau 2) dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année ⁽¹⁾	71	-	-
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	21 011	18 889	16 453

(1) Information non remontée avant 2022.

2.3.2.2 L'ENGAGEMENT DES FONDATIONS DU GROUPE

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 et de la Fondation Hachette pour la lecture, lancée en 2022, toutes deux abritée par la Fondation de France.

La Fondation Jean-Luc Lagardère 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 Fondation Hachette pour la lecture a pour objet d'œuvrer en faveur de la promotion de la lecture, de l'écriture et plus généralement de la maîtrise de la langue française auprès de tous les publics, en portant une attention particulière à la jeunesse et aux publics éloignés de la lecture. Hachette Livre a ainsi souhaité élargir son rôle d'acteur et de diffuseur de la culture. Cet engagement s'inscrit pleinement dans sa mission d'éditeur initiée il y a bientôt 200 ans.

En complément des actions de ses fondations, 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 les fondations ainsi que les démarches mises en œuvre au sein des branches d'activités répondent ainsi à de nombreux Objectifs de Développement Durable (ODD), 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, 351 lauréats (dont neuf nouveaux en 2022) ont reçu la somme totale de 7 250 000 €, dont 170 000 € en 2022.

Plusieurs lauréats de la Fondation ont connu de très belles réussites en 2022. Pour ne citer que deux exemples : Victor Castanet (Journaliste de presse écrite 2017) qui a reçu le Prix Albert-Londres 2022 du Livre pour sa grande enquête *Les Fossoyeurs* (Fayard) ou Alice Diop (Auteur de documentaire 2009) dont le premier

long-métrage de fiction, *Saint Omer*, a été sélectionné pour représenter la France aux Oscars dans la catégorie internationale et a été doublement primé à la Mostra de Venise 2022 (Lion d'argent et prix du meilleur premier film). Alice Diop a également reçu, lors de la Cérémonie des César 2023, le César du meilleur premier film.

Les lauréats de la Fondation Jean-Luc Lagardère sont par ailleurs régulièrement impliqués dans les autres programmes de la Fondation :

- ▶ dans le cadre du partenariat avec l'Académie de France à Rome – Villa Médicis, et du soutien plus particulier aux 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 2022 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 adolescents, trois lauréats de la Fondation ont participé à la programmation pluridisciplinaire et engagée du Studio 13/16 en 2022. Carolina Arantes (Photographe 2015) a proposé un workshop autour de la photographie documentaire à travers des « portraits intimes » réalisés avec les ados. Cécile Bontron (Journaliste de presse écrite 2005) et son collectif Argos ont réalisé des reportages sur la surpêche, le plastique et le coton d'origine biologique pour proposer aux jeunes une réflexion sur nos rapports à la consommation. Le Studio 13/16 a également diffusé *The Real Thing*, le film en réalité virtuelle de Benoît Felici (Auteur de documentaire 2013) sur les simulateurs architecturaux dans le monde, en le considérant comme une réalité alternative possible si la fin d'un monde arrivait. Résolument tourné vers les jeunes et les artistes, le Studio 13/16 a attiré dans ses murs près de 8000 jeunes en 2022, toujours avides de nouvelles expériences créatives ;
- ▶ dans le cadre du soutien à l'association Lire pour en sortir, seule association nationale à favoriser la réinsertion des personnes détenues par la maîtrise de la langue française via des programmes personnalisés de lecture avec des bénévoles. Pour favoriser le lien des détenus avec l'extérieur, la rencontre avec des intervenants est primordiale. Quatre fois par an et par établissement, l'association propose à un groupe de personnes détenues de rencontrer un(e) auteur(e) et d'échanger avec lui/elle autour d'un livre. La rencontre est préparée en amont avec les bénévoles et/ou les enseignants et avec les participants auxquels le livre de l'auteur est offert. En 2022, Salomé Berlemont-Gilles (Écrivain 2021), est intervenue à la maison d'arrêt d'Arras, autour de son roman *Le Premier qui tombera* (Grasset). Stéphanie Kalfon (lauréate Scénariste TV 2007) est quant à elle venue échanger avec les détenus du centre pénitentiaire de Saint-Quentin-Fallavier autour de son livre *Les Parapluies d'Erik Satie* (Joëlle Losfeld Éditions). La Fondation Jean-Luc Lagardère soutient également le programme 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 ;
- ▶ dans le cadre du soutien de la Fondation au festival Marathon des mots, une manifestation qui met à l'honneur chaque année des centaines d'écrivains et artistes venus du monde entier, quatre lauréats Écrivain de la Fondation ont été invités à y participer. Jean-Baptiste del Amo (Écrivain 2011) a proposé une lecture musicale de son roman *Le Fil de l'homme* (Gallimard) en compagnie d'un violoncelliste ; Marin Fouqué (Écrivain 2019) y a présenté son dernier roman *G.A.V. (Actes Sud)*, qui prend la forme d'un récit choral ; Thomas Flahaut (Écrivain 2021) a participé à une rencontre autour de son roman *Les Nuits d'été* (Éditions de l'Olivier). Le festival a également accueilli le lauréat du prix Goncourt 2021, Mohamed Mbougar Sarr (Écrivain 2018), pour des lectures et hommages à René Maran et Yambo Ouologuem.

La Fondation a également poursuivi ses programmes de promotion de la littérature et de la diversité culturelle en 2022 en soutenant les rencontres littéraires à l'Institut du monde arabe (IMA). Intitulé « Une heure avec... », ce rendez-vous hebdomadaire offre une tribune à un auteur, arabophone ou francophone, pour parler du monde arabe et présenter son actualité littéraire. Depuis 2018, les rencontres littéraires de l'IMA ont accueilli plus de 90 auteurs confirmés ou émergents provenant de 16 pays du monde arabe, parmi lesquels l'Arabie Saoudite, le Koweït, Oman, le Soudan, etc. En 2022, dans le cadre d'une programmation riche et éclectique, une vingtaine d'écrivains ont été conviés comme Mahi Binebine, Kaouther Adimi ou Kamel Daoud. À l'occasion de la 10^e édition du Prix de la littérature arabe, cinq rencontres exceptionnelles avec les finalistes 2022 ont été proposées dans la bibliothèque de l'Institut du monde arabe.

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, ce prix est l'une des rares récompenses françaises distinguant la création littéraire arabe. Il a été remis en 2022 à l'auteur tunisien Yamen Manai pour son roman *Bel Abîme* publié aux éditions Elzad. Une mention spéciale a aussi été attribuée à l'écrivain soudanais Hammour Ziada pour son roman *Les Noyées du Nil (Actes Sud)*.

L'engagement à promouvoir l'accès à la culture pour tous a également été largement honoré par la Fondation en 2022, 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'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 2022, la formation a réuni plus d'une centaine de jeunes musiciens d'une vingtaine de nationalités différentes. L'Abbaye a également ouvert ses portes à la soprano Adriana Gonzalez (lauréate Jazz et musique classique 2020), venue préparer son projet discographique de récital à deux voix, et au rappeur Fils Cara (lauréat Musiques actuelles 2021) pour un prochain projet musical.

La Fondation a également soutenu la onzième édition du prix Jules Rimet qui promeut la littérature sportive (prix remis en 2022 à l'écrivain britannique Mick Kitson pour *Poids plume* publié aux éditions Métalié). Organisatrice du prix, l'association Jules Rimet – Sport et Culture propose également des stages d'écriture aux jeunes des clubs de football (Red Star, Olympique lyonnais, Olympique de Marseille, etc.). Une occasion supplémentaire de jeter des ponts entre le sport et la culture.

AU SEIN DE LA FONDATION HACHETTE POUR LA LECTURE

LES MISSIONS DE LA FONDATION HACHETTE POUR LA LECTURE :

- soutenir des projets qui participent à la prévention de l'illettrisme et à la lutte contre le décrochage scolaire, à destination de la petite enfance, des jeunes et de leurs familles, et qui permettent à un public large de découvrir la lecture et le plaisir de lire ;
- soutenir des projets qui utilisent la lecture comme un outil au service d'une meilleure insertion, inclusion et intégration des personnes en situation d'exclusion ou de rupture, qu'il s'agisse de personnes en situation de handicap, détenues, éloignées de l'emploi, précaires ou illettrées.

La Fondation Hachette pour la lecture a organisé en 2022 un premier appel à projets, dans le but de sélectionner les initiatives soutenues (dotation pouvant aller jusqu'à 100 000 €). Près de 150 dossiers de candidatures ont été déposés lors de ce premier appel à projets. Après une première sélection par l'équipe de la Fondation, les dossiers ont été étudiés par un comité interne composé de salariés du Groupe. Ils ont auditionné 14 associations et retenu huit initiatives qui favorisent l'accès à la lecture et donnent le goût et le plaisir de lire au plus grand nombre.

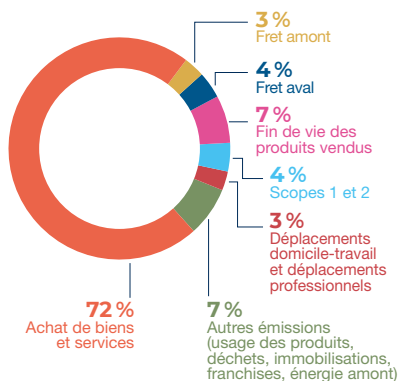
Les huit projets retenus par la Fondation au titre de 2022 sont :

- ▶ « Jeunes en librairie », porté par Les Libraires d'en haut et déployé dans les Hauts-de-France, qui incite les jeunes à fréquenter la librairie indépendante de manière autonome ;
- ▶ « Numook » porté par l'association Lecture Jeunesse : des jeunes fragilisés dans leur apprentissage de la lecture et éloignés de la culture de l'écrit deviennent auteurs, le temps d'une année scolaire, grâce à la création collective d'un livre numérique ;
- ▶ « Les Petits Champions de la lecture » : un concours national de lecture à voix haute pour les élèves de CM1 et CM2 qui déclenche auprès de nombreux enfants, y compris non-lecteurs jusque-là, le « délice lecture » ;
- ▶ les ateliers d'écriture du Labo des histoires : la démocratisation de la pratique de l'écriture est un enjeu de société important pour les jeunes de moins de 25 ans en situation de grande fragilité sociale ;
- ▶ les programmes de Lire pour en Sortir dont l'objectif est de favoriser la réinsertion des personnes détenues par des programmes de lecture et des activités culturelles collectives ou individuelles à pratiquer en cellule ;
- ▶ « Mon sac de livres » proposé par Bibliothèques Sans Frontières qui offre aux jeunes exilés arrivant en France et scolarisés du CP à la 6^e, un sac composé de cinq livres et à leurs camarades d'école la possibilité d'approfondir les notions d'entraide et de solidarité ;
- ▶ « La classe ALPHA » de l'école Thot qui permet à de jeunes exilés, non-lecteurs, non-scripteurs, d'apprendre les bases de la langue française pour acquérir une autonomie sociale ;
- ▶ « Quais solidaires » porté par l'association Quais du Polar qui vise à améliorer l'accessibilité du festival aux personnes porteuses de handicaps afin de leur permettre de profiter d'une expérience sur mesure.

2.3.3 LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES PRODUITS ET SERVICES

2.3.3.1 LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Il est aujourd'hui scientifiquement démontré que l'augmentation et la concentration des émissions de gaz à effet de serre relatives aux activités humaines jouent un rôle notable dans l'accélération du changement climatique et qu'un réchauffement supérieur à 2 °C, par rapport à la période préindustrielle, pourrait entraîner des conséquences environnementales économiques et sociales catastrophiques. Preuve de la reconnaissance croissante des risques posés par le changement climatique, près de 200 gouvernements avaient convenu, en décembre 2015, de renforcer la réponse mondiale à la menace du changement climatique en « maintenant l'augmentation de la température moyenne mondiale bien en deçà de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels et de poursuivre les efforts pour limiter l'augmentation de la température à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels ». Un consensus connu sous le nom d'Accord de Paris.



A.1 STRATÉGIE

BILAN CARBONE

Au cours de l'année 2021, le groupe Lagardère avait réalisé, sur l'ensemble de ses émissions directes et indirectes et sur la base des données d'activités 2019, une mise à jour de son empreinte carbone en suivant les lignes directrices du Greenhouse Gas Protocol. Couvrant 71 % du chiffre d'affaires 2019 du Groupe, cette actualisation a concerné les principaux territoires d'implantation de Lagardère Publishing (France, Espagne, Amérique du Nord, Royaume-Uni, Australie et Nouvelle-Zélande, seules les activités Fascicule et Jeux de société ayant été laissées de côté) ainsi que, pour Lagardère Travel Retail, les trois segments d'activités (Travel Essentials, Restauration, Duty Free et Mode) des territoires suivants : France, Italie, République tchèque, Suisse, Amérique du Nord et Pacifique. L'ensemble des activités de Lagardère News avait également été couvert.

L'empreinte 2019 (obtenue en 2021) a conduit, pour certains postes, à travailler sur la base d'estimations et de ratios monétaires. Il existe donc un certain degré d'incertitude dans les résultats, notamment lié aux facteurs d'émission moyens utilisés, aux hypothèses de calcul retenues, aux extrapolations et estimations qui ont été faites, etc.

Cette mise à jour a permis d'estimer que le montant total des émissions du groupe Lagardère s'élève à un peu plus de 1 457 000 teqCO₂, qui se répartissent ainsi entre les différentes activités :

- ▶ 36 % pour Lagardère Publishing ;
- ▶ 59 % pour Lagardère Travel Retail ;
- ▶ 5 % pour Lagardère News.

Sans surprise, le scope 3 (émissions indirectes issues de la chaîne d'approvisionnement), avec 96 % des émissions, l'emporte sur le reste. Les émissions du scope 1 (émissions directes issues de la combustion d'énergies fossiles dans des véhicules ou des équipements de chauffage) et du scope 2 (émissions indirectes issues de la consommation d'électricité et des réseaux de chaleur/froid dans les bâtiments) représentent le solde des émissions, soit 4 %.

TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION

À partir de ce constat, le groupe Lagardère a bâti une stratégie de réduction de ses émissions et un plan d'action associé.

Lagardère vise, sur l'ensemble de ses émissions directes et indirectes (scopes 1, 2 et 3) une trajectoire en ligne avec l'Accord de Paris, c'est-à-dire une trajectoire compatible avec la réalisation de l'objectif global de zéro émission nette (les émissions de gaz à effet de serre sont réduites à un niveau aussi proche que possible de zéro, les émissions restantes présentes dans l'atmosphère étant réabsorbées, par les océans et les forêts par exemple) d'ici à 2050.

Ainsi, à moyen terme, Lagardère s'engage, sur la base des émissions de 2019, à réduire de près de 30 % l'ensemble de ses émissions d'ici à 2030. Un objectif ambitieux, en valeur absolue, fondé sur les dernières connaissances scientifiques en matière de climat, et qui se décompose comme suit :

- ▶ une réduction de 46 % des émissions liées à ses opérations et qui comprennent à la fois les émissions des scopes 1 et 2 mais également une petite partie du scope 3, à savoir les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail des salariés de l'entreprise (soit un périmètre de 7 % du total des émissions du Groupe) ;
- ▶ une réduction de 28 % de l'ensemble des autres émissions du scope 3, c'est-à-dire les émissions liées aux chaînes d'approvisionnement du Groupe (93 % des émissions du Groupe).

En parallèle de cette stratégie de réduction des émissions, le groupe Lagardère ambitionne, pour ses achats directs, de s'approvisionner à 100 % en énergies renouvelables d'ici à 2025.

ANALYSE DE RISQUES CLIMATIQUES

En complément, Lagardère va s'appuyer sur l'intégration des analyses de risques liés au climat (risques physiques et risques de transition) afin de mieux définir les orientations stratégiques à associer aux enjeux climatiques. C'est d'ailleurs dans cette optique que le Groupe a réalisé sa première analyse de risques climatiques au cours de l'année 2022.

Première étape dans l'évaluation des risques et opportunités climatiques, Lagardère a choisi les deux scénarios climatiques sur lesquels allait reposer l'ensemble de son analyse :

- ▶ un scénario dit de « trajectoire alignée de Paris », sur la base d'un réchauffement climatique inférieur à + 1,5 °C en 2100.

Ce scénario, basé sur le scénario RCP2.6 (Representative Concentration Pathways – RCP) du GIEC (Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat), nécessite une forte mobilisation des gouvernements et institutions internationales, des tarifications carbone (taxation carbone, fixation d'un prix de la tonne de carbone etc.) élevées, une sensibilisation importante des consommateurs au changement climatique et à ses conséquences et, globalement, des actions agressives de réduction des émissions afin d'atteindre les objectifs de l'Accord de Paris. Un scénario ambitieux qui appelle de fortes mesures d'atténuation ;

- ▶ un scénario « trajectoire continue » sur la base d'un réchauffement de la planète autour de +4 °C en 2100. Ce scénario, basé sur le scénario RCP8.5 du GIEC repose sur les hypothèses d'un « business as usual », c'est-à-dire une mobilisation limitée, une tarification carbone faible et des émissions qui continuent d'augmenter sans que les politiques actuelles ne soient modifiées. Un scénario résolument pessimiste qui appelle, à terme, une nécessaire adaptation face aux conséquences physiques du changement climatique.

Deux horizons de temps ont par ailleurs été considérés pour l'analyse : 2030 (court terme) et 2050 (long terme).

Après avoir retenu ces deux scénarios d'analyse ainsi que ces deux temporalités, le Groupe a passé au tamis l'ensemble de ses activités, en s'appuyant sur les différentes catégories de risques de transition et de risques physiques retenus par la Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD).

Sur cette période 2030-2050, cette première analyse a donc permis d'aboutir, en synthèse, à l'identification de **deux risques de transition, trois risques physiques et trois grandes opportunités**.

Les **deux risques de transition** identifiés sont un risque de hausse des prix du papier et un risque d'évolution à la baisse du trafic aérien.

Les **trois principaux risques physiques** identifiés en lien avec de possibles aléas climatiques (vagues de chaleur, températures maximales, inondations, feux de forêts, précipitations extrêmes, sécheresse, etc.) portent sur :

- ▶ l'approvisionnement en papier ;
- ▶ la chaîne logistique (imprimeries, entrepôts etc.) ;
- ▶ les gares et les aéroports.

Tous ces risques ont été évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence (voir tableaux ci-dessous) et ont fait l'objet d'une estimation préliminaire de leurs impacts financiers potentiels.

Catégorie	Description	Probabilité d'occurrence 2030	Probabilité d'occurrence 2030
		Scénario 1,5 °C	Scénario 4 °C
Risques de transition	Hausse des prix du papier	Possible	Possible
	Évolution à la baisse du trafic aérien	Possible	Très peu probable
Risques physiques	Approvisionnement en papier	Possible	Possible
	Chaîne logistique	Peu probable	Peu probable
	Gares et aéroports	Peu probable	Peu probable
Opportunités	Identification de nouveaux relais de croissance	N/A	N/A
	Utilisation de sa position de créateurs de contenus pour sensibiliser et avoir de l'impact	N/A	N/A
	Développer des nouveaux produits et services bas carbone	N/A	N/A

Catégorie	Description	Probabilité d'occurrence 2050	Probabilité d'occurrence 2050
		Scénario 1,5 °C	Scénario 4 °C
Risques de transition	Hausse des prix du papier	Possible	Possible
	Évolution à la baisse du trafic aérien	Possible	Peu probable
Risques physiques	Approvisionnement en papier	Possible	Possible
	Chaîne logistique	Possible	Possible
	Gares et aéroports	Possible	Possible
Opportunités	Identification de nouveaux relais de croissance	N/A	N/A
	Utilisation de sa position de créateurs de contenus pour sensibiliser et avoir de l'impact	N/A	N/A
	Développer des nouveaux produits et services bas carbone	N/A	N/A

Concernant le risque de disponibilité et de hausse du prix de la matière première papier, il a été estimé que l'impact restait limité et ce même en prenant des hypothèses de très forte hausse des coûts et de non-adaptation des prix de vente.

Concernant le risque d'évolution à la baisse du trafic aérien, il a été estimé que seule une très forte baisse du trafic aérien à court-moyen terme pouvait avoir un impact sur les résultats du Groupe. Mais une forte capacité d'adaptation des activités permettrait de limiter l'impact. À plus long terme, le report modal (transfert d'une partie du flux associé à un mode de transport spécifique vers une autre catégorie de transport ou vers un autre mode de locomotion) vers des modes de transport décarbonés permettrait de maintenir une rentabilité cible.

Concernant les risques physiques, l'analyse financière s'est concentrée sur les vagues de chaleur, étant considéré que cet aléa climatique représentait le principal risque physique pour les activités du Groupe, notamment pour les approvisionnements en papier et les infrastructures gares et aéroports. Par rapport au sujet papier, l'analyse a consisté à déterminer la quantité annuelle de papier achetée chez des papeteries exposés à des niveaux de risques élevés. Et pour chaque localisation de gares et aéroports, l'impact financier a consisté à estimer le ratio entre les ventes annuelles et le nombre de jours impactés par l'événement climatique.

L'exposition au risque de l'augmentation des vagues de chaleur, a priori plus prononcée pour les approvisionnements en papier (la présence géographique étendue de Lagardère Travel Retail lui permettant d'être moins sensible à des vagues de chaleur localisées sur une infrastructure ou une zone géographique en particulier), pourrait être réduite, notamment, de la façon suivante :

- ▶ diversifier les fournisseurs ;
- ▶ privilégier l'approvisionnement local ;
- ▶ négocier avec les concédants des niveaux de loyers adaptés.

Ces estimations préliminaires des impacts financiers devraient faire l'objet de travaux plus approfondis au cours de l'année 2023.

Enfin, les opportunités identifiées sont au nombre de trois :

- ▶ l'identification de nouveaux relais de croissance ;
- ▶ le développement de nouveaux produits et services bas carbone ;
- ▶ l'utilisation de la position de créateurs de contenus pour sensibiliser et avoir de l'impact à grande échelle.

SENSIBILISER ET ÉDUIQUER AUX ENJEUX CLIMATIQUES : UNE RESPONSABILITÉ DE PLUS EN PLUS FORTE

Lagardère défend depuis longtemps l'idée qu'une des grandes responsabilités du Groupe sur la question du changement climatique se trouve 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 d'ailleurs régulièrement l'écho tout au long de l'année.

A.2 DÉPLOIEMENT

SUR LES SCOPES 1 ET 2 ET LES DÉPLACEMENTS DES SALARIÉS

Concernant les consommations d'énergie des bâtiments et les déplacements des salariés (déplacements domicile-travail, déplacements professionnels et flotte de véhicules) qui représentent environ 7 % des émissions du Groupe d'après le dernier bilan carbone, Lagardère va mettre en œuvre des leviers d'action transverses à l'ensemble de ses activités.

Ainsi, sur le sujet de l'immobilier, le Groupe cherche à minimiser la consommation d'énergie de son parc immobilier en location et en propriété (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 et l'amélioration des outils de pilotage de l'énergie. Par exemple, l'immeuble qui accueille Hachette Livre à Vanves (France) a obtenu la certification NF Bâtiments Tertiaires-Démarche HQE ainsi que le label de performance énergétique BBC. Le nouveau quartier général de Hachette UK à Londres (Royaume-Uni) est pour sa part certifié BREEAM. Dans le même ordre d'idée, les bâtiments chauffés grâce à l'électricité ou à la biomasse plutôt qu'aux énergies fossiles (fioul et gaz) seront privilégiés. Par ailleurs, les bureaux où évoluent les collaborateurs du Groupe sont de plus en plus configurés en vue d'optimiser les consommations énergétiques du quotidien (éclairages 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 relampage 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. Enfin, la mise en œuvre progressive du décret tertiaire et des objectifs de réduction d'énergie associés va contribuer à améliorer la performance énergétique des bâtiments.

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.

Lorsque cela sera possible, le Groupe va également étudier la faisabilité de faire installer des panneaux solaires sur certains sites afin d'avoir recours à de l'autoconsommation en énergie renouvelable.

Sur le poste déplacements, les actions vont notamment porter sur :

- ▶ la transition du parc automobile vers des véhicules électriques ;
- ▶ les formations à l'écoconduite et l'optimisation des itinéraires, majoritairement pour les populations commerciales ;
- ▶ les politiques voyages (limiter les déplacements, privilégier le train, favoriser les vols directs, etc.) ;
- ▶ la mise en place de forfaits mobilités durables (dispositif permettant de doter les salariés d'un budget pour les déplacements domicile-travail qui est destiné à favoriser la mobilité douce, le covoiturage et les transports en commun).

4,2 teqCO₂/ETP ⁽¹⁾

(1) Sur les émissions liées aux scopes 1 et 2 ainsi que sur une partie du scope 3 (déplacements professionnels et déplacements domicile-travail).

SUR LE SCOPE 3

Au sein de Lagardère Publishing, les principaux leviers d'action identifiés dans le cadre de la stratégie de réduction des émissions du Groupe concernent la sur-fabrication, les achats de papier, les process d'impression/reliure et le fret.

S'agissant de la sur-fabrication, les équipes de Lagardère Publishing prévoient notamment de développer des outils pour optimiser la visibilité sur les stocks sur l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi que des outils de prévision des ventes et de s'appuyer sur la donnée pour se fixer des objectifs. Tout en réduisant le taux de livres pilonnés chaque année, la branche réduit ses émissions sur l'ensemble du cycle de vie du livre et donc des postes clés déjà mentionnés ci-dessus (production de papier, impression-relieuse, fret et déchets).

Concernant la production de papier et l'activité d'impression-relieuse, la volonté de Lagardère Publishing est de renforcer les critères environnementaux de sélection des fournisseurs, de favoriser systématiquement les fournisseurs les moins émissifs et d'établir des objectifs annuels d'intensité carbone pour ces derniers.

Enfin, pour réduire les impacts liés au fret, Lagardère Publishing réfléchit notamment à la relocalisation éventuelle de la fabrication de certains produits, au groupement des livraisons à l'international, au renforcement des critères environnementaux de sélection des prestataires et à un travail en commun avec eux sur l'optimisation des livraisons.

Toutes ces actions ont d'ores et déjà démontré leur efficacité, notamment sur la partie traçabilité du papier et fabrication des livres. Ainsi, en France, Lagardère Publishing a réduit de près de 20 % ses émissions en l'espace de 12 ans. Par ailleurs, l'ensemble des mesures mises en œuvre contribue notamment, depuis près de dix ans, à 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 principal levier d'action de Lagardère Travel Retail concerne les achats de produits et l'offre produit proposée dans l'ensemble des points de vente. Pour ce faire, la branche va en premier lieu travailler à promouvoir une offre de produits plus durables. Une analyse du portefeuille produits, plus fine et complémentaire de celle initiée lors

du bilan carbone, va être menée au cours de l'année 2023 afin de suivre de manière plus précise les réductions d'émissions associées.

En parallèle, la branche développe un questionnaire destiné à certains fournisseurs stratégiques afin de mieux connaître leur stratégie et leurs engagements en matière de trajectoire bas carbone et de les encourager éventuellement à aller plus loin. Par ailleurs, ces questionnaires devraient permettre de travailler sur les sujets d'analyse de cycle de vie et d'avoir une connaissance plus précise des émissions de CO₂ par produit afin d'opérer des choix. À moyen terme, l'objectif serait de déployer ces questionnaires auprès de l'ensemble des fournisseurs.

Enfin, Lagardère Travel Retail travaille à l'élaboration de lignes directrices achats destinées à sensibiliser et à accompagner les équipes en interne afin de leur permettre d'effectuer les choix les plus éclairés en matière de produits bas carbone.

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	2022	31	32	62
	2021	35	31	66
	2020	35	31	66
Lagardère Travel Retail	2022	12	174	185
	2021	11	149	160
	2020	9	139	148
Autres activités	2022	7	11	18
	2021	6	10	16
	2020	5	10	15
Total Groupe	2022	49	216	265
	2021	52	190	242
	2020	49	180	229

Émissions de GES du Groupe dans le monde (en teqCO₂) ⁽¹⁾

Branche	Année	Scope 1	Scope 2	Total
Lagardère Publishing	2022	5 679	7 194	12 873
	2021	6 587	7 047	13 634
	2020	6 625	6 765	13 390
Lagardère Travel Retail	2022	2 120	58 749	60 869
	2021	1 895	51 747	53 642
	2020	1 705	47 900	49 605
Autres activités	2022	1 170	787	1 957
	2021	1 080	818	1 898
	2020	854	613	1 467
Total Groupe	2022	8 969	66 730	75 699
	2021	9 562	59 612	69 174
	2020	9 184	55 278	64 462

Indicateur	2022	2021	2020
Émissions de CO ₂ scope 1 et scope 2 par M€ de chiffre d'affaires (en teqCO ₂)	10,9	13,5	12,8
Émissions de CO ₂ scope 1, scope 2 et déplacements des salariés ⁽¹⁾ par ETP (en teqCO ₂) ⁽²⁾	4,2	-	-

(1) Les déplacements des salariés incluent les déplacements professionnels ainsi que les déplacements domicile-travail.

(2) Information non remontée avant 2022.

(1) Les émissions de 2021 ont été recalculées pour prendre en compte les changements effectués en 2022 concernant les facteurs d'émissions utilisés.

L'augmentation des consommations et des émissions enregistrées en 2022, notamment chez Lagardère Travel Retail, s'explique par une reprise des activités au cours de l'année 2022, après les deux années de crise sanitaire marquées par la fermeture de nombreux points de vente dans les différents pays d'implantation du Groupe. À titre d'illustration, entre 2019 et 2022, les consommations d'énergie ont baissé de 10 % et les émissions de GES de 13 % à périmètre comparable.

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 CO₂.

Le ratio d'intensité carbone fait référence aux émissions des scopes 1 et 2 présentés ci-dessus.

L'amélioration du ratio entre 2021 et 2022 s'explique logiquement par une reprise des activités du Groupe et un chiffre d'affaires en augmentation entre les deux exercices.

Concernant le second ratio d'intensité, celui-ci est rendu possible par la mise en place, au cours de l'année 2022, d'un reporting carbone spécifique sur les émissions liées aux déplacements domicile-travail et aux déplacements professionnels ainsi que sur les émissions de scope 1 et 2 liées aux sources mobiles. Pour cette première année, les données ayant permis le calcul de ce ratio concernent 93 % des ETP du Groupe.

2.3.3.2 GESTION DES RESSOURCES, LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

La fabrication d'un certain nombre 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, 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, 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. Cette complexité impose une vigilance nécessaire, notamment dans la gestion des approvisionnements.

Compte tenu de la place croissante prise par les activités de Restauration au sein de la branche Lagardère Travel Retail et des enjeux financiers, environnementaux et sociétaux liés au **gaspillage alimentaire**, il est également 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.

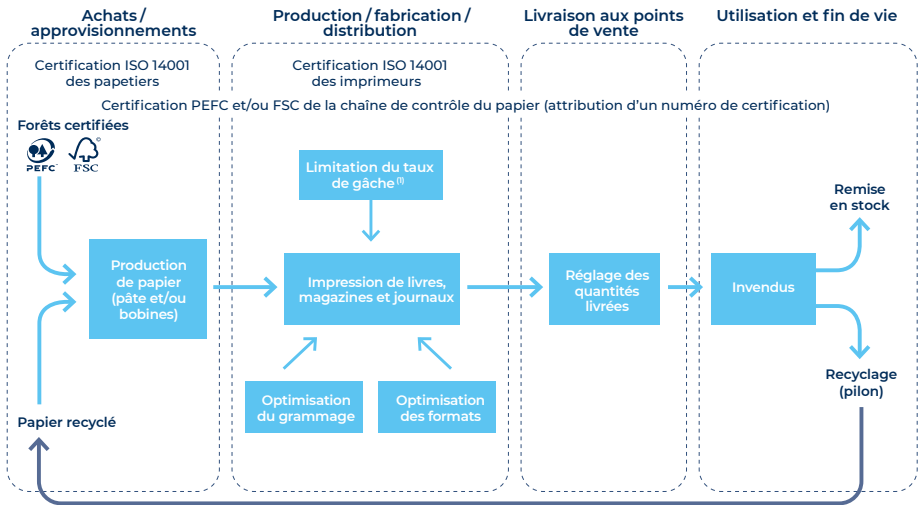
A.1 STRATÉGIE

Via ses activités d'édition de livres et de presse papier, 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 papetiers 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 (Programme de reconnaissance des systèmes de certification forestière) ou FSC (Forest Stewardship Council). Acheter du papier certifié entraîne 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.

Le cycle du papier

Matériau 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.

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 branche s'engage avec conviction 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 au cours de l'année 2021 son plan d'action à horizon 2023. De son côté, Lagardère Travel Retail s'attache à progressivement supprimer le plastique à usage unique de l'ensemble de ses points de vente exploités sous ses marques propres.

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.

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.).

Depuis 2016, Hachette Book Group met en œuvre un 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.

Des programmes similaires ont été mis en place dans les autres 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, la très grande majorité du papier acheté par Lagardère Publishing est acheté auprès de papetiers certifiés 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. Ce taux 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. Le choix d'un grammage plus faible peut aussi contribuer à réduire la consommation de papier. La filiale espagnole de Lagardère Publishing a ainsi réduit, en 2022, sa consommation de papier destiné aux manuels scolaires en passant d'un papier de 80 g à un papier de 60 g.

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 2022.

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 270 000 œuvres issues du patrimoine littéraire de la BnF. Au total, en incluant les titres de la

BnF, le catalogue d'impression à la demande de Hachette Livre en France compte 393 938 titres.

FIN DE VIE DU PAPIER

Chez Lagardère Publishing, les invendus font l'objet d'un arbitrage éditorial, qualitatif et économique à l'issue duquel une large partie d'entre eux est réintégrée dans le stock des éditeurs afin de retourner en point de vente à terme. Ceux qui ne peuvent pas l'être sont pilonnés : **100 % des livres pilonnés sont recyclés et alimentent la filière du papier recyclé**. Dans les années à venir, Lagardère Publishing souhaite continuer à encourager une production au plus près des ventes.

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.

99 % de papier certifié et de papier recyclé acheté et fourni.

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, des formations globales sont dispensées aux pays afin de leur permettre de mieux adapter les quantités produites aux prévisions de trafic. Le déploiement progressif d'un système d'information commun (SAF) vise aussi à affiner les systèmes d'information, la fiabilité des données et des hypothèses de production. Par ailleurs, les pays 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 » (procédé qui absorbe l'éthylène contenu dans les produits frais, ralentit le processus de maturation et prolonge la durée de conservation) est utilisé pour une meilleure durée de conservation des produits frais : fruits, légumes et herbes jusqu'à trente jours sans rencontrer de détérioration.

Afin de prévenir le gaspillage autant que possible, des initiatives variées ont vu le jour :

- ▶ des « happy hours » sont organisées en fin de journée afin de limiter les pertes (Bulgarie, République tchèque, Pologne, Roumanie, Autriche, France) 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 ;
- ▶ l'application *Too Good To Go* permet la commande en ligne de repas à prix réduits à partir d'invendus (Allemagne et France) ;

- ▶ le programme « Fini le Gaspi » a été développé en interne pour les Relais H des hôpitaux en France et propose, une heure avant la fermeture des points de vente, des réductions de 50 % sur les sandwichs et viennoiseries non vendus. En 2023, ce programme anti-gaspillage va être adapté pour tous les concepts en France ;
- ▶ un système de portionnement du lait utilisé pour la préparation des boissons chaudes a été mis en place chez Costa Coffee en République tchèque 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 dans les pays. En République tchèque, par exemple, le marc de café des coffee shops Costa Coffee est mis à la disposition de clients et d'une association de jardiniers. Dans les bars à jus UGO, les fruits et légumes non utilisés sont transformés en compost.

En bout de 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. Plusieurs pays tels que les États-Unis et l'Italie coopèrent avec des banques alimentaires locales ou des associations pour réaliser des dons alimentaires. Aux États-Unis toujours, l'application The Good Program permet également de donner, en fin de journée, les sandwichs invendus à des associations. En Roumanie et en République tchèque, les invendus sont distribués à des zoos, des cirques et des refuges pour animaux.

Le partage des bonnes pratiques anti-gaspillage est réalisé régulièrement lors de réunions mensuelles avec les pays. En outre, un atelier de co-construction organisé en mars 2022 et entièrement dédié au sujet anti-gaspillage a permis de rappeler aux pays les définitions et règles de traitement, et d'échanger sur les outils de suivi et les bonnes pratiques.

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.

En 2020, Hachette Livre France avait lancé une démarche de réflexion globale sur son usage du plastique dans ses process. L'objectif était d'analyser précisément l'empreinte plastique au sein des chaînes de fabrication et de distribution. 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 a également été lancée 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. Ils visent à réduire l'utilisation de plastique de Hachette Livre France de 25 % d'ici à 2030. Les principaux axes 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 établies), 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.). Ce plan a commencé à être mis en œuvre en France au cours de l'année 2022. Un diagnostic et des actions de réduction de l'utilisation de plastique au niveau international seront déployés à partir de 2023.

À fin 2019, Lagardère Travel Retail avait pris la décision 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 à partir de juillet 2020 et a été progressivement étendue à l'ensemble des pays.

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 la façon d'utiliser les consommables plastiques afin d'en réduire l'usage et d'optimiser l'impact de son engagement dans ce domaine.

En 2022, dans l'ensemble des points de vente, les efforts ont été concentrés sur la recherche d'alternatives aux sacs en plastique, en fonction des contraintes d'approvisionnement, de solidité et de perception des consommateurs. Des experts emballages, internes et externes, ont par ailleurs été consultés afin de définir des lignes directrices globales sur les matériaux préférés, tolérés et à bannir pour tous les sacs. En parallèle, Lagardère Travel Retail souhaite réduire le volume de sacs distribués aux consommateurs. Les vendeurs ont désormais pour consigne de demander en amont si un sac est nécessaire. S'il l'est, il sera facturé et ce, dans l'ensemble des pays. **La branche s'engage ainsi à ne plus avoir de sacs en plastique vierge sur ses points de vente de marques internes d'ici à fin 2023.**

Enfin Lagardère Travel Retail continue sa lutte contre le plastique dans ses points de vente en s'attaquant à un des produits les plus vendus : la bouteille d'eau en plastique. Des discussions sont en cours avec les principaux fournisseurs de bouteilles d'eau dans les pays, afin d'évaluer la composition actuelle et future possible des bouteilles. Grâce à son important réseau de points de vente et à ses partenariats avec des sociétés internationales qui embouteillent et distribuent de l'eau (Evian, Nestlé Waters, Coca Cola, Pepsi) la branche encourage fortement la mise en vente des bouteilles composées à 100 % de plastique recyclé (RPET). Des alternatives aux bouteilles en plastiques sont également testées, grâce notamment à l'installation de fontaines à eau dans des points de vente Relay. Cette initiative va continuer à se développer dans les concepts à venir. Aux États-Unis, des fontaines à eau Soda Stream vont être testées.

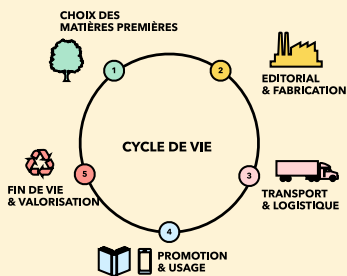
95 % Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays qui ont supprimé les consommables en plastique à usage unique pour les produits alimentaires fabriqués par les marques internes.

ÉCO-CONCEPTION

Définie comme l'intégration systématique des aspects environnementaux dès la conception et le développement d'un produit, avec pour objectif la réduction des impacts environnementaux négatifs tout au long de son cycle de vie, l'éco-conception prend progressivement de l'importance au sein des activités du Groupe.

Lagardère Publishing souhaite ainsi proposer des pistes d'action concrètes à tous ses collaborateurs. En France, Hachette Livre organise chaque année depuis 2021 des « Semaines de l'éco-conception », dont l'objectif est de lancer ou d'accélérer les pratiques d'éco-conception dans les équipes. Cet événement permet 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). Diffusées dans toute la branche, elles ont vocation à être enrichies collaborativement et adaptées à différents enjeux (le Scolaire, le Plastique, etc.). En 2022, Hachette Livre France a lancé son premier éco-challenge interne. Ouvert à tous, cet événement visait à mettre en valeur des produits éco-conçus et des process verts lancés par les équipes. La transmission, la pédagogie, le déploiement de bonnes pratiques éditoriales, la sobriété en logistique et la circularité sont les enjeux majeurs qui sont ressortis de cette édition.

LES RÉFLEXES D'ÉCO-CONCEPTION CHEZ HACHETTE LIVRE



Couverture du set de cartes sur l'éco-conception chez Hachette Livre France.

De son côté, Lagardère Travel Retail commence, depuis la fin d'année 2021, à travailler sur l'éco-conception de l'aménagement de ses points de vente. Ainsi, deux magasins éco-conçus ont vu le jour : une boutique Duty Free à Genève (Suisse) en décembre 2021 et un point de vente Travel Essentials à Singapour en octobre 2022. Cette évolution éco-responsable passe par une analyse complète du cycle de vie du point de vente, depuis les spécifications et le choix des matériaux jusqu'à l'offre de produits et à la gestion des déchets. Le nombre de matières premières utilisées a été réduit et

l'accent a été mis sur le métal et les matériaux en bois certifiés qui sont plus faciles à recycler. Une démarche globale qui permet de réduire l'empreinte carbone du magasin.



Point de vente éco-conçu Aelia Duty Free à Genève (Suisse).

RÉAMÉNAGEMENT DES POINTS DE VENTE

Au sein de 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 (moulin 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. De même, 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.

GO GREEN, LE CHALLENGE DES SALARIÉS DE LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FRANCE AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Éco-challenge chez Hachette Livre, concours Go Green chez Lagardère Travel Retail, c'est en interne, via des projets portés par les collaborateurs, que l'engagement du groupe Lagardère dans le domaine de l'éco-conception s'est particulièrement développé en 2022. Ainsi chez Lagardère Travel Retail France, c'est le projet Huggy, dont l'objectif est de revaloriser les stocks de matériel dormant des points de vente et de créer une communauté collaborative autour du recyclage, qui a remporté le challenge. Le projet a convaincu le jury de son triple impact auprès des salariés, des clients et des concédants, ainsi que de sa faisabilité à la mi-2023.

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.).

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2022	2021	2020
Poids du papier acheté en propre (en kilotonne)	140,5	135,1	121,5
Poids du papier fourni (en kilotonne)	37,0	44,4	38,5
Poids total du papier acheté et fourni (en kilotonne)	177,5	179,5	160,0
Pourcentage du papier certifié	95,5	95,0	94,7
Pourcentage du papier recyclé	3,9	3,9	3,3
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⁾	65	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⁾	95	48	65
Consommation d'eau (en m ³)	501 684	432 301	503 147

(1) La mise en œuvre d'initiatives au niveau d'un pays ne signifie pas que l'ensemble des points de vente les réalisent.

2.3.4 ASSURER UNE GOUVERNANCE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

2.3.4.1 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 et fascicules mis sur le marché par Lagardère Publishing (accessoires, articles ménagers, jouets, etc.), que des denrées alimentaires pour Lagardère Travel Retail.

Les activités de Restauration de Lagardère Travel Retail nécessitent ainsi 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 vendus 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 certifié selon les exigences de la norme ISO 9000.

Par ailleurs, la branche 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.).

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 des produits rencontrées dans le cadre des activités. De plus, les équipes en charge du développement et de la fabrication des produits sont 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.

Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités de restauration dans plus de 1 100 points de vente dans 25 pays, doit porter 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, l'opportunité de contribuer aux sujets de société contemporains sur le bien-manger, la santé ainsi que sur une alimentation saine, respectueuse de la planète et des êtres vivants est un véritable enjeu pour le Groupe. Ainsi, Lagardère Travel Retail s'engage progressivement à s'approvisionner 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. Puis, en 2020, la branche s'était engagée à acheter uniquement de la viande de poulet issue d'élevages respectant les critères du European Chicken Commitment à horizon 2026 en France. Cette ambition sera prochainement élargie à d'autres pays.

A.2 DÉPLOIEMENT

Les fournisseurs de Lagardère Publishing 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 aux différents stades de production (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 définies.

Depuis fin 2012 en France, Lagardère Publishing 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 tant que représentant du Syndicat national de l'édition (SNE), Hachette Livre participe en France aux travaux de la Commission de normalisation sécurité des jouets et, de ce fait, à l'élaboration des normes européennes de sécurité des jouets telles que celles de la série EN71.

Tous les produits mis sur le marché par Hachette Book Group 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, Hachette Book Group 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, Hachette Book Group suit sa procédure qualité afin de notifier les départements concernés et procéder aux démarches nécessaires pour geler la commercialisation du produit en question.

De la même manière, Hachette UK se conforme à l'ensemble des certifications requises, ainsi qu'aux réglementations en matière de sécurité dans tous les territoires où la filiale vend ses produits.

Le déploiement de la stratégie de Lagardère Travel Retail 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'avaient pas eu lieu. En revanche, la vague d'audits siège a redémarré au cours du premier semestre 2022 pour atteindre les 19 pays audités au cours de l'année. 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. En 2022, un module d'e-learning a été déployé au Sénégal, en Mauritanie, au Chili ainsi qu'aux Émirats arabes unis ;
4. la digitalisation des contrôles journaliers grâce à l'utilisation d'outils web sur tablettes depuis 2018 ;
5. la plateforme WellDone (lancée en 2019) permet quant à elle un management à 360° de la qualité opérationnelle en incluant à la fois une partie hygiène et sécurité alimentaire, l'ensemble des audits réalisés sur les points de vente jusqu'au feedback des consommateurs laissés sur les réseaux sociaux. L'objectif 2023 est de finaliser le déploiement de la plateforme sur la business line Foodservice et de continuer le déploiement sur la business line Travel Essentials.

Concernant les engagements pris par la business line Foodservice 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 et de l'Autriche notamment. D'autres pays, comme la République

(1) HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.

tchèque, l'Allemagne, l'Espagne ou les États-Unis ont d'ores et déjà réussi à modifier une partie substantielle de leur assortiment et devraient être en avance sur l'objectif de 2025.

Enfin, indépendamment des enjeux d'hygiène et de sécurité, la business line Foodservice 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 Nattoo (présente en Italie, Autriche, Allemagne et Roumanie), 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	2022	2021	2020
Nombre de pays audités en matière de sécurité sanitaire au cours de l'année	19	0	0
Pourcentage des pays audités en matière de sécurité sanitaire à fin d'année	70	0	0

Comme expliqué précédemment, les résultats affichés pour 2021 et 2020 sont la conséquence de la crise sanitaire.

2.3.4.2 LA RESPONSABILITÉ DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

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.

A.1 STRATÉGIE

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.

A.2 DÉPLOIEMENT

Au cours de l'année 2017, dans le cadre de l'élaboration de son plan de vigilance, le Groupe avait 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 dédiée au Devoir de Vigilance 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.

Par ailleurs, au sein de Hachette Livre, il est prévu 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. Ainsi, en 2022, Hachette Livre a fait auditer par un tiers indépendant huit sites industriels de fournisseurs. Aucune non-conformité critique n'a été relevée par les auditeurs qui ont audité des usines en Roumanie, au Maroc, en Chine et au Bangladesh.

Au cours de l'année 2021, Lagardère a travaillé à l'élaboration d'un indicateur de suivi sur l'évaluation des fournisseurs à risques élevés : le pourcentage de la dépense fournisseurs à risques élevés évalué par EcoVadis.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2022	2021	2020
Pourcentage de la dépense fournisseurs à risques élevés évalués par EcoVadis ⁽¹⁾	50	31	-

(1) Information non remontée avant 2021.

2.3.4.3 RESPECT DE LA VIE PRIVÉE

Avec le foisonnement exponentiel des données mises en ligne 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. 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 intégré dans la démarche de renforcement continu qui caractérise tous les programmes de gestion des risques et de la conformité du Groupe. En 2022, un indicateur spécifique a été 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. § 4.1.4.3).

2.3.4.4 RESPECT DES LIBERTÉS FONDAMENTALES

Dans un monde toujours plus transparent, il est attendu que les entreprises s'emparent de ce sujet, ce qui constitue à la fois un enjeu et un défi. Les entreprises exercent une influence, directe ou indirecte, 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. Cette multiplicité des parties prenantes concernées explique qu'un certain nombre de réglementations nationales prévoient déjà des 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.

Pour le groupe Lagardère, le sujet des droits humains s'analyse selon trois dimensions.

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 2.3.2 développe très largement cette incidence positive.

Le sujet des droits humains concerne également l'interne et les salariés de l'ensemble du Groupe. Il est notamment 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 2.3.1.2 développe plus spécifiquement la politique du Groupe en matière de diversité et de mixité des ressources humaines.

Enfin, 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 2.3.4.2 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 central de développement durable. Bien que 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 2.2.1.3.A pour des informations détaillées.

A.2 DÉPLOIEMENT

Sur les thématiques santé/sécurité et qualité de vie au travail, chacune des branches déploie, en complément d'une politique de réduction des risques, un certain nombre d'initiatives visant à améliorer les conditions de travail des salariés. Cela passe notamment par des actions de prévention, de sensibilisation et de formation. Le groupe Lagardère s'attache, depuis plusieurs

années, à suivre les indicateurs liés aux accidents du travail ainsi qu'à leur prévention. Ce suivi a été complété par la mise en place de quatre indicateurs permettant de faire remonter les éventuelles infractions à certains droits de l'homme dans lesquelles une des entités opérationnelles du Groupe pourrait être impliquée, de manière directe ou indirecte, permettant ainsi de sonder le niveau de maturité des différentes sociétés du Groupe en la matière.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2022	2021	2020
Nombre de contentieux formels pour fait de discrimination	6	9	10
Nombre de contentieux formels pour cause de travail forcé	0	1	3
Nombre de contentieux formels pour cause de travail des enfants	0	0	0
Nombre de contentieux formels pour cause de harcèlement	1	2	10
Pourcentage des salariés disposant d'une représentation du personnel au 31 décembre	69	69	72

Nombre d'accidents du travail et de jours d'arrêt ⁽¹⁾

Branche	Nombre d'accidents	Nombre de jours d'arrêt
Lagardère Publishing	130	7 032
Lagardère Travel Retail	186	8 072
Autres activités	22	904
Groupe 2022	338	16 008
Groupe 2021	242	8 876
Groupe 2020	221	10 980

Taux de fréquence et de gravité ⁽²⁾ liés aux accidents du travail

Branche	Taux de fréquence			Taux de gravité		
	2022	2021	2020	2022	2021	2020
Lagardère Publishing	10,43	9,29	8,30	0,56	0,32	0,40
Lagardère Travel Retail	5,89	3,35	3,89	0,26	0,13	0,19
Autres activités	13,62	15,77	8,76	0,56	0,67	0,47
Groupe	7,40	5,27	5,29	0,35	0,19	0,26

Dialogue social et santé-sécurité

Indicateur	2022	2021	2020
Pourcentage des salariés appartenant à une entité qui dispose d'un organe chargé de l'hygiène et de la sécurité	87	87	92
Pourcentage des salariés appartenant à une entité qui a mis en place un suivi médical régulier	90	92	63
Pourcentage des heures de formation consacrées à l'hygiène et à la sécurité	5	9	4

(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.

Compte tenu du contexte particulier de l'année 2021, encore marquée par la crise sanitaire, 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 2022 par rapport à 2021, mais dans des proportions qui restent raisonnables.

Par ailleurs, plusieurs contentieux formels⁽¹⁾ pour cause de harcèlement, de travail forcé/obligatoire et de discrimination ont été recensés au cours de l'année 2022.

Sur l'ensemble des sept contentieux recensés, les six contentieux pour fait de discrimination concernent des entités implantées aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le contentieux pour cause de harcèlement concerne une entité implantée en France.

Concernant les cas de discrimination qui ont fait l'objet de plaintes, trois ont été arbitrés en faveur de l'entité (rejet de la plainte par une autorité compétente), un a été réglé à l'amiable et deux sont encore en attente d'une résolution. Le cas de harcèlement était toujours, au 31 décembre 2022, en attente d'une résolution.

2.3.4.5 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 constituent des facteurs de risques, notamment en matière de corruption (cf. § 4.1.4.2).

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 s'appuie notamment sur le Code de conduite anticorruption applicable à tous et rappelant les exigences éthiques du Groupe.

Ce document, portée par la Compliance Groupe, est mis 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.

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.

A.2 DÉPLOIEMENT

La conception et le pilotage du programme anticorruption sont réalisés au niveau central par la Direction Compliance Groupe. Son déploiement 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. § 4.1.4.2).

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.

2.3.4.6 AUTRES 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.

(1) Par contentieux formel, nous entendons toute action ou plainte légalisée enregistrée formellement auprès de toute autorité compétente.

2.4 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTRES INDICATEURS SUIVIS**RFA**

	2022	2021
Indicateurs sociaux		
Effectifs		
Effectifs permanents au 31 décembre ⁽¹⁾	27 383	25 333
Effectifs Lagardère Publishing	7 479	6 903
Effectifs Lagardère Travel Retail	18 803	17 327
Effectifs Autres activités	1 101	1 103
Effectifs femmes	17 586	16 263
Effectifs hommes	9 797	9 070
Effectifs 30 ans et moins	8 085	7 140
Effectifs 31-40 ans	7 213	6 638
Effectifs 41-50 ans	5 816	5 572
Effectifs 51 ans et plus	6 269	5 983
Effectifs France	5 532	5 471
Effectifs Europe (hors France)	8 876	8 196
Effectifs Continent américain	10 146	8 763
Effectifs Asie-Océanie	2 502	2 730
Effectifs Afrique	327	173
Effectifs non permanents ⁽²⁾ en équivalents temps plein ⁽³⁾	2 613	1 312
Salariés dits "occasionnels" ⁽⁴⁾ en équivalents temps plein	819	467
Nombre d'heures d'intérim au cours de l'année en équivalents temps plein	1 012	628
Organisation du travail		
Effectifs à temps plein	22 969	19 852
Effectifs à temps partiel	4 414	5 481
Dialogue social		
Nombre d'accords collectifs en vigueur au 31 décembre	497	469
Nombre d'accords collectifs signés durant l'année	115	95
Part des salariés couverts par un accord collectif sur l'égalité professionnelle	58	51
Part des salariés couverts par un accord collectif sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail	61	61
Part des salariés couverts par un accord collectif sur l'insertion des travailleurs en situation de handicap	39	39
Part des salariés couverts par un accord collectif sur la couverture sociale	54	54
Part des salariés couverts par un accord collectif sur la durée du travail	68	70
Part des salariés couverts par un accord collectif sur la formation	47	47
Part des salariés couverts par un accord collectif sur la rémunération	63	67
Indicateurs environnementaux		
Consommation de gaz naturel (en GWh)	47	48
Consommation de fioul domestique (en GWh)	2	4
Consommation d'électricité (en GWh)	207	180
Consommation de vapeur utilisé pour le chauffage (en GWh)	9	10

(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. Compté 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 1 %).

(2) Effectifs non permanents = effectifs en contrat à durée déterminée.

(3) 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 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 sur l'ensemble de l'année.

(4) 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.

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

2.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE

RFA

2.5.1 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, sous réserve des exceptions susmentionnées.

En prenant en compte un périmètre monde et en considérant le critère d'exclusion spécifique au reporting énergétique mentionné 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 99,4 % des effectifs permanents du Groupe au 31 décembre 2022.

Les données communiquées d'une année sur l'autre sont à périmètre comparable. Ainsi, pour 2022, les données des exercices précédents ont été recalculées en prenant comme référence le périmètre arrêté de l'exercice 2022.

2.5.2 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 spécificités de chaque filiale et donc de fournir des résultats plus représentatifs.

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 consommé (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 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.

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.

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/vérfifiées 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 à répondre pour des raisons juridiques et/ou politiques.

2.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

RFA

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de 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 2022 (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 octobre 2022 et mars 2023 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 trois entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE et Développement Durable, Ressources Humaines, Technique et Achats.

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 même code ;
- ▶ 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. Nos travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après : Lagardère Travel Retail China, Lagardère Travail Retail Hong-Kong, Lagardère Travel Retail Czech Republic, Hachette UK et Hachette UK Distribution ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du Code de commerce ;
- ▶ nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'Entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ▶ pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons 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

(1) ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

entre 13 % et 19 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (17 % des effectifs, 13 % des consommations d'énergie tertiaires, 19 % 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 10 mars 2023

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)
<p>Le taux de départs non sollicités total et par catégorie socio-professionnelle.</p> <p>Le nombre et la part de femmes parmi les top exécutifs.</p> <p>Le nombre moyen d'heures de formation par salarié permanent au cours de l'année.</p> <p>Le taux de fréquence lié aux accidents du travail.</p>	<p>Les actions mises en œuvre pour assurer la diversité et la mixité des ressources humaines.</p> <p>Les actions de gestion des compétences et talents clés.</p> <p>Les actions de prévention des accidents du travail.</p>
Informations environnementales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
<p>Le poids total et la part du papier certifié et recyclé (Lagardère Publishing).</p> <p>Les consommations d'énergie tertiaire.</p> <p>Les émissions de CO₂ de scope 1 et 2 par euro de chiffre d'affaires.</p> <p>Les émissions de CO₂ de scope 3 liées aux trajets domicile-travail des salariés et aux déplacements professionnels.</p>	<p>La démarche d'achats de papiers certifiés et recyclés (Lagardère Publishing).</p> <p>La structuration de la stratégie climat, dont l'analyse des postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre et les actions mises en œuvre pour lutter contre le changement climatique.</p>
Informations sociétales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
<p>La part de livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année (Lagardère Publishing).</p> <p>Le pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays qui ont supprimé les consommables en plastique pour les produits alimentaires fabriqués par les marques internes (Lagardère Travel Retail).</p> <p>Le pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays ayant mis en place un système de mesure ou des initiatives de réduction du gaspillage alimentaire (Lagardère Travel Retail).</p> <p>La part des dépenses des fournisseurs à risque évaluées par EcoVadis au 31 décembre 2022.</p>	<p>Les actions mises en place en faveur de l'accessibilité et la diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement (Lagardère Publishing).</p> <p>Les actions mises en place pour optimiser la gestion des déchets et réduire l'utilisation de consommables en plastique (Lagardère Travel Retail).</p> <p>La démarche d'évaluation des performances environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs et sous-traitants du Groupe.</p>

2.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES

RFA

2.7.1 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 2022 a marqué la cinquième 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 2.3.

2.7.2 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 2.3.2 consacrée aux enjeux d'accessibilité et de diffusion de l'éducation, de la connaissance, de la culture ainsi que les sections 2.3.4.3 et 2.3.4.4 consacrées aux questions de droit à la vie privée et des droits fondamentaux ;
- ▶ sur la question de la santé et de la sécurité des personnes, voir la section 2.3.4.1 sur la qualité des produits/services distribués et vendus par le Groupe ainsi que la section 2.3.4.4 traitant des questions d'hygiène, santé et sécurité sur les lieux de travail ;

- ▶ sur l'environnement, voir la section 2.3.3.1 relative à la lutte contre le changement climatique et la section 2.3.3.2 sur les sujets de gestion des ressources naturelles, de lutte contre le gaspillage et d'économie circulaire ;
- ▶ concernant les relations avec les fournisseurs et sous-traitants, voir la section 2.3.4.2 dédiée à la responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement.

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**

2.8 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 2022, les exigences de publication de ces ratios financiers concernent l'éligibilité et l'alignement des activités. Lagardère est ainsi tenu de publier ces indicateurs mettant en évidence la proportion associée à des activités potentiellement durables, tout en prenant en compte les critères techniques d'alignement.

Pour l'instant, 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 devraient être 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) au cours des prochains exercices. 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 2022

Les informations financières considérées pour cette analyse sont issues des systèmes d'information de Lagardère à la clôture de l'exercice 2022. 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 évaluation, menée sur la base d'une analyse détaillée des activités du Groupe et en ayant une lecture stricte des textes, a conduit aux conclusions suivantes :

- ▶ les activités de Lagardère Publishing ne sont pas considérées comme éligibles. Il a également été conclu que les 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. Ces activités sont 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⁽³⁾.

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

(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.
 (3) Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, article 11 et article 16.

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, Europe 2, 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 2022, il ressort que la part des activités éligibles aux objectifs climatiques représentent 2 % du chiffre d'affaires du groupe Lagardère et que la part des activités alignées représentent 0,004 % (1).

L'analyse de la contribution substantielle aux objectifs climatiques, destinée à calculer le chiffre d'affaires aligné des activités de programmation et de diffusion s'est appuyée sur le Contrat Climat en place au sein de Lagardère News depuis juillet 2022. Ce contrat engage à valoriser et reporter le contenu éditorial traitant de thématiques liées à l'environnement notamment sur la question du dérèglement climatique. Pour 2022, Europe 1 a été la seule radio du groupe Lagardère à faire l'objet d'un suivi du temps d'antenne consacré à ces sujets et ce sur les quatre derniers mois de l'année uniquement. À partir de ce suivi, les équipes chargées du reporting ont estimé la valeur monétaire de ce temps d'antenne en imputant la part de l'activité économique radio au temps consacré aux contenus « verts ». Pour ce faire, ils ont tenu compte de la durée des sujets/interventions liés à du contenu « vert » en considérant le temps d'antenne de certaines émissions uniquement et en retirant le temps d'antenne musique ainsi que le temps d'antenne du soir, au cours duquel il n'y a pas d'invité et où il semble donc plus compliqué d'intervenir sur les sujets en question.

Concernant les activités créatives, artistiques et de divertissement, l'analyse de la contribution substantielle s'est réalisée en cherchant à identifier, parmi l'ensemble de la programmation de spectacles et concerts 2022, les dates qui auraient pu générer un chiffre d'affaires aligné au regard du contenu de cette programmation.

Par la suite, le groupe Lagardère a procédé à une analyse afin de s'assurer que les activités étaient en conformité avec le principe de « Do Not Significant Harm » (DNSH) sur le volet de l'adaptation au changement climatique, l'objectif de cette analyse étant de confirmer que l'entreprise a effectué une évaluation des risques climatiques et a préparé un plan pour les atténuer. Les équipes ont donc procédé à une analyse d'écart entre les exigences requises par la Taxonomie verte et le travail réalisé sur les risques climatiques au sein du Groupe au cours de l'année 2022. Si l'analyse de l'exposition aux risques climatiques des activités éligibles et l'évaluation des risques et de la vulnérabilité climatiques ont bien été effectuée (voir section 2.3.3.1 pour plus de détails sur ce sujet), les plans d'adaptation aux

risques significatifs n'ont pas encore été élaborés. Ils seront définis et mis en place au cours de l'année 2023.

Enfin, la dernière étape a consisté à s'assurer que les activités éligibles sont exercées dans le respect de certaines garanties minimales. En pratique, cela signifie de respecter certaines normes de conduite spécifiées dans plusieurs textes internationaux à savoir les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains, les principes et droits énoncés dans les onze instruments fondamentaux identifiés dans la Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ainsi que la Charte internationale des droits de l'homme. Le Groupe a ainsi réalisé une analyse d'écart entre ses propres politiques et les garanties minimales. Pour ce faire, les équipes se sont notamment appuyées sur le rapport de la Plateforme pour la finance durable sur les garanties minimales publié en octobre 2022 et qui identifie quatre domaines pour lesquels il convient d'effectuer une vérification du respect de garanties minimales : les droits de l'homme (y compris les droits des travailleurs et des consommateurs.), la corruption, la fiscalité et la concurrence loyale. L'ensemble de ces thématiques sont couvertes par le Code d'éthique du Groupe (disponible sur le site Internet) mais également dans la section 2.3.4 du présent document.

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 2022, le montant de ce dénominateur s'élève ainsi à 518M€ et est principalement composé des augmentations des droits d'utilisation des contrats de location des points de ventes (« contrats de concession ») de l'activité Travel Retail. Ces droits sont la contrepartie de la valeur actualisée des loyers futurs fixes pour lesquels le Groupe s'est engagé à la signature d'un contrat de location immobilière ou d'un contrat de concession permettant

(1) Voir la note 5 du chapitre 5 pour une présentation détaillée des informations financières par branche d'activité.

d'exploiter les surfaces commerciales. Il ne s'agit donc pas de l'acquisition d'un actif tangible mais d'un droit d'usage des surfaces dont le bailleur ou le concédant détient la pleine propriété.

Au regard des éléments reportés sur l'année 2021, les CapEx ci-dessous ont été exclus pour raison de non significativité :

- ▶ activités de location de flottes de véhicules (rattachés à l'activité 6.5 « Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers ») ;
- ▶ services de transport routier de fret (activité 6.6) ;
- ▶ 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).

Ainsi, les CapEx reflétés au numérateur comprennent les CapEx alignés par nature car associés aux activités alignés à la taxonomie ainsi que les augmentations de l'exercice correspondant à :

- ▶ 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) ;
- ▶ l'acquisition et propriété de bâtiments (activité 7.7).

Cette approche permet de conclure que 3 % des CapEx de Lagardère sont éligibles au titre de l'exercice 2022 ⁽¹⁾.

Pour réaliser l'analyse de l'éligibilité et de l'alignement des CapEx, les équipes ont travaillé à partir d'une sélection d'entités du Groupe

avec des montants de CapEx matériels. Les critères de contribution substantielle et de DNSH ont ensuite été partagés auprès des équipes et appliqués afin de calculer la part d'alignement. Pour les CapEx correspondant à l'activité 7.7, il a été considéré que l'ensemble des bâtiments concernés ont été construits avant le 31 décembre 2020 et la priorité a donc été de savoir si les bâtiments en question disposaient d'un certificat de performance énergétique relevant au minimum de la classe A. Lorsque le certificat n'était pas disponible, les équipes ont réalisé les calculs appropriés afin de savoir les bâtiments faisaient partie des top 15 % du parc immobilier les plus performants en matière de consommation d'énergie primaire opérationnelle.

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), entretiens et réparations ;
- ▶ locations à court terme ;
- ▶ entretiens et réparations des bâtiments et véhicules ;
- ▶ coûts des services généraux affectés à l'entretien des actifs.

Le dénominateur OpEx pour l'année 2022 s'élève à 26M€ et 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 alignés n'a donc pas été menée et le numérateur est considéré comme nul.

Chiffres d'affaires au 31 décembre 2022 (en M€)

(en M€)	Dénominateur au 31.12.2022	Total éligible	Total aligné	Alignement en %
Total chiffre d'affaires	6 929	107	0,3	-
Lagardère Publishing	2 748	-	-	-
Lagardère Travel Retail	3 927	-	-	-
Autres activités	254	107	0,3	-

CapEx et OpEx au 31 décembre 2022 (en M€)

(en M€)	Dénominateur au 31.12.2022	Total éligible	Total aligné	Alignement en %
Total CapEx	518	161	15	3%
Immobilisations incorporelles	112	-	-	-
Immobilisations corporelles	157	-	-	-
Droits d'utilisation sur contrats de location	249	161	15	3%
Total OpEx	26			

(1) Voir les notes 17, 18 et 19 du chapitre 5 pour une présentation détaillée des données relatives aux immobilisations.

Activités économiques	Codes	Critères de contribution substantielle										Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significant Harm)										Catégorie d'activité habitante	Catégorie d'activité transitoire														
		Chiffre d'affaires absolu		Part du chiffre d'affaires		Atténuation du changement climatique		Adaptation au changement climatique		Ressources aquatiques et marines		Économie circulaire		Pollution		Biodiversité et écosystèmes		Atténuation du changement climatique		Adaptation au changement climatique				Ressources aquatiques et marines		Économie circulaire		Pollution		Biodiversité et écosystèmes		Garanties minimales		Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie, année N		Part du chiffre d'affaires alignée année N-1	
		Devise (m€)	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	E/T	

A. Activités éligibles à la taxonomie

A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)

Activités de programmation et de diffusion		0	0%									Y	Y	NA	NA	Y	NA	Y	0%	NA													
Activités créatives, artistiques et de divertissement		-	0%									Y	Y	NA	NA	Y	NA	Y	0%	NA													
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)	NA	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0%	NA	NA	NA											

A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)

Activités de programmation et de diffusion		87																															
Activités créatives, artistiques et de divertissement		20																															
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)	NA	107	2%																														
Total A (A.1. + A.2.)	NA	107	2%																														2%

B. Activités non éligibles à la taxonomie

Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)	NA	6 822	98%																														
Total A + B	NA	6 929	100%																														

Activités économiques	Codes	Critères de contribution substantielle								Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significant Harm)								Garanties minimales	Part des CapEx alloués sur la taxonomie, années N	Part des CapEx alloués sur la taxonomie, années N-1	Catégorie d'activité Isblissante	Catégorie d'activité transitionnelle
		CapEx absolu	Part des CapEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes							
		Devisé (m €)	%	%	%	%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%					

A. Activités éligibles à la taxonomie

A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)

Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	50	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NA	Y	NA	NA	Y	NA	Y	0%	NA	NA	NA
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	7.5	21	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NA	Y	NA	NA	NA	NA	Y	0%	NA	NA	NA
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	15 135	3%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NA	Y	NA	NA	NA	NA	Y	3%	NA	NA	NA
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)	NA	15 205	3%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%							3%	NA	NA	NA	

A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)

Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	-	0%																	
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	7.5	-	0%																	
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	145 910	28%																	
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)	NA	145 910	0%																	
Total A (A.1. + A.2.)	NA	161 115	3%																	

B. Activités non éligibles à la taxonomie

CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)	NA	356 865	69%																	
Total A + B	NA	517 980	100%																	

Activités économiques	Codes	Critères de contribution substantielle								Critères "Ne pas causer de préjudice important" / DNSH											
		OpEx absolu	Part des OPEx		Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part des OPEx alignée sur la taxonomie, année N	Part des OPEx alignée année N-1	Catégorie d'activités habilitante	Catégorie d'activité transitoire
		Devisé (m €)	%	%	%	%	%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	0%	0%	NA	NA

A. Activités éligibles à la taxonomie

A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)

Activités de programmation et de diffusion		0																			
Activités créatives, artistiques et de divertissement		0																			
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) alignées (A.1.)	NA	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0%	0%	NA	NA	

A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)

Activités de programmation et de diffusion		0																			
Activités créatives, artistiques et de divertissement		0																			
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)	NA	0	0%																		
Total A (A.1. + A.2.)	NA	0	0%														0%	0%	NA	NA	

B. Activités non éligibles à la taxonomie

OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)	NA	26 361	100%																		
Total A + B	NA	26 361	100%																		

3

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LAGARDÈRE SA RFA	97	3.4 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE RFA	122
3.1.1 Code de gouvernement d'entreprise	97	3.4.1 Le Comité Exécutif	122
3.1.2 Structure de gouvernance	97	3.4.2 Politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes	122
.....		3.4.3 Politique de gestion des relations humaines et gestion des compétences – préparation des plans de succession	123
3.2 ORGANES DE GOUVERNANCE RFA	98	
3.2.1 Le Conseil d'Administration	98	3.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS RFA	124
3.2.2 Fonctionnement/Règlement intérieur	114	3.5.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	124
3.2.3 Activité 2022	114	3.5.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société	133
3.2.4 Les Comités du Conseil d'Administration	116	
3.2.5 L'évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités	118	3.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA	152
3.2.6 Conformité au Code Afep-Medef	119	3.6.1 Politique de rémunération 2023 des membres du Conseil d'Administration	152
.....		3.6.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 aux membres du Conseil d'Administration	153
3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA	119	
3.3.1 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	119	3.7 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) RFA	154
3.3.2 Contrats liant un membre du Conseil d'Administration à Lagardère SA ou l'une quelconque de ses filiales	119	3.7.1 Convention d'Assistance	154
3.3.3 Conflits d'intérêts	120	3.7.2 Conventions conclues avec les membres du Conseil d'Administration	155
3.3.4 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	120	3.7.3 Autres transactions	155
3.3.5 État récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Lagardère SA par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2022	121		

(suite du sommaire page suivante)

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

3.8 CAPITAL SOCIAL	156	3.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	168
3.8.1 Montant et évolution du capital social	156	3.9.1 Structure du capital, participations directes ou indirectes dans le capital de Lagardère SA	168
3.8.2 Autodétention et autocontrôle	157	3.9.2 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	168
3.8.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social	158	3.9.3 Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux sur Lagardère SA	168
3.8.4 Capital autorisé mais non émis	159	3.9.4 Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionariat du personnel	168
3.8.5 Nantissements d'actions de l'émetteur	161	3.9.5 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	168
3.8.6 Marché des titres	161	3.9.6 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts	169
3.8.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)	163	3.9.7 Pouvoirs du Conseil d'Administration en cas d'offre publique	169
3.8.8 Répartition du capital – principaux actionnaires	163	3.9.8 Principaux accords conclus par Lagardère SA qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de Lagardère SA	169
3.8.9 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées	165	3.9.9 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	169
		
		3.10 ANNEXES	170
		3.10.1 Statuts de Lagardère SA	170
		3.10.2 Règlement intérieur du Conseil d'Administration	176

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

Le présent rapport a été établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il a été préparé avec le concours des Comités du Conseil d'Administration, de la Secrétaire du Conseil et Secrétaire Générale du Groupe et de la Direction

Gouvernance et Droit Boursier. Il a été approuvé définitivement par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 10 mars 2023.

Ce rapport 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.

3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LAGARDÈRE SA

RFA

3.1.1 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société fait application des recommandations consolidées dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'Afep et le Medef (« Code Afep-Medef »).

La dernière version à jour du Code Afep-Medef, révisée en décembre 2022, est disponible sur le site Internet de la Société dans la rubrique « 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. § 3.2.6).

3.1.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

3.1.2.1 UNICITÉ DES FONCTIONS DE DIRECTION

À l'issue de la transformation de la Société en société anonyme le 30 juin 2021, le Conseil d'Administration nouvellement nommé a décidé 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 Arnaud 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, jusqu'alors Co-Gérant, 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 et davantage encore dans un macro-environnement relativement instable, une plus grande réactivité dans la gestion. Cette organisation s'inscrit également dans la volonté de maintenir un cadre managérial stable en assurant la continuité des fonctions de dirigeants qu'Arnaud Lagardère et Pierre Leroy exerçaient au sein de la Société sous son ancien régime de commandite.

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.

3.1.2.2 RÉPARTITION ET ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

La gouvernance mise en place depuis la transformation de la Société est le fruit d'un dialogue apaisé mené entre ses principaux actionnaires. Celle-ci répond aux exigences légales et s'inscrit en parfaite conformité avec les meilleures pratiques de place, comme en témoignent notamment :

- ▶ un taux de féminisation très supérieur aux exigences légales ;
- ▶ un taux d'indépendance très supérieur aux recommandations du Code Afep-Medef ;

- ▶ l'existence de deux Comités pérennes, le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, ainsi que d'un Comité constitué en décembre 2021 dans le cadre du projet d'offre publique d'acquisition initié par Vivendi SE, et dont les missions ont été étendues, en septembre 2022, au suivi du projet de réorganisation de la gouvernance du pôle radios du Groupe (cf. § 3.2.4 pour la présentation de la composition et des principales missions des trois Comités du Conseil d'Administration) ;
- ▶ la présidence des trois Comités assurée par un membre indépendant du Conseil d'Administration ;
- ▶ la présence au sein du Conseil de deux administrateurs représentant les salariés ;
- ▶ la présence d'un administrateur représentant les salariés au sein de deux des trois Comités du Conseil (Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et Comité *ad hoc*) ;
- ▶ la représentation au sein du Conseil d'Administration des principaux actionnaires de la Société, ceux-ci ayant proposé la nomination de huit des onze administrateurs, indépendants et non-indépendants, aujourd'hui en fonction.

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, organise et dirige les 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.

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

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, environnementaux et culturels 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 annuels et semestriels sociaux et consolidés, établissement du rapport annuel et semestriel 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 conformité avec la politique applicable ;
- ▶ nomination des membres des comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et de son Règlement intérieur ;
- ▶ autorisation du Directeur Général à accorder des cautionnements, avals et garanties.

3.1.2.3 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 10 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).

3.2 ORGANES DE GOUVERNANCE

3.2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 COMPOSITION

A) PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

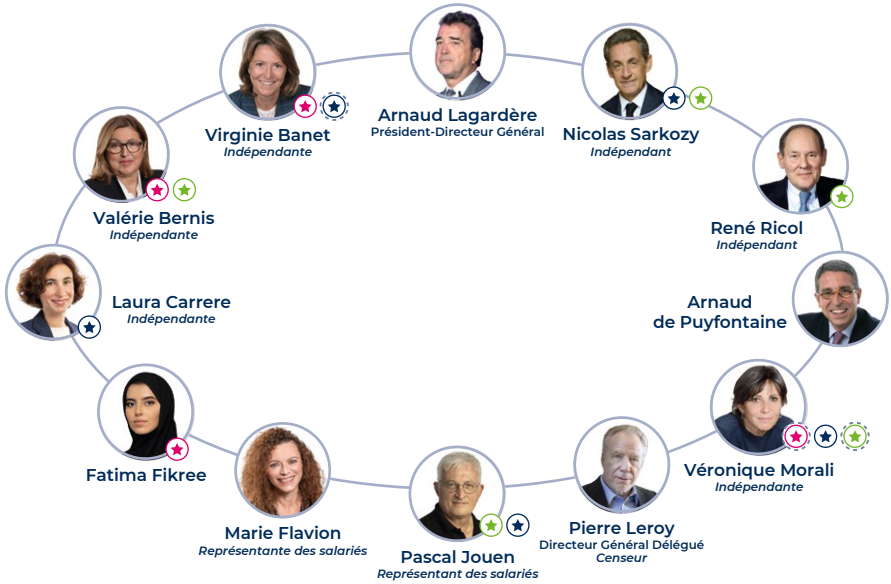
Le Conseil d'Administration est composé statutairement de huit membres au moins et de neuf membres au plus, auxquels s'ajoutent le ou les membres représentant les salariés ainsi qu'un Censeur qui peut être désigné par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration.

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 2022, le Conseil était composé de onze membres, dont deux administrateurs représentant les salariés, ainsi que d'un Censeur.

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

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2022



Membres du Comité d'Audit
 Membres du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
 Membres du Comité ad hoc
 Présidente de Comité

PRINCIPAUX INDICATEURS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



EXPERTISES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ⁽¹⁾



(1) Hors Censeur.
 (2) Hors Censeur et Représentants des salariés.
 (3) Sept réunions et trois consultations écrites.

Liste des membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2022

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil				Participation à des Comités de Conseil		
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (1)	Indépendance (2)	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Comité d'Audit	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	Comité ad hoc
Au 31 décembre 2022												
Arnaud Lagardère <i>Président-Directeur Général</i>	61 ans	H	Française	15 675 447	-	N/A	30.06.2021	2027	<2 ans			
Virginie Banet	56 ans	F	Française	150	2	✓	30.06.2021	2025	< 2 ans	✓	Présidente	
Valérie Bernis	64 ans	F	Française	150	2	✓	30.06.2021	2025	< 2 ans	✓		✓
Laura Carrere	45 ans	F	Française	150	-	✓	30.06.2021	2025	< 2 ans		✓	
Fatima Fikree	30 ans	F	Qatarie	150	-	✗	30.06.2021	2025	<2 ans	✓		
Marie Flavion <i>représentant les salariés</i>	60 ans	F	Française	-	-	N/A	23.09.2022	2025	< 1 an			
Pascal Jouen <i>représentant les salariés</i>	60 ans	H	Française	47	-	N/A	19.05.2021	2025	<2 ans		✓	✓
Véronique Morali	64 ans	F	Française	150	-	✓	30.06.2021	2025	< 2 ans	Présidente	✓	Présidente
Arnaud de Puyfontaine	58 ans	H	Française	150	2	✗	30.06.2021	2025	< 2 ans			
René Ricol	72 ans	H	Française	150	-		16.02.2022	2025	< 1 an			✓
Nicolas Sarkozy	67 ans	H	Française	1301	1	✓	30.06.2021	2025	< 2 ans		✓	✓
Pierre Leroy <i>Censeur</i>	74 ans	H	Française	127 535	-	N/A	30.06.2021	2025	< 2 ans			✓ ^(*)

(*) 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

 <p>Nationalité française</p> <p>Né le 18 mars 1961</p> <p>Adresse : 4, rue de Presbourg 75116 Paris</p> <p>Nombre d'actions de la société détenues : 504 937 détenues directement et 15 170 510 détenues au travers des sociétés Lagardère SAS, Lagardère Capital et Arjil Commandité-Arco ⁽¹⁾ que Monsieur Arnaud Lagardère contrôle.</p>	<p>Arnaud Lagardère <i>Président-Directeur Général</i></p> <p>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 Commanditée-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.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="311 363 661 403">Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés</th> <th data-bbox="661 363 1027 403">Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="311 403 661 1078"> <p><i>En France :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-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 Extime Duty Free (ex-Société de Distribution Aéroportuaire (SDA)) ▶ Membre du Conseil de Direction de Relay@ADP <p><i>À l'étranger :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère North America </td> <td data-bbox="661 403 1027 1078"> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment ▶ Gérant de la société Europe 1 Digital (ex-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	<p><i>En France :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-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 Extime Duty Free (ex-Société de Distribution Aéroportuaire (SDA)) ▶ Membre du Conseil de Direction de Relay@ADP <p><i>À l'étranger :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère North America 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment ▶ Gérant de la société Europe 1 Digital (ex-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				
<p><i>En France :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-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 Extime Duty Free (ex-Société de Distribution Aéroportuaire (SDA)) ▶ Membre du Conseil de Direction de Relay@ADP <p><i>À l'étranger :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère North America 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment ▶ Gérant de la société Europe 1 Digital (ex-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) Arjil Commandité-Arco est majoritairement détenue par la société Lagardère Capital, laquelle est intégralement détenue par M. Arnaud Lagardère (directement et indirectement, par l'intermédiaire des sociétés Lagardère SAS et LM Holding).



Virginie Banet

Administratrice indépendante

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

Membre du Comité d'Audit

Nationalité française

Née le 18 janvier 1966

Adresse :
68, avenue de l'éna
75116 Paris

Nombre d'actions
de la société détenues :
150

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 Brunswick. Madame Virginie Banet a été nommée en février 2020 au sein du Conseil de Surveillance et en qualité de membre du Comité Financier et d'Audit de Vallourec, jusqu'à la modification du mode d'administration et de direction de cette dernière en structure à conseil d'administration en juillet 2021. Elle est actuellement membre du Conseil d'Administration de Netgem et de Mediobanca SpA. Madame Virginie Banet est par ailleurs membre du Club ESG de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), et est à ce titre fortement engagée sur les sujets RSE. Elle participe en octobre 2022 à la Matinale du Club ESG – Responsabilité Sociale et Sociétale et est co-rédactrice d'un rapport portant sur les enjeux sociaux et sociétaux « Le capital humain au cœur des enjeux du Conseil : Vous avez dit responsabilité sociale et sociétale ? ».

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Présidente de la société Iolite Financial Consulting
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Netgem (société cotée)

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)
- ▶ Membre du Comité d'Audit de Netgem (société cotée)



Valérie Bernis

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'Audit
Membre du Comité ad hoc

Nationalité française
 Née le 9 décembre 1958
 Adresse :
 86, avenue de Breteuil
 75015 Paris
 Nombre d'actions
 de la société détenues :
 150

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 Conseillère Presse et Communication du Premier ministre, elle rejoint la Compagnie de Suez en tant que Vice-Présidente exécutive en charge de la Communication puis, en 1999, en tant que Directrice Déléguée en charge de la Communication Corporate et du Développement durable. À la même époque, elle a passé cinq ans comme Présidente-Directrice Générale de la chaîne de télévision Paris Première. Nommée Directrice Générale adjointe et membre du Comité Exécutif d'Engie en 2001 jusque 2016, Madame Valérie Bernis assumait également les fonctions de Chargée de la Communication, de la Communication Financière, du Développement Durable, et des Relations Institutionnelles ainsi que la Vice-présidence de la Fondation éponyme. Jusqu'à fin décembre 2022, elle était membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Nominations, du Comité d'Audit de L'Occitane International SA.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité RSE et membres du Comité des Rémunérations et du Comité ad hoc de la société Atos (société cotée)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration, Présidente 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)



Laura Carrere

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

Nationalité française
 Née le 22 mars 1977
 Adresse :
 22, rue de la Folie-Méricourt
 75011 Paris
 Nombre d'actions
 de la société détenues :
 150

Diplômée de l'École Polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Madame Laura Carrere est Directrice Générale adjointe en charge du développement et des relations investisseurs de Eiffel Investment Group. 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-Présidente 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 également 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

 <p>Nationalité qatarie</p> <p>Née le 13 avril 1992</p> <p>Adresse : 29 Bahri North Drive, Doha, Qatar</p> <p>Nombre d'actions de la société détenues : 150</p>	<p>Fatima Fikree</p> <p>Administratrice</p> <p>Membre du Comité d'Audit</p> <p>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).</p>	
	<p>Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés</p> <p><i>En France :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Néant <p><i>À l'étranger :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 	<p>Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Présidente du Conseil de Surveillance de la société Northern Capital Gateway ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Thalita Trading Limited

 <p>Nationalité française</p> <p>Née le 09 juin 1962</p> <p>Adresse : 10, avenue Anatole France 94220 Charenton-le-Pont</p> <p>Nombre d'action de la société détenue : 0</p>	<p>Marie Flavion</p> <p>Administratrice représentant les salariés</p> <p>Au sein de la Direction de la Diffusion du Groupe Hatier, Marie Flavion est actuellement cheffe de produits marketing opérationnel, en charge des relations entre la Diffusion et les éditeurs et de la communication événementielle, fonction qu'elle occupe depuis 2014. Elle est entrée à la Direction de la Diffusion du Groupe Hatier en 1990, d'abord comme chargée de mission, avant d'occuper les fonctions de Responsable Promotion et Communication de 2000 à 2014.</p> <p>Elle a commencé sa carrière aux Éditions Larousse, en 1985, comme Documentaliste et Rédactrice. Marie Flavion est titulaire d'une maîtrise de philosophie obtenue à l'université de Paris-Sorbonne et d'un DEUG de lettres modernes.</p>	
	<p>Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés</p> <p><i>En France :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Néant <p><i>À l'étranger :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Néant 	<p>Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Secrétaire du CSE des Editions Hatier (2022) ▶ Secrétaire adjointe du CSE des Editions Hatier (2017-2021)

 <p>Nationalité française</p> <p>Né le 28 octobre 1962</p> <p>Adresse : 243, rue de Chez le Père 24300 Saint-Martial-de-Valette</p> <p>Nombre d'actions de la société détenues : 47</p>	<p>Pascal Jouen</p> <p>Administrateur représentant les salariés</p> <p>Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE</p> <p>Membre du Comité ad hoc</p> <p>Diplômé de l'école des Beaux-Arts d'Angoulême, Pascal Jouen est cadre commercial de Larousse depuis 1991.</p> <p>Il a exercé un certain nombre de mandats au sein des instances représentatives du personnel de Larousse et du groupe Lagardère.</p>	
	<p>Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés</p> <p><i>En France :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Adjoint au maire de la commune de Saint-Martial-de-Valette ▶ Délégué à la communauté des communes du Périgord vert <p><i>À l'étranger :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Néant 	<p>Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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

Adresse :

11 bis, rue Casimir-
Périer
75007 Paris

Nombre d'actions

de la société détenues :
150

Titulaire d'une maîtrise en droit des affaires, diplômée de l'Institut d'Études 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 Conseil d'Administration de la société Fimalac, 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
- ▶ 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 (Luxembourg)
- ▶ 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 (Suisse)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Edmond de Rothschild SA (France)
- ▶ 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.
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de SNCF Mobilités (EPIC)
- ▶ 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



Nationalité française

Né le 26 avril 1964

Adresse :
37, rue du Général-Foy
75008 Paris

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 Conseil d'Administration 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)
- ▶ Vice-Président et 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 Conseil d'Administration de Dailymotion
- ▶ 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-Directeur général de Gameloft
- ▶ 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



Nationalité française

Né le 26 décembre 1950

Adresse :
22, rue Beaujon
75008 Paris

Nombre d'actions
de la société détenues :
150

René Ricol

Administrateur indépendant

Membre du Comité ad hoc

Titulaire d'une maîtrise d'économie, conseil et expert financier diplômé d'expertise-comptable et de commissariat aux comptes, Monsieur René Ricol est un ancien expert de justice agréé par la Cour de cassation.

Après un début de carrière en tant qu'associé au sein de cabinets d'expertise comptable, il cofonde en 1986 le cabinet d'expertise financière Ricol & Lasteyrie qu'il préside jusqu'à sa cession en 2015.

En 2018, il crée le cabinet de conseil Ricol Lasteyrie qu'il préside et au sein duquel il est plus particulièrement responsable du conseil en stratégie et en gestion de crise.

Monsieur René Ricol a par ailleurs présidé la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (1985-1989), le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (1994-1998), la Compagnie des Conseils et Experts Financiers et l'International Federation of Accountants – IFAC (2002- 2004).

Enfin, Monsieur René Ricol a exercé de nombreuses responsabilités publiques. Il a notamment été Président de l'Observatoire des Délais de Paiement, Président de l'Agence pour la création d'entreprise – APCE, du conseil d'orientation de France Investissement, Médiateur du Crédit puis Commissaire général à l'investissement.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Président de Ricol & Co
- ▶ Président de Ricol – Lasteyrie Conseil
- ▶ Administrateur de Ricol – Lasteyrie
- ▶ Membre du Comité Directeur et Trésorier de l'Institut Montaigne
- ▶ Membre du Conseil d'Administration et Trésorier de la Fondation de la deuxième chance
- ▶ Membre du Conseil de la Faculté de Médecine Paris Sud
- ▶ Vice-Président de la Fondation de France
- ▶ Administrateur de l'association Quartet Santé
- ▶ Censeur au Conseil d'Administration de la Mondiale
- ▶ Administrateur Delta 3C

À l'étranger :

- ▶ Néant

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- ▶ Vice-Président de l'hôpital Marie-Lannelongue
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Chirac



Nationalité française

Né le 28 janvier 1955

Adresse :
77, rue de Miromesnil
75008 Paris

Nombre d'actions
de la société détenues :
1 301

Nicolas Sarkozy

Administrateur indépendant

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

Membre du Comité ad hoc

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*.

Monsieur Nicolas Sarkozy est également consultant auprès de plusieurs groupes d'envergure internationale, Président de l'Advisory Board de Corsair, Consultant au sein du Comité de Direction du Groupe Marietton, Membre et Président de l'Advisory Board de Chargeurs (société cotée) et Consultant pour Axian et la SC Varsano.

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
- ▶ Membre de l'International Advisory Network de Natixis
- ▶ Directeur général de SELAS CSC

À l'étranger :

- ▶ Néant

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- ▶ Membre de l'International advisory network de Natixis



Nationalité française

Né le 8 octobre 1948

Adresse :
4, rue de Presbourg
75116 Paris

Nombre d'actions
de la société détenues :
127 535

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-Lévy
- ▶ Représentant permanent de Éducation Management au sein du Conseil d'Administration de la société Librairie Générale Française

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

- ▶ Représentant permanent de Hachette Livre au sein du Conseil d'Administration de la société Audiolib
 - ▶ Membre du Conseil d'Administration de la Société des Éditions 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
 - ▶ Président de la Fondation Hachette Livre pour la lecture
 - ▶ 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)
 - ▶ 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 la société Equajal
 - ▶ 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 de la littérature arabe
 - ▶ Administrateur du Fonds de dotation de la Bibliothèque nationale de France
 - ▶ Membre du bureau du Syndicat national de l'édition
- À l'étranger :
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Active Broadcast
 - ▶ Administrateur de société Hachette UK (holdings) Limited (Angleterre)
 - ▶ Président-Directeur Général de la société Hachette Livre España (Espagne)
 - ▶ Président du Conseil d'Administration et administrateur de Hachette Livre USA (États-Unis)

C) ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION EN 2022

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités en 2022

Situation arrêtée le 31 décembre 2022.

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'Administration	Noëlle Genaivre, membre représentant les salariés (30/09/2022)	René Ricol (16/02/2022) Marie Flavion, membre représentant les salariés (Désignation 23/09/2022 Entrée en fonction 01/10/2022)	–
Comité d'Audit	–	–	–
Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	Noëlle Genaivre, membre représentant les salariés (30/09/2022)	Pascal Jouen, membre représentant les salariés (09/12/2022)	–
Comité ad hoc	Arnaud Lagardère (14/09/2022)	René Ricol (14/09/2022)	–

Lors de sa réunion du 16 février 2022, le Conseil d'Administration a coopté Monsieur René Ricol en remplacement de Monsieur Joseph Oughourlian, ramenant ainsi la composition du Conseil à son effectif statutaire maximum de neuf membres (hors représentants des salariés et censeur). Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée Générale des actionnaires le 22 avril 2022.

Le 14 septembre 2022, le Conseil d'Administration, après avoir décidé que le Comité ad hoc étendrait ses missions au suivi du projet de réorganisation du pôle radios du Groupe, a modifié la composition de celui-ci en désignant Monsieur René Ricol en remplacement de Monsieur Arnaud Lagardère, lequel a souhaité quitter le Comité afin d'éviter tout conflit d'intérêts potentiel.

Le 23 septembre 2022, le Comité de Groupe a désigné Madame Marie Flavion en qualité de nouvelle administratrice représentant les salariés en remplacement de Madame Noëlle Genaivre à compter du 1^{er} octobre 2022, date de départ en retraite de cette dernière.

Le 9 décembre 2022, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Pascal Jouen en qualité de nouveau membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en remplacement de Madame Noëlle Genaivre.

Aucun autre changement n'est intervenu en 2022, ni n'est prévu à ce jour dans la composition du Conseil d'Administration.

Il est notamment rappelé que, dans le cadre de l'offre publique d'achat menée sur la Société, 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 par les autorités de concurrence.

D) DIVERSITÉ DES PROFILS

Conformément aux accords conclus avec les principaux actionnaires⁽¹⁾ en avril 2021 dans le cadre de la transformation de la Société en société anonyme, 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, Mesdames Virginie Banet et 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.

Les administrateurs ainsi nommés le 30 juin 2021 l'ont tous été pour une durée de quatre ans, à l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, nommé pour six ans. La composition du Conseil n'est ainsi normalement pas amenée à évoluer avant 2025, sauf remaniement éventuel du Conseil après une prise de contrôle et sauf en cas de sortie d'un des principaux actionnaires.

Cette dernière situation s'est produite en décembre 2021 avec la cession par Amber Capital de l'intégralité de sa participation et la démission subséquente de Monsieur Joseph Oughourlian. Suite à ce départ du représentant d'Amber Capital, le Conseil d'Administration a décidé de faire entrer en son sein un nouvel administrateur indépendant désigné collégialement par l'ensemble du Conseil et Monsieur René Ricol a ainsi intégré cette instance.

Bien que sa composition ne soit pas encore amenée à évoluer régulièrement du fait de la faible ancienneté de ses membres, le Conseil d'Administration veille à ce que la diversité des profils lui permette de remplir pleinement ses missions.

Cette politique vise notamment à assurer une couverture optimale des compétences indispensables aux travaux du Conseil d'Administration, via une combinaison d'expertises et d'expériences, que ce soit en termes de connaissance sectorielle des métiers du Groupe, en matière managériale, financière ou encore de RSE.

S'agissant plus particulièrement de la RSE, le Conseil d'Administration, ayant pris en compte son ampleur croissante, veille à assurer une montée en puissance de cette compétence auprès de ses membres.

La politique de diversité des profils vise également à promouvoir les expériences internationales, ainsi qu'une variété de cultures et de visions de manière à favoriser la richesse des débats en son sein.

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

En application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, la description de cette politique et de sa mise en œuvre en 2022 est formalisée ci-dessous :








Critères	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats de l'exercice 2022
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.	Aux termes des statuts, le Conseil est composé de huit membres au moins et de neuf membres au plus nommés par les actionnaires, auxquels s'ajoutent les membres représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe. Au 31 décembre 2022, le Conseil était à son effectif statutaire maximum de neuf membres nommés par les actionnaires et deux administrateurs représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe, soit un effectif total de 11 administrateurs légèrement inférieur à l'effectif moyen constaté sur le panel du SBF 120.
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.	Au 31 décembre 2022, aucun membre du Conseil en fonction ne dépassait cet âge. L'âge moyen du Conseil était de 57 ans, en deçà de l'âge moyen constaté sur le panel du SBF 120.
Représentation des femmes et des hommes	Représentation équilibrée des femmes et des hommes à un niveau au moins égal à 40 %.	Au 31 décembre 2022, le taux de féminisation du Conseil s'élevait à 55,5 % ⁽¹⁾ , soit un niveau bien supérieur aux exigences légales et au niveau moyen constaté sur le panel du SBF 120.
Disponibilité	Nécessité d'une disponibilité des membres du Conseil d'Administration afin de permettre un fonctionnement efficace du Conseil et des Comités.	En 2022, le taux d'assiduité moyen des membres aux réunions du Conseil d'Administration a été de 97 % ⁽²⁾ (97 % pour le Comité d'Audit, 100 % ⁽²⁾ pour le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et 100 % ⁽²⁾ pour le Comité <i>ad hoc</i>), soit des taux en ligne ou légèrement supérieurs aux taux moyens d'assiduité constatés sur le panel du SBF 120.
Qualification et expérience professionnelle Nationalités, expériences internationales	Nécessité de présenter une diversité de compétences et de profils ayant une connaissance approfondie des différents métiers du Groupe, une approche internationale, mais également des expertises et expériences significatives en matière financière, managériale, gouvernance, éthique et compliance, digital et innovation et des connaissances particulières des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux (notamment climatique).	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.	Au 31 décembre 2022, le Conseil était composé à 66,6 % ⁽¹⁾ de membres indépendants, ce taux étant nettement supérieur aux recommandations du Code Afep-Medef et en ligne avec le taux moyen constaté sur le panel du SBF 120.
Représentation des salariés au Conseil	En application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce (issu de la loi PACTE), 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.	Au 31 décembre 2022, le Conseil, étant composé de 9 membres nommés par les actionnaires, comprenait deux administrateurs représentant les salariés, désignés par le Comité de Groupe. En plus de son mandat d'administrateur, Monsieur Pascal Jouen siègeait également au sein du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Comité <i>ad hoc</i> .

(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. Au cours de sa séance du 10 mars 2023, le Conseil d'Administration a approuvé la nouvelle

matrice, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, pour exposer de manière plus détaillée les différentes catégories de compétences présentes au Conseil, notamment en matière de RSE, et le taux global atteint pour chacune desdites catégories.

	Expertise des métiers		International		Finance		RSE		Gouvernance, éthique et compliance		Expérience de direction générale / Comex		Digital et innovation	
														
A. Lagardère	●		●		●		-		●		●		●	
V. Banet	●		●		●		●		●		●		-	
V. Bernis	●		-		●		●		●		●		-	
L. Carrere	-		●		●		●		●		●		-	
F. Fikree	●		●		●		-		●		-		-	
M. Flavion	●		-		-		●		-		-		-	
P. Jouen	●		-		-		●		-		-		-	
V. Morali	-		-		●		-		●		●		●	
A. de Puyfontaine	●		●		-		●		●		●		●	
R. Ricol	-		●		●		●		●		-		-	
N. Sarkozy	-		●		●		-		●		●		-	
Total	7/11	64 %	7/11	64 %	8/11	73 %	7/11	64 %	9/11	82 %	7/11	64 %	3/11	27 %

Expertise des métiers : toute expérience ou connaissances approfondies des activités de la Société (Édition, Travel Retail, Médias).
International : toute mission significative exercée ou non en France ayant, ou ayant eu, un caractère extraterritorial ou toute fonction exercée à l'étranger ou toute personne de nationalité étrangère, ou toutes connaissances significatives en géopolitique et économie internationale.
Finance : expérience significative dans le secteur financier (banque, comptabilité, marché financier), gestion du capital ou gestion des risques.
RSE : expérience significative dans le développement durable, et/ou connaissances approfondies des enjeux en matière sociale, environnementale (notamment climatique) et sociétale.
Gouvernance, éthique et compliance : toute personne bénéficiant de mandats non exécutifs au sein de Conseil ou comités d'autres sociétés, et/ou bénéficiant d'une expertise ou connaissances approfondies en matière d'éthique et de politique de conformité à mettre en place par la Société.
Expérience de Direction Générale / instance dirigeante : expérience significative exercée au sein d'une direction générale (Directeur Général, Directeur Général Délégué, Vice-Président, etc.) ou en tant que cadre dirigeant au ou en tant que membre au sein d'une instance dirigeante (Comex, Codir, etc.).
Digital et innovation : expérience significative ou expertise dans le développement et la mise en œuvre de stratégies en matière d'innovation digitale, et sécurité des systèmes d'information.

E) INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE examine annuellement la qualification d'indépendance de chacun des membres du Conseil d'Administration au regard d'une grille d'analyse comprenant les critères d'indépendance fixés par le Code Afep-Medef. Cet examen est également conduit lors de la nomination d'un nouvel administrateur et lors d'un renouvellement de mandat.

Aux termes du Code Afep-Medef, 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, selon le Code Afep-Medef, un administrateur indépendant doit remplir les critères suivants :

- ▶ 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.

(Pour ce critère, le Code Afep-Medef précise que 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 ;

(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.

- ▶ 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 Code Afep-Medef recommande que le Conseil d'Administration procède à l'évaluation de l'indépendance de ses membres, en examinant chacun des critères susvisés. Le Code prévoit néanmoins que le Conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas tous lesdits critères est indépendant et justifier de cette appréciation.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a débattu de la qualité d'indépendants des différents membres du Conseil d'Administration lors de sa réunion du 31 janvier 2023, en se basant sur les éléments d'informations tenus à sa disposition ainsi que sur les déclarations recueillies auprès des administrateurs eux-mêmes.

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 Comité a ainsi examiné 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). Le Comité a estimé qu'au regard du volume d'affaires confiées au cabinet Realyze et du montant des honoraires consécutifs qui lui sont versés, cette relation d'affaires n'est significative ni pour le Groupe ni pour le cabinet Realyze et que, pour conséquent, Monsieur Nicolas Sarkozy remplit les critères d'indépendance.

Par ailleurs, le Comité 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.

En conclusion, l'analyse menée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sur la situation individuelle de chaque administrateur a conduit le Conseil d'Administration à confirmer, lors de sa réunion du 15 février 2023, que six de ses neuf membres hors administrateurs représentant les salariés – Mesdames Véronique Morali, Laura Carrere, Valérie Bernis et Virginie Banet ainsi que Messieurs René Ricol et Nicolas Sarkozy – peuvent être considérés comme étant des membres indépendants, ce qui représente un taux global d'indépendance au sein du Conseil d'Administration de 66,6 %.

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	M. Flavion (*)	P. Jouen (*)	V. Morali	A. de Puyfontaine	R. Ricol	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	N/A
Statut de l'actionnaire important	N/A	✓	✓	✓	X	N/A	N/A	✓	X	✓	✓
Conclusion	N/A	Indépendante	Indépendante	Indépendante	Non indépendante	N/A	N/A	Indépendante	Non indépendant	Indépendant	Indépendant

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

3.2.2 FONCTIONNEMENT/RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'Administration 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.

Il est également disponible sur le site Internet de la Société dans la rubrique « Gouvernance ».

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. 22-10-12 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.

3.2.3 ACTIVITÉ 2022

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.

Au cours de l'exercice 2022, le Conseil d'Administration s'est réuni à sept reprises avec un taux moyen de présence de 97 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été de trois heures. Le Conseil d'Administration a également statué trois fois par voie de consultation écrite. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique, plusieurs jours avant la date de la réunion. Les documents ont également été mis à disposition des administrateurs via une plateforme électronique sécurisée en amont de chaque réunion.

Le Conseil se réunit régulièrement pour examiner la situation et l'activité de la Société et de ses filiales, les comptes sociaux et consolidés, 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'analyses la concernant.

En 2022, les travaux du Conseil d'Administration ont notamment porté sur les domaines suivants :

Activité, stratégie, finances du Groupe :

- ▶ suivi régulier de la marche des affaires et des éléments d'actualité ;
- ▶ examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2021 et semestriels de l'exercice 2022, ainsi que des rapports annuels et semestriels et des communiqués de presse y afférents ;
- ▶ examen de l'information financière trimestrielle 2022 et des communiqués de presse y afférents ;
- ▶ examen du plan stratégique du Groupe ;
- ▶ approbation du budget plan du Groupe (actualisation du budget plan 2022-2024 et approbation du budget plan 2023-2025) ;
- ▶ approbation du Document d'enregistrement universel 2021 de la Société et de son Amendement ;
- ▶ mise en œuvre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale ;
- ▶ résiliation du contrat de liquidité avec Kepler Cheuvreux et conclusion d'un nouveau contrat de liquidité avec Exane ;

- ▶ renouvellement de l'autorisation annuelle donnée au Président-Directeur Général pour octroyer des cautions, avais ou garanties au nom de la Société.

Gouvernance, nominations et rémunérations :

- ▶ arrêté des éléments de rémunérations dus au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué au titre de 2021, en conformité avec les politiques approuvées par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 ;
- ▶ adoption des politiques de rémunération 2022 des mandataires sociaux soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 ;
- ▶ fixation des éléments de rémunérations des mandataires sociaux au titre de 2022, en conformité avec les politiques approuvées par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 ;
- ▶ préparation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2022 et arrêté de l'ensemble de la documentation juridique y afférent ;
- ▶ émission d'un plan d'actions gratuites et d'un plan d'actions de performance, en conformité avec les autorisations délivrées par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 ;
- ▶ livraison définitive des actions gratuites et d'actions de performance arrivées en fin de période d'acquisition ;
- ▶ cooptation de Monsieur René Ricol, en qualité d'administrateur indépendant, en remplacement de Monsieur Joseph Oughourlian ;
- ▶ désignation de Monsieur René Ricol en qualité de membre du Comité *ad hoc* en remplacement de Monsieur Arnaud Lagardère ;
- ▶ désignation de Monsieur Pascal Jouen, administrateur représentant les salariés, en qualité de membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en remplacement de Madame Noëlle Genavre ;
- ▶ revue annuelle de la composition du Conseil ;
- ▶ revue des conclusions du processus d'évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités par un expert indépendant.

Il est rappelé qu'au cours du second semestre 2021, le Conseil d'Administration a procédé à la sélection d'un nouveau Commissaire aux comptes en remplacement de la société Ernst & Young, dont le mandat arrive à échéance à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. Il sera proposé aux actionnaires, lors de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023, de nommer la société Deloitte & Associés en qualité

de Commissaire aux Comptes de la Société, pour une durée de six (6) exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

Responsabilité sociétale de l'entreprise :

- ▶ examen de la feuille de route RSE du Groupe ;
- ▶ examen de la stratégie climatique du Groupe ;
- ▶ présentation de l'analyse des risques et opportunités menée en 2022.

Avis, autorisations et travaux divers :

- ▶ émission d'un avis motivé sur le projet d'offre publique d'acquisition déposé par Vivendi SE ;

- ▶ approbation de la note en réponse et du document « Autres informations » établis par la Société dans le cadre du projet d'offre publique d'acquisition déposé par Vivendi SE ;
- ▶ suivi régulier de l'état d'avancement du projet de prise de contrôle de la Société par Vivendi SE ;
- ▶ examen de l'exécution de la Convention d'Assistance conclue entre Lagardère Management et Lagardère Ressources au cours de l'exercice 2021 ;
- ▶ autorisation, au titre de l'article L. 225-38 du Code de commerce, de la conclusion d'un avenant à la Convention d'Assistance ;
- ▶ mise à l'étude et suivi régulier du projet de réorganisation de la détention et la gouvernance du pôle radios du Groupe.

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 en 2022

Membres du Conseil	Conseil d'Administration	Comité d'Audit	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	Comité ad hoc
Valérie Banet	100 %	100 %	100 %	-
Valérie Bernis	100 %	100 %	-	100 %
Laura Carrere	100 %	-	100 %	-
Arnaud de Puyfontaine	100 % ⁽¹⁾	-	-	-
Fatima Fikree	100 %	87,50 %	-	-
Marie Flavion	100 %	-	-	-
Noëlle Genavre	100 %	-	100 %	-
Pascal Jouen	100 %	-	-	100 %
Arnaud Lagardère	100 %	-	-	100 %
Pierre Leroy	86 %	-	-	100 %
Véronique Morali	100 %	100 %	100 %	100 %
René Ricol	91,67 %	-	-	100 %
Nicolas Sarkozy	71,43 %	-	100 %	100 %
Total	97 %	97 %	100 %	100 %

(1) Il est précisé que la réunion du 21 mars 2022 à laquelle Monsieur Arnaud de Puyfontaine n'a pas assisté en application des règles de ring-fencing prévues dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, laquelle portait sur l'émission de l'avis motivé du Conseil d'Administration sur le projet d'offre publique déposé le 21 février 2022, n'a pas été décomptée.

3.2.4 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, soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations au Conseil en lui rendant compte régulièrement de leurs travaux. 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 un Comité *ad hoc*, créé en décembre 2021 dans le cadre du projet d'offre publique d'acquisition initié par Vivendi SE et dont les missions ont par la suite été étendues au suivi de l'avancement des travaux sur le projet de réorganisation du pôle des radios du Groupe.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des deux premiers Comités sont fixées dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration (Annexe A2).

A) COMITÉ D'AUDIT

Composition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Véronique Morali (Présidente) ▶ Valérie Bernis ▶ Virginie Banet ▶ Fatima Fikree <p>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.</p> <p>Au 31 décembre 2022, le Comité d'Audit était composé de 75 % de membres indépendants. Durant l'exercice 2022, il s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de 97 %.</p>
Principales missions	Les missions du Comité d'Audit sont décrites dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration reproduit en Annexe A2.
Principaux travaux	<ul style="list-style-type: none"> ▶ revue des comptes sociaux et consolidés 2021 et semestriel 2022, ainsi que de l'information financière du premier et du troisième trimestres 2022 ; ▶ revue du rapport financier annuel 2021 et semestriel 2022 ; ▶ revue du calendrier de communication financière 2022-2023 ; ▶ revue du processus d'élaboration de l'information financière ; ▶ revue de la politique de remontée de la trésorerie ; ▶ revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes ; ▶ 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 ; ▶ revue du chapitre sur les facteurs de risques et dispositifs de contrôle interne du Document d'enregistrement universel 2021 ; ▶ examen de l'activité de l'Audit interne et du plan d'audit 2022 ; ▶ revue de la politique fiscale du Groupe ; ▶ revue de la sécurité des systèmes d'information : bilan 2022, recommandations 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 les branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail ; ▶ revue des litiges juridiques du Groupe ; ▶ revue du budget-plan 2022-2024 actualisé ; ▶ examen du budget-plan 2023-2025 ; ▶ examen de l'exécution de la Convention d'Assistance au cours de l'exercice 2021 ; ▶ revue du projet d'avenant à la Convention d'Assistance ; ▶ revu du plan de transformation des infrastructures d'Hachette Livre France ; <p>Par ailleurs, à chacune de ses réunions, le Comité d'Audit a procédé au suivi des indicateurs clés de performance du Groupe et des branches d'activités, des sujets de financement, des plans d'économies, du consensus analystes et des missions « SACC » pré-approuvées.</p> <p>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 personnes 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.</p>

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

<p>Composition</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Virginie Banet (Présidente) ▶ Laura Carrere ▶ Véronique Morali ▶ Nicolas Sarkozy ▶ Pascal Jouen <p>Au 31 décembre 2022, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE était composé de 100 % de membres indépendants et d'un membre représentant les salariés. Durant l'exercice 2022, il s'est réuni à six reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.</p>
<p>Principales missions</p>	<p>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.</p>
<p>Principaux travaux</p>	<p><u>En matière de développement durable (RSE) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 ; ▶ examen des indicateurs sociaux suivis dans le cadre du processus de reporting extra-financier du Groupe. <p><u>En matière de rémunération :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ revue et recommandations sur la politique de rémunération 2022 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des mandataires sociaux ; ▶ recommandation au Conseil d'Administration sur les éléments de rémunérations dus aux mandataires sociaux au titre de 2021 en application des politiques de rémunération 2021 approuvées ; ▶ préparation des plans d'actions gratuites et d'actions de performance 2022 ; ▶ suivi des travaux d'étude en vue de l'attribution d'un plan élargi d'actions gratuites dans le cadre du développement de l'actionnariat salarié ; ▶ revue des polices d'assurance D&O couvrant les mandataires sociaux du Groupe. <p><u>En matière de gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ examen de la composition du Conseil et de ses Comités en termes de diversité, d'expérience et d'indépendance ; ▶ revue de la politique de non-discrimination, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ; ▶ revue des plans de succession ; ▶ pilotage du premier processus d'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses Comités ; ▶ revue du rapport établi par le cabinet Egon Zehnder mandaté dans le cadre du premier processus d'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses Comités. <p><u>En matière de composition du Conseil et des Comités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ recommandation sur la cooptation de Monsieur René Ricol en qualité d'administrateur indépendant en remplacement de Monsieur Joseph Oughourlian ; ▶ recommandation sur la nomination de Monsieur Pascal Jouen en qualité de nouveau membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en remplacement de Madame Noëlle Genovaire. <p>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 et DRH des branches et de Lagardère News, selon la nature des points abordés au cours de ces réunions.</p>

C) COMITÉ AD HOC

Composition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Véronique Morali (Présidente) ▶ Valérie Bernis ▶ Nicolas Sarkozy ▶ Pascal Jouen ▶ René Ricol ▶ Pierre Leroy <p>Pierre Leroy, Censeur, participe aux réunions du Comité <i>ad hoc</i>, sans voix délibérative.</p> <p>Au 31 décembre 2022, le Comité <i>ad hoc</i> était composé de 100 % de membres indépendants et d'un membre représentant les salariés. Durant l'exercice 2022, il s'est réuni à neuf reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.</p>
Principales missions	<p>Dans le cadre du projet d'offre publique d'acquisition annoncé par Vivendi SE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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) ; ▶ 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. <p>Dans le cadre du suivi du projet de réorganisation du pôle des radios du Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ suivi général du projet de réorganisation du pôle radios du Groupe, propositions sur toute décision importante de la Société en lien avec ce projet vis-à-vis de l'AMF (Autorité des marchés financiers) et/ou des autorités de concurrence ou de l'Arcom ; ▶ suivi des travaux des experts financiers et juridiques ; ▶ recommandations au Conseil d'Administration.
Principaux travaux	<ul style="list-style-type: none"> ▶ examen des termes et des conditions du projet d'offre publique de Vivendi SE ; ▶ échanges et suivi des travaux de l'expert indépendant ; ▶ restitution complète des travaux d'analyses et des conclusions de l'expert indépendant ; ▶ suivi général du projet de prise de contrôle de la Société par Vivendi SE, notamment des processus vis-à-vis des autorités de concurrence et de l'Arcom ; ▶ suivi du processus d'information-consultation du Comité de Groupe ; ▶ préparation du projet d'avis motivé sur le projet d'offre publique de Vivendi SE ; ▶ suivi de l'avancement du projet de réorganisation du pôle radios du Groupe.

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

Après une année pleine en exercice, le Conseil d'Administration a procédé pour la première fois en 2022 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.

Conformément aux prérogatives qui lui sont attribuées en matière de gouvernance, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a piloté ce premier processus d'évaluation.

Afin de mener à bien ce premier exercice, et répondant ainsi aux bonnes pratiques de gouvernance, le Comité a sélectionné un prestataire externe spécialisé en la matière et reconnu du secteur, le cabinet Egon Zehnder.

Le cabinet Egon Zehnder a ainsi rencontré l'ensemble des membres du Conseil d'Administration et la Secrétaire du Conseil entre mai et juin 2022, sous la forme de conversations confidentielles d'une durée de 1h30 à 2h00, menées avec le support d'un guide de discussion.

Cette évaluation conduite par Egon Zehnder a été réalisée sur la base d'un questionnaire et d'entretiens individuels avec chacun des membres du Conseil d'Administration.

L'évaluation restituée par Egon Zehnder a mis en exergue les points saillants suivants :

- ▶ une composition hautement qualitative du Conseil en termes de compétences et d'expériences ;
- ▶ une professionnalisation accrue avec la création de Comités plus pointilleux et impliqués dans les décisions ;
- ▶ des échanges nourris et pertinents ;
- ▶ une préparation des documents de réunion de grande qualité ;
- ▶ une efficacité, une transparence et une liberté de prise de parole des membres ;
- ▶ une efficacité remarquable dans la gestion de crises.

Sur la base des conclusions très positives de ce rapport et des recommandations de son Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration examinera de manière approfondie deux pistes principales d'amélioration portant, d'une part, sur l'évolution des travaux du Conseil vers des sujets plus traditionnels ayant trait à la performance

à long terme du Groupe, tels que l'innovation et la RSE et, d'autre part, sur une éventuelle évolution de sa composition et de son fonctionnement dans le cadre d'une prise de contrôle du Groupe par Vivendi SE (nomination d'un administrateur référent, clarification du statut du Censeur, création de nouveaux comités du Conseil, etc.).

3.2.6 CONFORMITÉ AU CODE AFEP-MEDEF

La Société fait application des principes de gouvernement d'entreprise consolidés dans le Code Afep-Medef. Seule la recommandation suivante n'est pas appliquée par la Société au 31 décembre 2022 :

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.

3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RFA

3.3.1 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 de deux procédures judiciaires, Monsieur Nicolas Sarkozy a été condamné, d'une part, 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 et, d'autre part, par jugement du 30 septembre 2021, à une peine d'emprisonnement du chef de financement illégal de

campagne. Monsieur Nicolas Sarkozy a interjeté appel de ces jugements et demeure par conséquent présumé innocent. Ces jugements de première instance n'affectent 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.

3.3.2 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 3.7 du Document d'enregistrement universel.

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

3.3.3 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 tout 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 initié par Vivendi SE, Monsieur Arnaud de Puyfontaine s'est abstenu de participer à la réunion du 21 mars 2022 ayant porté sur l'émission de l'avis motivé du Conseil d'Administration sur le projet d'offre publique déposé le 21 février 2022.

3.3.4 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).

▶ 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 Afep-Medef.

3.3.5 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SA PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2022

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 2022 :

Personne concernée	Mandat	Nature de l'opération	Nature du titre	Date de l'opération	Volume	Prix unitaire	Montant total
Pierre Leroy	Directeur Général Délégué	Acquisition d'actions gratuite de performance	Action	16/05/2022	22 400	0	0
Arjil Commandité-Arco	Personne morale liée à Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général	Mainlevée d'un nantissement	Action	19/04/2022	5 000 000	0	0
		Financement par monétisation	Action	07/11/2022	677 966	17,70	11 999 998,20
		Nantissement	Action	07/11/2022	808 453	0	0
		Acquisition	Action	10/11/2022	2 932	18,5925	54 513,21
		Acquisition	Action	11/11/2022	12 077	18,9007	228 263,75
		Acquisition	Action	14/11/2022	806	18,8500	15 193,10
		Acquisition	Action	15/11/2022	14 108	18,8832	266 404,19
		Acquisition	Action	16/11/2022	4 064	18,9436	76 986,79
		Acquisition	Action	17/11/2022	15 275	18,8911	288 561,55
		Acquisition	Action	18/11/2022	9 167	18,9752	173 945,66
		Acquisition	Action	21/11/2022	100	18,9800	1 898,00
		Acquisition	Action	22/11/2022	1 860	18,9857	35 313,40
		Acquisition	Action	23/11/2022	250	19,00	4 750,00
		Acquisition	Action	25/11/2022	70	18,9500	1 326,50
		Acquisition	Action	16/12/2022	1 291	18,8200	24 296,62
		Lagardère Capital	Personne morale liée à Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général	Mainlevée d'un nantissement	Action	19/04/2022	10 105 664
Nantissement	Action			19/04/2022	10 105 664	0,00	0
Financement par monétisation	Action			19/04/2022	5 896 226	25,44	149 999 989,44
Vivendi SE	Personne morale liée à Arnaud de Puylfontaine, Administrateur	Acquisition	Action	25/05/2022	14 535 159	25,00	363 378 975
		Acquisition	Action	14/06/2022	2 715 370	25,00	67 884 250
		Acquisition	Action	22/07/2022	1 148	24,10	27 666,80
		Acquisition	Action	05/08/2022	6 515	24,10	157 011,50
		Acquisition	Action	19/08/2022	3 177	24,10	76 565,70
		Acquisition	Action	02/09/2022	15 652	24,10	377 213,20
		Acquisition	Action	16/09/2022	4 868	24,10	117 318,80
		Acquisition	Action	30/09/2022	6 509	24,10	156 866,90
		Acquisition	Action	14/10/2022	267 265	24,10	6 441 086,50
		Acquisition	Action	28/10/2022	11 018	24,10	265 533,80
		Acquisition	Action	10/11/2022	19 019	24,10	458 357,90
		Acquisition	Action	25/11/2022	38 897	24,10	937 417,70
Acquisition	Action	09/12/2022	23 605	24,10	568 880,50		
Acquisition	Action	23/12/2022	39 039	24,10	940 839,90		

3.4 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE

RFA

3.4.1 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 Lagardère Travel Retail et Lagardère News, la Secrétaire Générale et la Directrice Financière du Groupe à qui sont respectivement rattachées les 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.

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

Avec 64 % de femmes dans l'ensemble de ses effectifs à fin 2022, 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 Empowerment Principles » de l'ONU et à l'initiative STOpE de lutte contre le sexisme ordinaire en entreprise.

Conformément aux recommandations du Code Afep-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 avait 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

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

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.

Sur ce nouveau périmètre d'un peu plus de 350 personnes qui comptait 42 % de femmes à fin 2020, la Direction Générale avait fixé, en début d'année 2021, **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 Comité Exécutif 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 2022 puisque si le taux de femmes a très légèrement baissé en 2022 au niveau des effectifs globaux du Groupe (64 % de femmes vs 65 % en 2020 et 2021), il a en revanche continué de progresser sensiblement sur tous les autres ensembles, passant :

- ▶ de 58 % en 2021 à 60 % en 2022 pour la population des managers (6 568 personnes en 2022) ;
- ▶ **de 44 % en 2021 à 45 % en 2022 pour la population des top exécutifs (365 personnes), marquant ainsi l'atteinte de l'objectif visé avec deux ans d'avance par rapport à l'échéance fixée à fin 2024.**

La féminisation des instances dirigeantes du Groupe s'est également poursuivie en 2022 puisque :

- ▶ **le Comité Exécutif du Groupe est devenu strictement paritaire depuis le 1^{er} juillet 2022 (50 % en 2022 vs 43 % en 2021 et 20 % en 2020) ;**
- ▶ le Comité de Direction de Lagardère Travel Retail a maintenu une représentation féminine de 31 % atteinte en 2021 (vs 18 % en 2020) ;
- ▶ le Comité Exécutif de Hachette Livre est demeuré strictement paritaire ;
- ▶ seul le Comité Exécutif de Lagardère News est passé d'une composition strictement paritaire à une composition plus masculine, à la suite de la nomination de trois nouveaux membres masculins, ramenant ainsi le taux de féminisation de 50 % en 2021 à 33 % en 2022.

Cet engagement de Lagardère en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été distingué en 2022 avec la progression du Groupe de la 16^e à la **4^e place du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120**, publié par le ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances.

3.4.3 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 2 « 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 revoit 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 une 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. La prochaine revue des plans de succession sera réalisée en 2024.

3.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

RFA

Le présent chapitre 3.5 a pour objet de présenter, d'une part, **les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société pour 2023** 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 2022 à ces dirigeants.

Ces politiques et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

3.5.1 POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

3.5.1.1 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 2023 ont été approuvées par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, lors de sa réunion du 15 février 2023.

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'administrateur 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.

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**, et notamment la prise en compte des **enjeux climatiques**, aussi bien dans les éléments de rémunération court terme (**rémunération variable annuelle**) que long terme (**actions de performance**). Cette composante de la rémunération vise également 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 gouvernance.

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.

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

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, 45 % 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 400 salariés du Groupe, notamment, de jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel identifiés dans le cadre de la politique de gestion des talents (cf. section 3.8.9 *infra*). Par ailleurs, pour une partie des bénéficiaires de ces plans, les actions gratuites sont 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**.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a procédé à une analyse de ces politiques de rémunérations afin de vérifier 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.). Ce travail d'analyse a conduit le Comité à recommander au Conseil quelques axes d'amélioration dans l'établissement des politiques 2023 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

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 2023 :

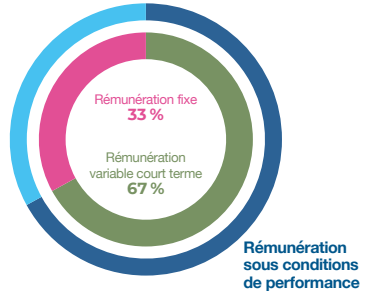
- ▶ **intégration d'un nouveau critère financier** dans la structure de la rémunération variable annuelle, afin de porter le nombre total de critères financiers à trois, en ligne avec la pratique majoritaire de place ;
- ▶ **ajustement corrélatif de la pondération** de chacun de ces trois critères financiers, pour conserver une pondération globale des critères financiers à 70 % ;
- ▶ **modification de la pondération des critères extra-financiers** dans la rémunération variable court terme et long terme, afin d'aligner l'ambition du Groupe aux enjeux, notamment environnementaux.

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.

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

3.5.1.2.A ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION COURT TERME

Synthèse de la rémunération maximum 2023 du Président-Directeur Général



A) Rémunération annuelle fixe

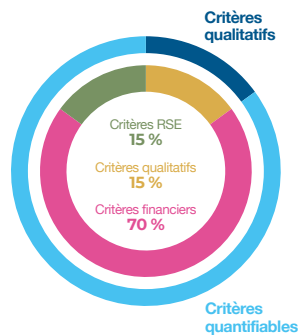
La rémunération annuelle fixe est versée par douzièmes mensuels tout au long de l'année.

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

Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle 2023 du Président-Directeur Général



À partir d'un **montant de référence**, la rémunération annuelle variable est déterminée sur la base d'un **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, pondérations des critères et plafonds

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 %.**

Ainsi, tant la part des critères financiers, qui pèse pour 70 % de la rémunération variable annuelle, que celle des critères quantifiables, qui pèse pour 85 % de la rémunération variable annuelle, sont clairement prépondérantes, en pleine conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef et les règles de bonne gouvernance.

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

Critères quantifiables financiers

Les critères quantifiables fin sont **trois critères internes**, qui correspondent aux indicateurs clés de la santé du Groupe :

- ▶ **le free cash-flow (30 %) ;**
- ▶ **le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) (25 %) ;**
- ▶ **la marge opérationnelle (15 %).**

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé d'introduire en 2023 un troisième critère financier dans la structure de rémunération variable court terme : **la marge opérationnelle**. En effet, dans un esprit de cohérence, le Conseil d'Administration a jugé opportun de s'aligner sur les indicateurs choisis dans le cadre de la rémunération variable long terme du Groupe (actions de performance), dont il est rappelé que Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas bénéficiaire. Par ailleurs, l'ajout d'un troisième critère permet de diversifier les objectifs de performance financière et d'être plus en adéquation avec les pratiques de marché. La marge opérationnelle, calculée en divisant le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) par le chiffre d'affaires, reflète la rentabilité des activités et constitue ainsi un indicateur clé de pilotage de la performance du Groupe.

Pour chacun de ces trois 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 trois 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** et sont liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, et particulièrement sur les enjeux climatiques.

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 de diligences spécifiques d'un organisme tiers indépendant dans le cadre de l'émission du 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.

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a décidé de conserver les mêmes critères que l'année précédente afin d'évaluer leur performance dans le temps. Il a néanmoins décidé de modifier les pondérations de chacun des critères, afin de privilégier les objectifs sur l'ambition du Groupe en matière éthique et environnementale, et notamment de réduction des émissions carbone, face au critère de mixité au sein des instances dirigeantes pour lequel le Groupe est situé au-dessus de la moyenne des sociétés du SBF 120.

Pour l'exercice 2023, les trois critères retenus sont :

- ▶ **volet environnemental (6 % vs 5 % en 2022) : 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 2.3.2. du présent document, Lagardère SA a mené 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 cette étude, il est opportun de maintenir cet 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 éthique (6 % vs 5 % en 2022) : 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 ;**
- ▶ **volet social (3 % vs 5 % en 2022) : 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.**

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.

Critères qualitatifs

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir les critères qualitatifs pour le Président-Directeur Général 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 2024, dont l'approbation conditionnera le versement de la part variable annuelle.

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

Arnaud Lagardère

	Pondérations	Montant de référence	Plafonds (% du fixe)
Critères financiers quantifiables	70 %	998 200 €	
Free cash-flow	30 %	427 800 €	
Résop	25 %	356 500 €	
Marge opérationnelle	15 %	213 900 €	
Critères RSE quantifiables	15 %	213 900 €	
Émissions de CO ₂	6 %	85 560 €	
Évaluation EcoVadis	6 %	85 560 €	
Femmes top exécutives	3 %	42 780 €	
Critères qualitatifs	15 %	213 900 €	
Mise en œuvre du plan stratégique	7,5 %	106 950 €	30 %
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 3.6 ci-après.

3.5.1.2.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.

3.5.1.2.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, agréé 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 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 rappelé que les droits sont 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, lors de sa séance du 15 février 2023, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de poursuivre l'application du régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » qui a été mis en place pour les deux derniers exercices précédents, conformément au 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 22 avril 2022, 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 versée au cours de l'exercice, 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.

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

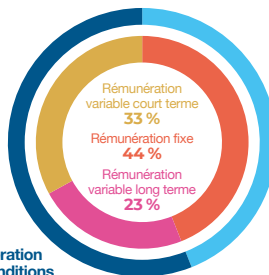
Des primes peuvent, à titre très exceptionnel, être attribuées dans des circonstances très particulières et, notamment, à l'occasion d'opérations spécialement remarquables exigeant une implication forte du Président-Directeur Général, surtout lorsque les effets de ces opérations, bien que très significatifs 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 gouvernance.

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.

3.5.1.3 ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Synthèse de la rémunération maximum 2023 du Directeur Général Délégué



Rémunération sous conditions de performance

3.5.1.3.A ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION COURT TERME

A) Rémunération annuelle fixe

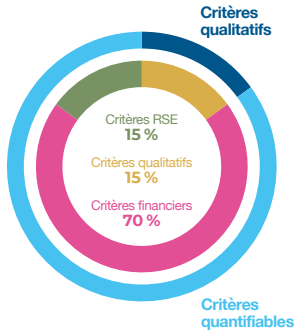
La rémunération annuelle fixe est versée par douzièmes mensuels tout au long de l'année.

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

Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle 2023 du Directeur Général Délégué



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, pondérations des critères et plafonds

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 %**.

Ainsi, **tant la part des critères financiers, qui pèse pour 70 % de la rémunération variable annuelle, que celle des critères quantifiables, qui pèse pour 85 % de la rémunération variable annuelle, sont 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 de la **part qualitative est sous-plafonné à 25 % de la rémunération fixe**, représentant au maximum un tiers de la **rémunération variable annuelle**, et le montant total de la rémunération variable annuelle est **plafonné à 75 % de la rémunération fixe**.

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 : **trois critères internes**, qui correspondent aux indicateurs clés de la santé du Groupe :

- ▶ le **free cash-flow (30 %)** ;
- ▶ le **résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) (25 %)** ;
- ▶ la **marge opérationnelle (15 %)**.

Pour chacun de ces trois 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 d'Administration.

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** et sont liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, et particulièrement sur les enjeux climatiques.

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 de diligences spécifiques d'un organisme tiers indépendant dans le cadre de l'émission du 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.

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a décidé de conserver les mêmes critères que l'année précédente afin d'évaluer leur performance dans le temps. Il a néanmoins décidé de modifier les pondérations de chacun des critères, afin de privilégier les objectifs sur l'ambition du Groupe en matière éthique et environnementale, et notamment de réduction des émissions carbone, face au critère de mixité au sein des instances dirigeantes, pour lequel le Groupe est situé au-dessus de la moyenne des sociétés du SBF 120.

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 l'exercice 2023, les trois critères retenus sont identiques à ceux retenus pour le Président-Directeur Général, à savoir :

- ▶ **volet environnemental (6 % vs 5 % en 2022) : 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 éthique (6 % vs 5 % en 2022) : 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 ;**
- ▶ **volet social (3 % vs 5 % en 2022) : 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.**

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.

Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs retenus pour le Directeur Général Délégué, sont identiques à ceux du Président-Directeur Général, et 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

	Pondérations	Montant de référence	Plafonds (% du fixe)
Critères financiers quantifiables	70 %	420 000 €	
Free cash-flow	30 %	180 000 €	
Résop	25 %	150 000 €	
Marge opérationnelle	15 %	90 000 €	
Critères RSE quantifiables	15 %	90 000 €	
Émissions de CO ₂	6 %	36 000 €	
Évaluation EcoVadis	6 %	36 000 €	
Femmes top exécutives	3 %	18 000 €	
Critères qualitatifs	15 %	90 000 €	
Mis en œuvre du plan stratégique	7,5 %	45 000 €	25 %
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 3.10 Annexes) et les règles exposées dans la politique de rémunération décrite au chapitre 3.6 ci-après.

3.5.1.3.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 »).

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 stratégie du Groupe, être mesurables et suivis dans le temps à l'aide d'outils fiables et être couverts par des vérifications indépendantes.

Les critères de performance applicables au titre du plan d'actions de performance 2023-2025 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 (Résoop Groupe) par le chiffre d'affaires, pour refléter la rentabilité des activités, est également un indicateur clé de pilotage de la performance du Groupe.

Pour chacun de ces trois objectifs financiers, 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**, et selon les pondérations suivantes :

- **volet environnemental (12 %) : 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 éthique (12 %) : la promotion d'une gouvernance éthique et responsable mesurée par l'évaluation régulière par le Groupe des performances environnementales, sociales, éthiques de ses fournisseurs et sous-traitants ;**
- **volet social (6 %) : 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.**

Pour chacun de ces trois objectifs extra-financiers, le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, arrête :

- 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.

Les niveaux cible et niveaux seuil sont fixés de manière à demeurer 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 *pro rata 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 *pro rata 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 octroyé 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 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.

3.5.1.3.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 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 acquerraient 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 rappelé que les droits sont 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, lors de sa séance du 15 février 2023, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de poursuivre l'application du régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » qui a été mis en place pour les deux derniers exercices précédents, conformément au 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 22 avril 2022, 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 versée au cours de l'exercice, 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.

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.

3.5.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2022 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.

En application du Code Afep-Medef, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la société sont :

- **Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général** ; et,
- **Monsieur Pierre Leroy, Directeur Général Délégué.**

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé lors de sa séance du 14 mars 2022, les politiques de rémunération 2022 des dirigeants des mandataires sociaux exécutifs de la Société, lesquelles ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022, respectivement à hauteur de **98,10 %** pour la politique de rémunération de rémunération 2022 du Président-Directeur Général, et **98,09 %** pour la politique du Directeur Général Délégué.

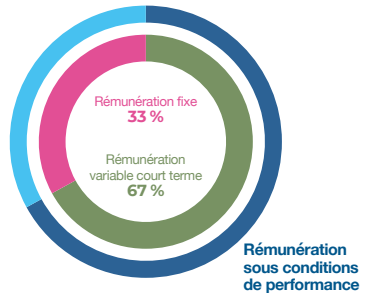
Il est rappelé que ces politiques de rémunérations ont été arrêtées avec l'assistance d'un prestataire externe, ayant analysé le positionnement des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs de la Société au regard du marché, et ayant conduit aux évolutions suivantes :

- augmentation du montant de référence et du plafond de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général, auparavant fixés respectivement à **123 %** et à **150 % de la rémunération fixe**, pour être portés à **125 %** et à **200 % de la rémunération fixe** ;
- 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 des critères financiers et extra-financiers** ;
- **modification d'un critère financier applicable aux plans d'actions de performance afin de tenir compte du contexte exceptionnel de l'offre publique d'achat** initiée par Vivendi SE, cette modification ne concerne que le Directeur Général Délégué.

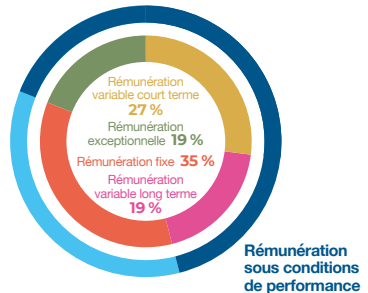
Pour plus d'informations sur la politique de rémunérations 2022 de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy, nous vous invitons à vous référer au chapitre 2.5 du Document d'enregistrement universel de 2021.

3.5.2.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS

Arnaud Lagardère – Président-Directeur Général
Structure de la rémunération pour 2022
(sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022)



Pierre Leroy – Directeur Général Délégué
Structure de la rémunération pour 2022
(sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022)



A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

Les politiques de rémunération approuvées pour l'exercice 2022 ont maintenu les montants de la rémunération fixe des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à leurs niveaux inchangés depuis plus d'une dizaine d'années.

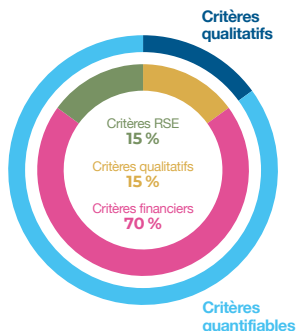
Ainsi :

Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général a perçu une **rémunération annuelle fixe** d'un montant de **1 140 729 €** ;

Monsieur Pierre Leroy, Directeur Général Délégué a perçu une **rémunération annuelle fixe** d'un montant de **1 474 000 €**.

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE

Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle 2022 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs



Rémunération annuelle variable versée au cours de l'exercice 2022

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 dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2021 n'ont été versées qu'en 2022, après l'approbation des actionnaires recueillie lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 (résolutions n° 7 et 8, chacune adoptée avec plus de 99 % des suffrages).

Ces rémunérations variables attribuées au titre de l'exercice 2021 et versées en 2022 se sont élevées à leurs montants plafonds, soit :

- ▶ pour Monsieur Arnaud Lagardère : 1 711 094 € ;
- ▶ pour Monsieur Pierre Leroy : 1 105 500 € ;
- ▶ pour Monsieur Thierry Funck-Brentano : 452 250 €⁽¹⁾.

Rémunération annuelle variable attribuée au titre de l'exercice 2022

Lors de sa réunion du 15 février 2023, le Conseil d'Administration a examiné, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE réuni le 31 janvier 2023, les niveaux de performance atteints au titre des différents critères sur lesquels reposait la rémunération annuelle variable des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2022.

Part quantifiable de la rémunération variable annuelle :

Critères financiers

Au titre de l'exercice 2022, les deux critères financiers sur lesquels reposait la rémunération variable annuelle des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs étaient, d'une part, (i) le **résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résoop)** et, d'autre part, (ii) le **free cash-flow**, pesant chacun pour 35 % du montant de référence du dirigeant, soit, pour chaque critère, représentant des quotes-parts des montants de référence respectifs égales à **499 100 € pour Monsieur Arnaud Lagardère** (pour un montant de référence de 1 426 000 €) et à **210 000 € pour Monsieur Pierre Leroy** (pour un montant de référence de 600 000 €).

Pour chacun de ces trois 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 15 février 2023, le Conseil d'Administration a constaté, la surperformance de chacun des deux critères financiers au regard des « objectifs cibles » fixés en fonction du budget arrêté par le Conseil d'Administration au mois de février 2022, sous l'effet de la performance exceptionnelle réalisée par les deux branches et plus particulièrement par la branche Lagardère Travel Retail qui a bénéficié d'une reprise du trafic aérien très supérieure aux prévisions.

Ainsi, les taux d'atteinte constatés et validés par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 15 février 2023 conduisant à **des montants de parts variables quantifiables financiers égales, à elles-seules, aux plafonds fixés pour les rémunérations variables annuelles globales**, soit :

- ▶ **2 281 458 € pour Monsieur Arnaud Lagardère (200 % de la rémunération fixe)** (1 140 729 x 2) ;
- ▶ **1 105 500 € pour Monsieur Pierre Leroy (75 % de la rémunération fixe)** (1 474 000 x 0,75).

Critères extra-financiers RSE

Pour rappel, la politique de rémunération 2022 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs prévoyait trois critères quantifiables extra-financiers RSE, représentant 30 % du montant de référence des deux dirigeants, et répartis de manière identique, sur les engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. La quote-part des montants de référence applicables à ces trois critères extra-financiers est égale à **213 900 € pour Monsieur Arnaud Lagardère** et à **90 000 € pour Monsieur Pierre Leroy**.

Pour chacun de ces trois critères, des objectifs « niveau seuil » et « niveau cible » avaient été approuvés par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 14 mars 2022, sur recommandations du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

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.

(1) Monsieur Thierry Funck-Brentano, ancien Co-Gérant de la Société lorsque celle-ci était sous son ancienne forme de commandite par actions, s'est vu verser une rémunération variable annuelle d'un montant de 452 250 euros en 2022 au titre de l'exercice 2021, allant de la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2021, date qui a marqué la fin de ses fonctions de Co-Gérant.

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 15 février 2023, le Conseil d'Administration a constaté, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, qu'au titre de l'exercice 2022, l'application des

critères extra-financiers RSE conduisait à appliquer un coefficient de 1,417 (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 : 303 096,30 €** (213 900 € x 1,417) ;

► **pour Monsieur Pierre Leroy : 127 530 €** (90 000 € x 1,417).

Le Conseil d'Administration a toutefois acté que ces montants de part variable quantifiable RSE ne constitueraient que des montants « théoriques » dans la mesure où le plafond de rémunération variable annuelle est atteint au titre de la surperformance des critères financiers.

Critères	Niveau seuil	Niveau cible	Niveau atteint	Taux d'atteinte
Émission de CO ₂ scopes 1 et 2 & scope 3 partiel	5,26	5,06	4,24	1,50
Femmes top exécutives	44 %	45 %	45 %	1,25
Évaluation EcoVadis (% de la dépense fournisseurs à risques élevés)	31 %	43 %	50 %	1,50
Moyenne				1,417

Le premier critère, la réduction de CO₂, est un indicateur de référence de la maîtrise des impacts environnementaux des activités, qui constitue un enjeu global et incontournable pour toute entreprise engagée dans une stratégie RSE cohérente. Le critère retenu porte sur les émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2, c'est-à-dire les consommations d'énergie directes (associées à des sources fixes de combustion de types gaz et fioul) et indirectes (associées aux achats d'énergie de types électricité et chauffage urbain) de l'ensemble des bureaux, points de vente, entrepôts, salles de spectacles et autres sites à partir desquels s'opèrent les activités. Les émissions de gaz à effet de serre portant pour partie sur le scope 3 sont les autres émissions indirectes émises dans le cadre des déplacements professionnels et domicile-travail des collaborateurs du Groupe. Ces émissions correspondent aux postes sur lesquels le Groupe possède des leviers d'actions opérationnels sur les deux premiers scopes et des objectifs à atteindre sur le troisième, et sur lesquels il focalise donc sa stratégie. **Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 15 février 2023, a constaté la surperformance de ce critère avec un niveau de 4,24, pour un niveau cible de 5,06 et ce, en avance sur l'échéance Groupe qui avait été fixée pour 2024.**

Le second 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 ambitieux de 45 % à fin 2021 avait été fixé dans le cadre de la politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes arrêté par le Conseil d'Administration à fin 2024. **Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 15 février 2023, a constaté que l'objectif cible de 45 % du taux de féminisation a été atteint et ce, en avance sur l'échéance Groupe qui avait été fixée pour 2024.**

Le troisième critère, la part de la dépense fournisseurs à risques RSE élevée évaluée par EcoVadis, est également un indicateur clé de la performance de Groupe, portant spécifiquement sur la gouvernance et l'éthique du Groupe au sein de sa stratégie RSE.

Ce critère, créé en 2021, est issu de l'élaboration de la cartographie des risques RSE des fournisseurs, mis en place dès 2017 au titre du devoir de vigilance. Est défini « Fournisseur à risques RSE élevés », un fournisseur ayant obtenu une note de risque supérieure ou égale à 4,5 sur une échelle de 6 à l'issue de l'analyse et des conclusions

de la cartographie des risques RSE fournisseurs réalisée au sein de chaque filiale du Groupe. Grâce à cet indicateur, le Groupe analyse le taux de dépenses des fournisseurs à risques élevés, lesquels font l'objet d'un reporting extra-financier audité par un organisme tiers indépendant dans le cadre de l'élaboration de la Déclaration de Performance extra-financière. **Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 15 février 2023, a constaté la surperformance de ce critère avec un niveau d'atteinte à 50 % pour un niveau cible de 43 %.**

Part qualitative de la rémunération variable annuelle :

La rémunération variable des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs inclut également une part qualitative, représentant 15 % de la rémunération variable annuelle, et reposant sur deux objectifs prioritaires précis, ayant chacun une pondération identique.

La quote-part des montants de référence applicables à ces deux critères est égale à **213 900 € pour Monsieur Arnaud Lagardère** et à **90 000 € pour Monsieur Pierre Leroy**, et portent sur les objectifs suivants :

- le déploiement du plan stratégique du Groupe (7,5 %) ;
- la qualité de la gouvernance et la performance managériale (7,5 %).

Lors de sa réunion du 15 février 2023, 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 2022 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 le coefficient de **1,25** (identique à ceux appliqués en 2022 et 2021) aboutissant à un montant de part variable qualitative égal à :

► **pour Monsieur Arnaud Lagardère : 267 375 €** (213 900 € x 1,25) ;

► **pour Monsieur Pierre Leroy : 112 500 €** (90 000 € x 1,25).

De la même manière, le Conseil d'Administration a toutefois acté que ces montants de part variable qualitative ne constitueraient que des montants « théoriques » dans la mesure où le plafond de rémunération variable annuelle est atteint au titre de la surperformance des critères financiers.

Déploiement du plan stratégique du Groupe

En 2022, dans un environnement marqué par des incertitudes économiques par la montée des tensions inflationnistes, mais aussi géopolitique par l'invasion de l'Ukraine par la Russie, et enfin sanitaire par le maintien d'une politique zéro Covid en Chine, la Direction Générale a maintenu une attention constante à la poursuite des efforts de maîtrise des coûts sur l'intégralité du Groupe, d'optimisation de ses revenus et de contrôle de sa trésorerie. La Direction Générale a supervisé et adapté sa feuille de route stratégique selon l'évolution des activités du Groupe et des événements extérieurs précités, de sorte que (i) un plan de performance opérationnelle ambitieuse a été mis en œuvre pour Lagardère Travel Retail avec une attention maintenue sur les opportunités de développement et, (ii) le renforcement des positions de Lagardère Publishing, moteur de puissance et de résilience du Groupe, s'est poursuivi.

Sur le plan des investissements dans les deux branches prioritaires, Hachette UK a fait l'acquisition de l'éditeur anglais indépendant Welbeck Publishing Group et de Paperblanks, qui lui confère un positionnement sur le marché de la papeterie haut de gamme en pleine expansion et s'inscrit dans l'objectif stratégique à long terme de Lagardère Publishing d'acquérir des activités complémentaires tout en continuant de rendre l'entreprise toujours plus diversifiée et tournée vers l'international. Par ailleurs, Hachette Livre a conclu un accord avec l'actionnaire majoritaire de Bragelonne, maison d'édition de littératures de l'imaginaire, afin d'acquérir l'intégralité des titres non encore détenus par Hachette Livre au sein des sociétés Bragelonne et Bragelonne Games. Grâce à cette opération, Hachette Livre renforcera ses positions sur des segments éditoriaux très dynamiques.

Pour Lagardère Travel Retail, la signature d'un accord sur l'acquisition d'une participation majoritaire, avec la prise de contrôle de la société Creative Table Holdings Ltd, opérateur d'activités de restauration de l'aéroport de Dubaï, permet à la branche 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 Dubaï. Par ailleurs, la branche consolide son activité de restauration

avec l'acquisition de Marché International et de son portefeuille multi-marques lui permettant de renforcer son réseau européen et diversifier ses activités à Singapour, en ajoutant la restauration aux activités existantes de Travel Essentials et Duty Free & Mode. Enfin, Lagardère Travel Retail a été retenu par le Groupe ADP dans le cadre de son appel d'offres comme co-actionnaire de la future entreprise commune Extime Duty Free (ex-SDA) lui conférant ainsi la poursuite de leur collaboration d'affaires en laissant à la branche la charge, pour une durée de dix ans, de l'exploitation de près de 150 points de vente Duty Free et Mode dans les aéroports de Paris.

Enfin, dans le prolongement de sa politique financière active et prudente, la Société a étudié différents plans de financement, dont un projet d'émission obligataire, et a étendu courant 2022 la maturité de sa liquidité financière en concluant avec les banques partenaires un avenant au contrat de crédit syndiqué, démontrant une confiance renouvelée par le syndicat des banques, dans la solidité du profil financier du Groupe.

Qualité de la gouvernance, performance managériale

En matière de Compliance, l'implication forte de la Direction Générale a porté plus particulièrement dans le domaine de la lutte contre la corruption à l'élaboration d'un Code de conduite anticorruption multilingue. La Direction Générale s'est également assurée de la poursuite des travaux engagés en 2021 avec notamment la mise en place de contrôles comptables anti-corruption dans les entités les plus sensibles du Groupe.

Par ailleurs, la Direction Générale s'est fortement mobilisée dans le cadre du suivi des projets de restructuration du Groupe, notamment le plan de transformation et de modernisation des infrastructures de Hachette Livre France, et le projet de réorganisation de la gouvernance du pôle radios du Groupe.

Synthèse des parts variables attribuées au titre de l'exercice 2022 aux mandataires sociaux exécutifs

L'application des critères exposés ci-dessus a conduit à l'attribution au titre de l'exercice 2022 des parts variables suivantes, qui ne seront versées qu'au cours de l'exercice 2023, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

	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	70 %	998 200		Au-delà du plafond	Au-delà du plafond	2 281 458	200 %
Critères quantifiables extra-financiers RSE	15 %	213 900		1,417	303 096	non versé	
Critères qualitatifs	15 %	213 900	30 %	1,25	267 375	non versé	
Total	100 %	1 426 000	200 %		Au-delà du plafond	2 281 458	200 %
Pierre Leroy							
Critères quantifiables financiers	70 %	420 000		Au-delà du plafond	Au-delà du plafond	1 105 500	
Critères quantifiables extra-financiers RSE	15 %	90 000		1,417	127 530	non versé	75 %
Critères qualitatifs	15 %	90 000	25 %	1,25	112 500	non versé	
Total	100 %	600 000	75 %		Au-delà du plafond	1 105 500	75 %

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 85 413 € au titre de l'exercice 2022, en application des règles de répartition décrites au chapitre 3.6 ci-après.

Monsieur Pierre Leroy, Censeur, ne s'est vu attribué aucune rémunération au titre de sa participation au Conseil d'Administration et au Comité *ad hoc* au cours de l'exercice 2022.

D) ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Le 14 mars 2022, 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 35 000 droits à actions gratuites, représentant 0,025 % du nombre d'actions composant le capital social et valorisée (en norme IFRS) à 779 800 € (soit 30,23 % 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 15 mars 2025, sous réserve du respect de la condition de présence au 14 mars 2025 à minuit.

Conditions de performance à atteindre sur la période 2022-2024 :

Pondération (% d'actions allouées à l'objectif)		Critère	Niveau Seuil	Niveau Cible	Règles d'acquisition
70 %	25 %	Critères financiers internes ROCE (Return on Capital Employed ou « taux de rendement des capitaux employés ») = résultat d'exploitation/(fonds propres + dettes) en 2024	Confidentiel	Confidentiel	Acquisition proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre niveau seuil et niveau cible
	25 %	Montant cumulé de free cash-flow sur la période 2022-2024			
	20 %	Taux de la marge opérationnelle en 2024			
30 %	10 %	Critères extra-financiers RSE Taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés par EcoVadis (ou équivalent)	43 %	67 %	
	10 %	Taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs	5,06	4,57	
	10 %	Taux de femmes parmi les top exécutifs	45 %	47 %	

En conformité avec la politique de rémunération, les niveaux seuils et niveaux cibles des trois 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 2022 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 €.

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 2022 à 686 490 € pour chacun de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy.

Le Conseil d'Administration au cours de sa réunion du 17 décembre 2021 a décidé de mettre en place avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020, 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 3.5 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, 2021 et 2022.

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 actuaire 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 2022 à **70 608 € pour Monsieur Arnaud Lagardère** et à **74 370 € pour Monsieur Pierre Leroy**.

G) 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 et du Directeur Général Délégué.

À l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, Monsieur Pierre Leroy étant salarié de la société Lagardère Management, ce dernier 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 applicables.

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.

H) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Monsieur Arnaud Lagardère n'a perçu aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Au cours de sa réunion du 15 février 2023, le Conseil d'Administration a décidé, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, et conformément à la politique de rémunération 2022 approuvée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022, d'octroyer à Monsieur Pierre Leroy, Directeur Général Délégué, une rémunération exceptionnelle d'un montant brut de 800 000 €.

Le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer cette prime exceptionnelle en considération de la très forte implication de Monsieur Pierre Leroy dans le cadre du processus d'offre publique d'achat initiée par la société Vivendi SE sur le groupe Lagardère, tant au sein des instances de gouvernance de Lagardère SA via sa participation active aux travaux du Conseil et du Comité *ad hoc* qui ont notamment préparé l'avis motivé du Conseil et la « note en réponse » de Lagardère SA, que vis-à-vis des collaborateurs, dirigeants et institutions représentatives du personnel du Groupe, auprès desquels il a veillé à assurer des communications régulières avec la plus grande transparence possible sur les différentes étapes du processus, ainsi que dans la supervision des interactions menées avec les autorités compétentes (autorités de concurrence, Autorité des marchés financiers (AMF) et Arcom).

Cette rémunération exceptionnelle, qui lui sera versée sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023, représentera un montant équivalent à 54,27 % de sa rémunération fixe.

3.5.2.2 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

Les informations et les tableaux de cette section présentent les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

selon le format recommandé par le Code Afep-Medef et par la recommandation de l'AMF n° 2021-02.

M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)

	Exercice 2021		Exercice 2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729
Rémunération variable	1 711 094 ⁽¹⁾	393 750 ⁽¹⁾	2 281 458 ⁽¹⁾	1 711 094 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison d'un mandat	22 319	-	85 413	22 319
Avantages en nature	17 364	18 616	17 364	17 364
Total	2 891 506	1 553 095	3 524 964	2 891 506

(1) 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 2021	Exercice 2022
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 891 506	3 524 964
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	2 891 506	3 524 964

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2021		Exercice 2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 474 000	1 474 000	1 474 000	1 474 000
Rémunération variable	1 105 500 ⁽¹⁾	362 500 ⁽¹⁾	1 105 500 ⁽¹⁾	1 105 500 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	800 000	-	800 000	800 000
Rémunération allouée à raison d'un mandat	-	-	-	-
Avantages en nature	16 219	16 281	16 219	16 219
Total	3 395 719	1 852 781	3 395 719	3 395 719

(1) 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** : 35 000.

► **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	14/03/2022	35 000	779 800 €	15/03/2025	15/03/2027 ⁽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 3.8.9 ci-dessous.

► **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice** : 5 856.

L'obligation légale de conservation des 11 712 actions de performance définitivement acquises par Monsieur Pierre Leroy le 7 avril 2020 au titre du plan du 6 mai 2017 a pris fin le 7 avril 2022. 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** : 22 400.

Les 32 000 actions de performance attribuées à Monsieur Pierre Leroy dans le cadre du plan du 14 mai 2019 ont donné lieu à l'acquisition définitive, le 16 mai 2022, de 22 400 actions, soit un taux d'attribution global de 70 %, résultant de l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution :

Réalisation de l'objectif de progression du Résop Groupe :

► taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe sur la période 2019-2021 : $(5,63 \% + (-142,94 \%) + 253,55 \%) / 3 = +38,75 \%$.

Niveau d'atteinte de l'objectif = 100 % (supérieur au niveau cible de 5 %) pour 40 % des actions attribuées.

Réalisation de l'objectif de free cash-flow

► Montant cumulé de free cash-flow (hors Capex de croissance) sur la période 2019-2021 : $(294 + (-256) + 456) = 494$ M€.

Niveau d'atteinte de l'objectif = 0 % (inférieur au niveau seuil de 613 M€) pour 20 % des actions attribuées.

Réalisation de l'objectif de Total Shareholder Return

► TSR annuel moyen de la Société sur la période 2019-2021 : 5,9 %.

► TSR annuel moyen du panel de huit concurrents sur la période 2019-2021 : 4,4 %.

Niveau d'atteinte de l'objectif = 100 % pour 10 % des actions attribuées.

► TSR annuel moyen du CAC Mid 60 sur la période 2019-2021 : 13,3 %.

Niveau d'atteinte de l'objectif = 0 % pour 10 % des actions attribuées.

Réalisation de l'objectif du critère extra-financier :

► Taux global de femmes cadres exécutifs atteint à fin 2021 : 54 %.

Niveau d'atteinte de l'objectif = 100 % (supérieur au niveau cible de 45 %) pour 20 % des actions attribuées.

Taux d'atteinte global : 70 %.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2021	Exercice 2022
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	3 395 719	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	627 640	779 800
Total	4 023 359	4 175 519

Options de souscription ou d'achat d'actions

Lagardère SA ne procède plus à l'attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions depuis 2008, étant précisé qu'il s'agissait en espèce que de plans d'achat d'actions. Le dernier plan a été mis en œuvre le 14 décembre 2008 et est arrivé à échéance en 2016.

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	Plan n°12
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	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	14/03/22
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	35 000
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	35 000
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	15/03/25
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	15/03/27
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions acquises au 28 février 2023	42 310	59 547	72 054	104 253	111 036	96 000	47 180	11 712	-	22 400	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	9 600	-	-
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	3 845	9 151	1 982	3 588	1 327	0	8 410	26 144	32 000	9 600	-	-
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 2022 ^(**)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34 000	35 000
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34 000	35 000
Monsieur Philippe Camus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) 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. § 3.5.1.3.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 de début de mandat : 30 juin 2021 Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur l'exercice clos le 31 décembre 2026		X	X ⁽²⁾			X		X
Pierre Leroy Fonction : Directeur Général Délégué Date de début de mandat : 30 juin 2021 Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur l'exercice clos le 31 décembre 2026	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 Directeur Général Délégué de la Société.

(2) Voir paragraphe 3.5.1.2.C B) / 3.5.2.1 F).

(3) Voir paragraphe 3.5.1.3.C B) / 3.5.2.1 S).

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, rattachés à 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 27.2 du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère. **Le périmètre couvre ainsi 100 % des effectifs en France.**

Pour chacun des exercices 2018 à 2022, les tableaux ci-dessous présentent **les rémunérations versées 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 2018 et 2019, le taux global moyen de livraison des actions au Directeur-Général Délégué a été de 35 %. 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 des exercices 2021 et 2022 :
- ▶ 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 2022, il est constaté que la rémunération moyenne est en baisse par rapport aux exercices précédents, s'expliquant par le départ de collaborateurs de la Société intervenu en 2022, ce qui baisse de façon mécanique cette moyenne.

En revanche, la rémunération médiane en 2022 retrouve son niveau médian par rapport à 2018 et 2019, mais reste néanmoins supérieure aux deux exercices précédents (2020 et 2021), s'expliquant par un rétrécissement des écarts des rémunérations des

salariés de la Société, opérés notamment par des augmentations de salaire.

Au titre de l'exercice 2022, les ratios obtenus entre la rémunération de Monsieur Arnaud Lagardère et les rémunérations moyenne et médiane de la Société et du Groupe sont significativement en hausse comparés à l'exercice précédent. Cette évolution s'explique essentiellement par le montant de la rémunération variable annuelle attribuée en 2021 et versée en 2022 qui était en augmentation substantielle par rapport à celui versé en 2021. Cet écart résulte de l'atteinte du plafond de la rémunération variable annuelle en raison de la surperformance des critères financiers alors que la rémunération variable annuelle versée en 2021 avait été fortement impactée par la crise sanitaire de Covid-19 avec des parts variables financières nulles.

Pour Monsieur Arnaud Lagardère, les ratios obtenus pour l'exercice 2022 reviennent à leur niveau médian avec une tendance croissante qui a été brutalement arrêtée en raison de la crise sanitaire et qui se répercute sur les ratios de l'exercice 2021.

En revanche, les ratios obtenus au titre de l'exercice 2022 pour Monsieur Pierre Leroy sont nettement supérieurs aux précédents exercices. De la même manière, cette augmentation s'explique, à l'instar de Monsieur Arnaud Lagardère, par une augmentation substantielle du montant de la rémunération annuelle variable attribuée en 2021 et versée en 2022, et également, mais dans une moindre mesure, par l'augmentation du nombre de droits à actions gratuites de performance qui lui a été attribué au titre de l'exercice 2022 comparé aux exercices précédents.

M. Arnaud Lagardère

	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 445 529	2 768 929	2 672 455	1 534 479	2 851 823
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	328 974	352 018	277 431	299 002	245 902
Ratio vs rémunération moyenne Société	7	8	10	5	12
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	251 902	260 472	212 681	221 728	250 954
Ratio vs rémunération médiane Société	10	11	13	7	11
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	56 468	56 098	52 338	52 301	53 941
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	43	49	51	29	53
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France ^(*) (en €)	50 535	50 745	50 675	50 901	51 214
Ratio vs rémunération médiane Groupe France ^(*)	48	55	53	30	56
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+6,74	+2,14	+5,63	Sans objet	Sans objet
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	318,2	482,5	513,6	Sans objet	Sans objet
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(155)	238
Free cash-flow sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(256)	456

(*) 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

	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 702 440 (*)	2 722 380 (*)	2 123 367	2 464 140 (*)	3 631 623 (*)
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	328 974	352 018	277 431	299 002	245 902
Ratio vs rémunération moyenne Société	8	8	8	8	15
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	251 902	260 472	212 681	221 728	250 954
Ratio vs rémunération médiane Société	11	10	10	11	14
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	56 468	56 098	52 338	52 301	53 941
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	48	49	41	47	67
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (*) (en €)	50 535	50 745	50 675	50 901	51 214
Ratio vs rémunération médiane Groupe France (**)	42	43	42	36	56
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+6,74	+2,14	+5,63	Sans objet	Sans objet
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	318,2	482,5	513,6	Sans objet	Sans objet
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(155)	238
Free cash-flow sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(256)	456

(*) 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.

3.5.2.3 APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2022 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 2022 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 18 avril 2023.

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 Atep-Medef.

Arnaud Lagardère

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 140 729 €	1 140 729 €	▶ La rémunération fixe brute attribuée en 2022 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2009.
Rémunération variable annuelle	1 711 094 € (montant attribué au titre de 2021 approuvé à 99,60 % lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 - 7 ^e résolution)	2 281 458 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette rémunération variable annuelle comprend : <ul style="list-style-type: none"> - une part quantifiable basée : <ul style="list-style-type: none"> • à hauteur de 70 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2022 (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe et free cash-flow), voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel, • à hauteur de 15 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2022 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes top exécutives, émission de CO₂ et évaluation EcoVadis) (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). - une part qualitative à hauteur de 15 % 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 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ▶ La rémunération variable est basée sur (i) un montant de référence « part quantifiable » de 1 212 100 € et (ii) un montant de référence « part qualitative » de 213 900 €, soit un montant de référence global de 1 426 000 €. La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 85 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 15 % sur des critères qualitatifs. ▶ Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 200 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 30 % de la rémunération fixe. ▶ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2022, la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère a été plafonnée à 200 % de sa rémunération fixe annuelle en 2022.
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 2022.
Rémunération à raison d'un mandat	22 319 €	85 413 €	▶ Ce montant dû à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2022 correspond à la rémunération de ses mandats de Président du Conseil d'Administration et de membre du Comité <i>ad hoc</i> (jusqu'en septembre 2022 pour ce dernier mandat), soit 3,56 parts associées à un taux d'assiduité de 100 %.
Avantages en nature	N/A	17 364 €	▶ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 2022, 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 20,06 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2022. ▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2022 dans le cadre de ce régime. ▶ Un régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale a été mis en place en 2021 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020 et reconduit en 2022. Ce régime est individuel et « portable », si bien que les droits accumulés d'année en année demeurent acquis, y compris en cas de changement d'employeur. Monsieur Arnaud Lagardère 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 consistent à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs financiers et extra-financiers conditionnant la rémunération variable annuelle. ▶ Les conditions de performance ayant été atteintes en 2022, Monsieur Arnaud Lagardère a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de l'exercice 2022. ▶ Au 31 décembre 2022, le montant estimatif de la future rente annuelle brute acquise pour Monsieur Arnaud Lagardère s'établit à un montant global de 70 608 €, dont un montant brut de 25 710 € acquis au titre de l'exercice 2022 (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 F). ▶ Aucun montant n'a été versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de ce régime en 2022.

Pierre Leroy

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 474 000 €	1 474 000 €	▶ La rémunération fixe brute attribuée en 2022 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2011.
Rémunération variable annuelle	1 105 500 € (montant attribué au titre de 2021 approuvé à 99,53 % lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 - 8 ^e résolution)	1 105 500 €	<p>▶ Cette rémunération variable annuelle comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une part quantifiable basée : <ul style="list-style-type: none"> • à hauteur de 70 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2022 (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe et free cash-flow), voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel, • à hauteur de 15 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2022 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes top exécutives, émission de CO₂ et évaluation EcoVadis) (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). - une part qualitative à hauteur de 15 % 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 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). <p>▶ La rémunération variable est basée sur (i) un montant de référence « part quantifiable » de 510 000 € et (ii) un montant de référence « part qualitative » de 90 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 €. La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 85 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 15 % sur des critères qualitatifs.</p> <p>▶ 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.</p> <p>▶ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2022, la rémunération variable annuelle de Monsieur Pierre Leroy a été plafonnée à 75 % de sa rémunération fixe annuelle en 2022.</p>
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 rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	779 800 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Pierre Leroy a bénéficié en 2022 de l'attribution de 35 000 droits à actions de performance, représentant 0,025 % du capital social. ▶ L'acquisition définitive de ces actions en 2025 est subordonnée, outre à une condition de présence de deux ans, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2022-2024 (la « Période de Référence ») : <ul style="list-style-type: none"> - 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 ; - 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 ; - pour 20 % des actions : atteinte au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un taux de marge opérationnelle, avec des montants seuil et cible fixés par le Conseil d'Administration ; - 30 % des actions : trois objectifs extra-financiers liés aux engagements prioritaires du Groupe, dont, (i) à hauteur de 10 %, l'atteinte d'un taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis (ou équivalent) (rapportée à la dépense fournisseurs à risques RSE élevés totale) de 67 %, avec un seuil de déclenchement à 43 %, (ii) à hauteur de 10 % l'atteinte d'un taux d'émissions de gaz à effet de serre scopes 1, 2 et 3 partiel rapportés aux effectifs de 4,57, avec un seuil de déclenchement à 5,06, et (iii) à hauteur de 10 %, l'atteinte à fin 2024 d'un taux de femmes top exécutives égal à 47 %, avec un seuil de déclenchement à 45 %. ▶ Pour chacune de ces six conditions, 100 % des actions allouées à la condition seront acquises dès lors que le niveau cible de l'objectif sera atteint ou dépassé, 0 % des actions allouées à la condition ne sera acquises dès lors que le niveau seuil de l'objectif ne sera pas atteint et l'acquisition sera linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées à la condition entre le niveau seuil et le niveau cible de l'objectif. ▶ 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 14 mars 2022, 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 2022.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération exceptionnelle	800 000 €	800 000 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 2022 pour saluer sa très forte implication dans le cadre du processus d'offre publique d'achat initiée par la société Vivendi SE sur le groupe Lagardère, tant au sein des instances de gouvernance de Lagardère SA, via sa participation active aux travaux du Conseil et du Comité <i>ad hoc</i>, que vis-à-vis des collaborateurs, dirigeants et institutions représentatives du personnel du Groupe, auprès desquels il a veillé à assurer des communications régulières avec la plus grande transparence possible sur les différentes étapes du processus, ainsi que dans la supervision des interactions menées avec les autorités compétentes (autorités de concurrence, Autorité des marchés financiers (AMF) et Arcom (voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 H du Document d'enregistrement universel).
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Pierre Leroy ne s'est vu attribuer ni verser aucune rémunération au titre de son mandat de Censeur au sein du Conseil d'Administration en 2022.
Avantages en nature	N/A	16 219 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 2022, 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 26,61 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2022 (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 F). ▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2022 dans le cadre de ce régime. ▶ Un régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale a été mis en place en 2021 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020 et reconduit en 2022. Ce régime est individuel et « portable », si bien que les droits accumulés d'année en année demeurent acquis, y compris en cas de changement d'employeur. Monsieur Pierre Leroy 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 consistent à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs financiers et extra-financiers conditionnant la rémunération variable annuelle. ▶ Les conditions de performance ayant été atteintes en 2022, Monsieur Pierre Leroy a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de chacun de l'exercice 2022. ▶ Au 31 décembre 2022, le montant estimatif de la future rente annuelle brute acquise pour Monsieur Pierre Leroy s'établit à un montant global de 74 370 €, dont un montant brut de 25 710 € acquis au titre de l'exercice 2022. ▶ Aucun montant n'a été versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de ce régime en 2022.

3.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 3.6 a pour objet de présenter, d'une part, la **politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration de la Société pour 2023** 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 2022 aux membres du Conseil.

Ces politiques et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

3.6.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2023 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.

La procédure suivie sera identique pour toute révision de la politique de rémunération.

Dans le cadre de sa mission de recommandation auprès du Conseil d'Administration en matière de rémunération des mandataires sociaux, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE avait procédé en 2021 à une revue de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour vérifier son 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.

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 15 février 2023, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de maintenir le montant de l'enveloppe globale annuelle allouée aux membres du Conseil d'Administration s'élevant à 997 500 € et de conserver les critères de répartition.

Les critères de répartition de cette rémunération, applicables depuis l'exercice 2022, sont les suivants, étant précisé que 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 **deux parts supplémentaires** ;
- ▶ chaque membre du **Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE** a droit à **deux parts supplémentaires** ;
- ▶ chaque membre du **Comité ad hoc** a droit à **deux 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.

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

3.6.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2022 AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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.

Les règles de répartition de la rémunération des membres qui s'appliquaient en 2021 (versée en 2022) étaient différentes de celles exposées dans la politique de rémunération décrite ci-dessus.

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, puis, du 30 juin au 31 décembre 2021, sous la forme d'une société anonyme dotée d'un Conseil d'Administration.

Au titre de l'exercice 2022, et en application des règles de répartition exposées dans la politique de rémunération 2023 décrite ci-dessus, identique à celle de 2022, les membres du Conseil d'Administration ont perçu les rémunérations brutes suivantes :

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, qui était de l'ordre de 700 000 €, a été répartie, pour moitié, pour rémunérer le Conseil d'Administration en fonction à compter du 30 juin 2021 jusqu'au 31 décembre 2021.

Les critères de répartition de cette rémunération 2021 sont décrits dans le Document d'enregistrement universel 2021 à la section 2.6.2.1.

(en €)	En 2022 au titre de 2021 ⁽¹⁾⁽³⁾	En 2023 au titre de 2022
Virginie Banet	69 746,38	144 134,17
Valérie Bernis	38 043,48	120 111,81
Laura Carrere	31 702,90	72 067,09
Fatima Fikree	38 043,48	65 581,05
Marie Flavion	N/A	3 431,77
Noëlle Genavre	12 681,16	60 627,87
Pascal Jouen	12 681,16	72 067,09
Arnaud Lagardère	22 318,84	85 412,84
Véronique Morali	69 746,38	192 178,90
Joseph Oughourlian	7 608,70	N/A
Arnaud de Puyfontaine	12 681,16	24 022,36
René Ricol	N/A	30 238,08
Nicolas Sarkozy	27 898,55	115 993,90
Montant total ⁽²⁾	343 152,19	985 866,93

(1) Il est rappelé que compte tenu de la décision de la transformation de la Société en société anonyme le 30 juin 2021, les membres du Conseil d'Administration ont exercé leur mandat uniquement sur le second semestre 2021.

(2) Montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux pour les résidents français.

(3) Il est précisé, à toutes fins utiles, que Monsieur Patrick Valroff s'est vu verser en 2022 un montant brut de 73 387,10 € dans le cadre de l'exercice de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance de la Société au cours du premier semestre 2021, après l'approbation des actionnaires recueillie lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 (résolution n°10 adoptée avec plus de 99 % des suffrages).

3.7 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

RFA

3.7.1 CONVENTION D'ASSISTANCE

La société Lagardère Management, que contrôle et préside M. 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 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 » 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. Cette convention, soumise en tant que de besoin au régime des conventions dites « réglementées », fait l'objet, à ce titre, d'un examen annuel par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration, ainsi que de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes.

Depuis un avenant conclu en 2004 ayant reçu l'agrément du Conseil de Surveillance du 12 mars 2004, après examen par le Comité d'Audit, la rémunération au titre de la Convention d'Assistance était 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€.

Par un avenant conclu le 28 décembre 2022 après autorisation du Conseil d'Administration en date du 9 décembre 2022, la rémunération de Lagardère Management au titre de la Convention d'Assistance a été modifiée avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022, pour prévoir qu'elle correspondrait désormais aux charges encourues par Lagardère Management pour l'exécution de la mission sans application d'aucune marge.

Ces charges encourues par Lagardère Management sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit. 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.

Ces 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 92 % pour 2022), 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

Afep-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 5,6 % en 2022, 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 derniers. Depuis une douzaine d'années, ce montant est stabilisé à 1,9 M€ 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 2,4 % en 2022, 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'àux taxes inhérentes aux activités (contribution foncière, etc.).

* * *

Pour l'exercice 2022, la facturation émise au titre de la Convention d'Assistance, examinée par le Comité d'Audit le 14 février 2023 et par le Conseil d'Administration le 15 février 2023, s'élève à 34,23 M€ contre 24,74 M€ en 2021. La charge salariale totale comptabilisée est de 31,51 M€ (contre 21,96 M€ en 2021). Elle correspond aux rémunérations brutes auxquelles s'ajoutent les charges sociales et taxes y afférentes, et la dotation à la provision pour retraites. Ce montant de 31,51 M€ 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 2023 dans le cadre des votes say on pay. L'augmentation significative de la charge salariale totale par rapport à l'exercice 2021 s'explique par le départ d'un membre du Comité Exécutif Groupe qui a donné lieu au versement en 2022 d'indemnités transactionnelles de fin de contrat (17 M€ charges comprises).

Compte tenu des autres dépenses susvisées (frais d'environnement facturés par le groupe Lagardère stables à 1,9 M€ et autres frais divers pour 0,77 M€, également stables par rapport à 2021), le total des charges s'élève à 34,23 M€ contre 24,74 M€ en 2021.

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

Comme indiqué plus haut, en application de l'Avenant conclu le 28 décembre 2022, sur autorisation du Conseil d'Administration du 9 décembre 2022, la marge annuelle contractuelle de 10 % plafonnée à 1 M€ qui s'appliquait depuis 2004 n'a pas été appliquée en 2022.

L'avenant prévoit également la renonciation définitive et sans réserve de Lagardère Management à réclamer au groupe Lagardère le règlement de sommes dues au titre du régime de retraite à droits aléatoires fermé en 2019 et l'engagement de Lagardère Management de faire ses meilleurs efforts pour obtenir la restitution et reverser à Lagardère Ressources les sommes excédentaires qui pourraient demeurer sur le fonds collectif dédié à ce régime, après liquidation de la rente du dernier bénéficiaire.

Le Conseil d'Administration a retenu que la conclusion de cet avenant était conforme à l'intérêt social de la Société dans la mesure où celui-ci :

- met fin à la marge annuelle contractuelle de 10 % plafonnée à 1 million d'euros, avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022 ;
- met fin à toute exposition potentielle du groupe Lagardère au titre du régime de retraite à droits aléatoires et prévoit le principe d'un reversement à Lagardère Ressources de sommes qui pourraient éventuellement, dans le futur, être récupérées par Lagardère Management au titre de ce régime.

La conclusion de cet Avenant sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

3.7.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Néant – Voir le paragraphe 3.3.2.

3.7.3 AUTRES TRANSACTIONS

Les autres transactions intervenues en 2022 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 2022 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.

3.8 CAPITAL SOCIAL

RFA

3.8.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

3.8.1.1 MONTANT

Au 31 décembre 2022, 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.

3.8.1.2 ÉVOLUTION SUR LES CINQ 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
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 réalisée dans le cadre de l'attribution d'actions aux Associés Commandités au titre de la transformation de la Société en société anonyme	10 000 000	61 000 000		860 913 044,60	141 133 286
2022	Attribution d'actions gratuites aux salariés	308 570	1 882 277		862 795 321,60	141 441 856
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	308 570	1 882 277		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	150 670	919 087		861 832 131,60	141 283 956
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	150 670	919 087		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	159 859	975 139,90		861 888 184,50	141 293 145
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	159 859	975 139,90		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	93 200	568 520		861 481 564,60	141 226 486
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	93 200	568 520		860 913 044,60	141 133 286

L'évolution du capital social, telle que présentée ci-dessus, résulte essentiellement 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 autodétenues.

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

3.8.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

3.8.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2022, la Société détenait directement 451 768 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 €, représentant 0,32 % du capital à cette même date, pour un prix de revient global de 9 192 321,66 €, soit 20,35 € par action.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2022 (19,77 €), la valeur nette comptable de ce portefeuille s'élève à 8 931 788,96 €.

3.8.2.2 PROGRAMMES DE RACHATS D'ACTIONS : ACQUISITIONS, CESSIONS, ANNULATIONS ET RÉALLOCATIONS D'ACTIONS

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2022

Au cours de l'exercice 2022, et sur la base des autorisations données par les assemblées des 30 juin 2021 et 22 avril 2022, la Société a réalisé les opérations suivantes dans le cadre des objectifs figurant dans les programmes de rachat d'actions 2021/2022 et 2022/2023 :

1. Animation du marché

La Société a résilié le 17 juin 2022 le contrat de liquidité qu'elle avait conclu avec Kepler Cheuvreux le 7 octobre 2008, étant rappelé que son exécution avait été suspendue à compter du 16 septembre 2021, date de début de la période de pré-offre visant les titres de la Société (avis AMF n° 221C2405), et n'avait jamais repris.

À la clôture du compte de liquidité, les moyens suivants étaient disponibles et ont été restitués à la Société :

- ▶ 157 643 actions ;
- ▶ 2 289 068,04 euros.

La Société a conclu en date du 30 septembre 2022 un nouveau contrat de liquidité avec Exane ayant pris effet le 1^{er} octobre 2022 pour une première période de trois (3) mois s'achevant le 31 décembre 2022, renouvelable ensuite par tacite reconduction pour des périodes successives de douze (12) mois, à chaque 31 décembre.

Pour la mise en œuvre du contrat de liquidité, un million d'euros a été affecté au compte de liquidité.

Au cours du dernier trimestre 2022, la Société a, dans le cadre de son nouveau contrat de liquidité conclu avec Exane :

- ▶ acquis 41 933 actions pour un prix global de 774 462,88 €, soit un prix moyen de 18,47 € par action ;
- ▶ vendu 37 369 actions pour un prix global de 685 322,79 €, soit un prix moyen de 18,34 € par action.

Conformément à la réglementation en vigueur, la Société a publié le 11 janvier 2023 le bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2022, également disponible sur son site Internet : www.lagardere.com.

2. Allocation d'actions aux salariés

En 2022, la Société n'a procédé à aucune allocation d'actions aux salariés.

3. Réduction de capital

La Société a annulé 712 299 actions dans le cadre de quatre 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 712 299 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

B) SITUATION À FIN 2022

À la fin de l'exercice 2022, les 451 768 actions de 6,10 € de valeur nominale, détenues directement par la Société et représentant 0,32 % du capital, étaient ainsi affectées :

- ▶ 447 204 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés », représentant 0,32 % du capital pour un prix de revient global de 9 103 181,46 € ;
- ▶ 4 564 actions affectées à l'objectif « animation du marché », représentant 0,003 % du capital pour un prix de revient global de 89 140,10 €.

C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION CONFÉRÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 22 AVRIL 2022

L'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 22 avril 2022 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, après retraitement des actions détenues directement par la Société, de 12 953 825 actions au 28 février 2022) 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. 3331-1 et suivants du Code de 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 22 avril 2022, mettant fin et remplaçant l'autorisation de même objet donnée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif publié le 18 mai 2022 et disponible sur le site Internet de la Société : www.lagardere.com.

La Société a, entre le 23 avril 2022 et le 28 février 2023, 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 plus précisément concernant la période allant du 4 octobre 2022, date effective de la mise en œuvre de ce contrat, au 28 février 2023, elle a acquis 77 086 actions pour un montant global de 1 504 232 €,

soit un prix moyen de 19,51 € par action, et vendu 68 606 actions pour un montant global de 1 323 858 €, soit un prix moyen de 19,30 €, sur le marché.

2. Allocation d'actions aux salariés

Dans le cadre de la résiliation du contrat de liquidité avec Kepler Cheuvreux, la Société s'est vu restituer 157 643 actions qu'elle a affecté à l'objectif « attribution aux salariés ».

3. Réduction de capital

La Société a annulé 253 059 actions dans le cadre de deux réductions du capital social concomitantes à deux augmentations de capital par émission d'actions nouvelles liées à l'acquisition définitive d'actions simples et de performance par des salariés et dirigeants du Groupe.

4. Réallocation partielle à d'autres finalités

La Société a réaffecté 253 059 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 18 avril 2023 de renouveler cette autorisation.

3.8.3 AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET AUTRES DROITS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

3.8.3.1 VALEURS MOBILIÈRES

Il n'existe aucune valeur mobilière donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

3.8.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2022, 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 2016.

3.8.3.3 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 2023 et 2025 suite aux attributions gratuites des plans 2019, 2021 et 2022, 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 1 731 370 actions de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,23 % qui sera en principe neutralisée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues comme cela a été le cas dans le passé. Il convient par ailleurs de noter qu'aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué au cours de l'exercice 2020.

3.8.4 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.

L'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021 a également autorisé le Conseil d'Administration à émettre, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières autres que celles donnant à des titres de capital

à émettre par la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 1,5 milliard d'euros.

Dans une logique de développement de l'actionariat salarié de la Société, et pour répondre aux premières attentes des salariés en la matière, le Conseil d'Administration a décidé d'élargir le bénéfice des plans d'actions gratuites et d'actions de performance à un plus grand nombre de collaborateurs.

À ce titre, l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 a renouvelé, par anticipation, les autorisations à conférer au Conseil d'Administration en matière d'attribution gratuites d'actions et d'actions de performance en augmentant le plafond annuel de celles-ci de 0,8 % à 1,6 % par année civile. Ainsi le Conseil d'Administration est autorisé 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 1,6 % 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, ce plafond étant resté inchangé.

Ces deux nouvelles autorisations ont été conférées pour une durée de 38 mois à compter du 22 avril 2022, mettant fin et remplaçant les autorisations de même objet données par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

En 2022, 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 les Assemblées Générales des 30 juin 2021 et 22 avril 2022 au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital

Nature	Durée	Caractéristiques	Utilisation
Assemblée générale du 22 avril 2022			
Attributions gratuites d'actions	38 mois		
Actions gratuites (17 ^e résolution)		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 0,8 % du capital/an ▶ Montant nominal maximal : ~ 6,9M€/an 	Un plan d'attribution gratuite d'actions simples et un plan d'attribution d'actions de performance ont été mis en place par le Conseil d'Administration le 14 mars 2022 portant sur une attribution totale de 806 800 droits à actions gratuites simples et de performance, représentant 0,57 % du capital, au profit de 408 bénéficiaires ⁽¹⁾ .
Actions de performance (hors DMSE ⁽²⁾) (16 ^e résolution)		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 0,8 % du capital/an ▶ Montant nominal maximal : ~ 6,9M€/an 	
Actions de performance aux DMSE (16 ^e résolution)		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 0,025 % du capital/an/DMS ▶ Montant nominal maximal : ~ 0,2M€/an/DMS 	
Assemblée générale du 30 juin 2021			
Augmentation du capital social	26 mois	Plafond global (montant nominal maximal) des titres de créances : 1 500M€	
Augmentation de capital avec DPS ⁽³⁾ (32 ^e résolution)		Plafond global (montant nominal maximal) des augmentations de capital avec droit de priorité : 300M€ <ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 265M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500M€ ▶ 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 	Néant
Augmentation de capital sans DPS ⁽³⁾ :		Plafond global (hors émission avec droit de priorité) : 80M€	
▶ Offre au public avec droit de priorité (33 ^e résolution)		Plafond global (montant nominal maximal) des augmentations de capital avec DPS : 300M€ <ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 160M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500M€ ▶ Délai de priorité de 5 jours de bourse minimum ▶ Décote maximale de 5 % 	Néant
▶ Offre au public sans droit de priorité (34 ^e résolution)		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 80M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500M€ ▶ Décote maximale de 5 % 	Néant
▶ Placement privé article L. 411-2 1 ^o du Code monétaire et financier		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 80M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500M€ ▶ Décote maximale de 5 % 	Néant
▶ Offres publiques d'échange		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 80M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500M€ 	Néant
▶ Apports en nature		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 80M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500M€ 	Néant
Greenshoe ⁽³⁾ (36 ^e résolution)		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et des plafonds propres à chaque type d'émission 	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes (39 ^e résolution)		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 300M€ ▶ Rompus ni négociables ni cessibles 	Néant
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un PEE (40 ^e résolution)		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plafond annuel : 0,5 % ▶ Décote maximale de 30 % ▶ Possibilité d'attributions gratuites en substitution de la décote et/ou de l'abondement 	Néant

(1) Dont 393 400 droits à actions simples au profit de 368 bénéficiaires et 413 400 droits à actions gratuites de performance au profit de 40 bénéficiaires.

(2) DMSE : Dirigeants Mandataires Sociaux Exécutifs de Lagardère SA.

(3) Soumise aux limitations globales pour les augmentations et les emprunts résultant des émissions (38^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021).

3.8.5 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

3.8.5.1 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF AU 31 DÉCEMBRE 2022

- ▶ Nombre d'actionnaires : 39
- ▶ Nombre d'actions : 10 926 867, soit 7,74 % du capital.

3.8.5.2 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF POUR LES ACTIONNAIRES DÉTENTANT PLUS DE 0,5 % DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2022

- ▶ 10 105 664 actions appartenant à Lagardère Capital (anciennement Lagardère Capital & Management), représentant 7,16 % du capital, sont nanties au bénéfice de BNP Paribas, aux termes d'une convention de gage de compte d'instruments financiers en date du 19 avril 2022, jusqu'au remboursement de la dette dont elles constituent la garantie.
- ▶ 808 453 actions appartenant à Arjil Commanditée-Arco, société contrôlée par Monsieur Arnaud Lagardère, représentant 0,57 % du capital, sont également nanties au bénéfice de BNP Paribas, aux termes d'une convention de gage de compte d'instruments financiers en date du 7 novembre 2022, jusqu'au remboursement de la dette dont elles constituent la garantie.

3.8.6 MARCHÉ DES TITRES

3.8.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

- ▶ Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2022 : 141 133 286
- ▶ Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2022 : 141 133 286
- ▶ Compartiment A
- ▶ Code mnémonique : MMB
- ▶ Code ISIN : FR0000130213
- ▶ Place de cotation : Euronext Paris

3.8.6.2 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)
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
2022	140 433 023	0,50	Néant	0,50	70,217

(*) 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, quand la Société revêtait alors la forme d'une commandite par actions, 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
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	03 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
Mars	25,48	14 mars	24,84	07 mars	25,34	25,33	25,33	3 292 043	83,25	23
Avril	25,54	13 avr.	24,92	25 avr.	24,96	25,28	25,28	2 194 306	55,51	19
Mai	25,12	27 mai	24,76	25 mai	25,00	24,97	24,98	1 744 917	43,59	22
Juin	25,06	01 juin	16,25	30 juin	16,41	21,85	21,29	1 682 902	34,11	22
Juillet	19,27	27 juil.	16,30	01 juil.	18,31	17,54	17,59	508 246	8,94	21
Août	19,30	01 août	15,50	25 août	16,00	17,37	17,15	536 890	9,06	23
Septembre	16,70	06 sept.	13,43	16 sept.	15,16	15,33	15,22	1 261 347	18,54	22
Octobre	17,69	31 oct.	15,04	05 oct.	17,69	16,24	16,34	253 384	4,15	21
Novembre	20,12	30 nov.	16,88	03 nov.	19,21	18,57	18,66	324 619	6,10	22
Décembre	20,62	13 déc.	18,82	16 déc.	20,04	19,74	19,79	413 057	8,06	21
2023										
Janvier	21,34	24 janv.	19,99	06 janv.	20,44	20,71	20,71	242 813	5,04	22
Février	22,42	16 févr.	20,04	13 févr.	21,44	20,97	20,99	202 896	4,30	20

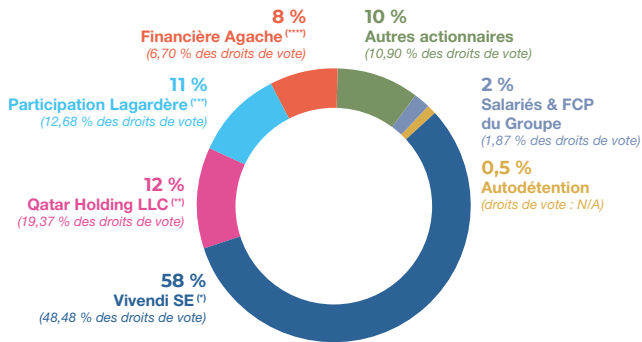
3.8.7 OPTIONS CONSENTIES À DES TIERS SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DES SOCIÉTÉS MEMBRES DU GROUPE (CONSOLIDÉ)

Certaines des participations figurant dans les comptes consolidés de Lagardère SA font l'objet d'options (exercables uniquement sous conditions). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2022 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.

3.8.8 RÉPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2022



(*) 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 exercables 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 exercables 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.

3.8.8.1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DURANT LES TROIS DERNIERS EXERCICES

Actionnariat	Situation au 31/12/2022				Situation au 31/12/2021				Situation au 31/12/2020			
	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 ⁽¹⁾	81 380 480	57,66	48,48	48,35	63 693 239	45,13	37,27	37,02	38 296 855	29,20	22,62	22,41
Qatar Holding LLC ⁽²⁾	16 254 216	11,52	19,37	19,32	16 254 216	11,52	19,02	18,90	17 091 585	13,03	20,19	20,00
Participation Lagardère ⁽³⁾	15 675 447	11,11	12,68	12,65	15 611 486	11,06	12,42	12,34	9 521 625	7,26	11,25	11,14
Financière Agache ⁽⁴⁾	11 250 977	7,97	6,7	6,68	14 073 643	9,97	8,24	8,18	10 163 504	7,75	6,00	6,00
Autres actionnaires	13 818 370	9,79	10,90	10,86	27 861 769	19,74	21,06	20,90	51 832 004	39,54	37,25	37,18
Salariés & FCP du Groupe	2 302 028	1,63	1,87	1,87	2 479 430	1,76	1,99	1,98	2 637 085	2,01	2,69	2,34
Autodétention	451 768	0,32	-	0,27	1 159 503	0,82	-	0,68	1 590 628	1,21	-	0,93
Total ⁽⁵⁾	141 133 286	100	100	100	141 133 286	100	100	100	131 133 286	100	100	100

(1) Il est précisé que, conformément aux règles applicables au contrôle des concentrations, Vivendi SE n'exercera pas les 25 305 448 droits de vote attachés aux 25 305 448 actions acquises auprès d'Amber Capital, ni les 17 687 241 droits de vote attachés aux 17 687 241 actions acquises dans le cadre de l'Offre ⁽¹⁾, de sorte que la participation effective de Vivendi SE s'élève à 22,87 % des droits de vote exerçables et 22,81 % des droits de vote théoriques, jusqu'à l'autorisation par les autorités de concurrence de la prise de contrôle de la Société.

(2) 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.

(3) Il est précisé que la participation comprend Monsieur Arnaud Lagardère, Lagardère Capital, Lagardère SAS, LM Holding et Arjil Commanditée-Arco.

(4) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil statutaire reçue par la Société le 30 mai 2022.

(5) La participation totale de chacun des actionnaires ou catégories d'actionnaires est présentée dans le tableau ci-dessus sous forme d'arrondis au centième.

Au 31 décembre 2022, les salariés du Groupe détenaient 1,63 % du capital social de la Société, dont une quote-part s'élevant à 0,34 % était détenue, 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 2022, le capital social était réparti entre 27 150 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société contre 45 279 au 31 décembre 2021, cette forte réduction s'expliquant essentiellement par la participation de nombreux actionnaires à l'Offre ⁽¹⁾.

L'évolution de l'actionnariat au cours des trois derniers exercices 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 en juin 2021, (ii) de l'acquisition par Vivendi SE des 25 305 448 actions détenues par Amber Capital UK LLP intervenue en décembre 2021 et (iii) de l'acquisition par Vivendi SE des 17 687 241 actions acquises dans le cadre de l'Offre en 2022. Il est précisé que, conformément aux règles applicables au contrôle des concentrations, Vivendi n'exercera pas les droits de vote attachés aux 25 305 448 actions acquises auprès d'Amber Capital, ni aux 17 687 241 actions acquises dans le cadre de l'Offre et disposera ainsi de 22,81 % des droits de vote théoriques de la Société jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle par les autorités de concurrence.

3.8.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS

Date avis AMF	Actionnaire	Seuil franchi
30 mai 2022	Vivendi SE	50 % du capital à la hausse le 25 mai 2022

3.8.8.3 ACTION DE CONCERT

La Société a connaissance du concert suivant :

- concert formé par Monsieur Arnaud Lagardère et les quatre sociétés qu'il contrôle, Lagardère SAS, LM Holding,

Arjil Commanditée-Arco et Lagardère Capital (ex-Lagardère Capital & Management).

(1) Les termes commençant par une majuscule ont la définition qui leur est donnée dans la note d'information visée par l'AMF sous le n° 22-106, reprise dans note en réponse visée par l'AMF sous le n° 22-107, lesquelles notes sont aussi disponibles sur le site Internet de la Société.

3.8.8.4 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 2022 s'élève à 167 850 915.

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 2022, à 168 298 119.

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, qui s'élevait à 167 850 915 au 31 décembre 2022.

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.

3.8.8.5 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, détenait, au 31 décembre 2022, 11,11 % du capital et 12,68 % 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 2022, 57,66 % du capital et 48,48 % des droits de vote en Assemblée Générale, étant précisé que les droits de

vote attachés aux 25 305 448 actions acquises auprès d'Amber Capital en 2021 et aux 17 687 241 actions acquises dans le cadre de l'Offre, représentant ensemble 25,61 % des droits de vote en Assemblée Générale et 25,55 % des droits de vote théoriques, ne pourront pas être exercés jusqu'à l'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 2022, s'élevait à 22,87 % des droits de vote en Assemblée Générale et 22,81 % des droits de vote théoriques.

À la connaissance de la Société, la société Qatar Investment Authority détenait au 31 décembre 2022, via sa filiale Qatar Holding LLC, 11,52 % du capital et 19,37 % 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, la société Financière Agache détenait au 31 décembre 2022, 7,97 % du capital et 6,7 % des droits de vote en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, il n'existe au 31 décembre 2022 aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

3.8.8.6 PACTES ET CONVENTIONS D'ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2022, il n'existe aucun pacte d'actionnaires, déclaré ou non, portant sur les titres de Lagardère SA.

3.8.8.7 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ

Lagardère SA est la société mère du groupe Lagardère dont l'organigramme simplifié au 31 décembre 2022 figure au paragraphe 1.3 du Document d'enregistrement universel.

3.8.9 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 2022 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 400 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 2022

712 299 actions gratuites ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires au cours de l'exercice 2022.

Elles ont toutes 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.

Ce volume global de 712 299 actions gratuites définitivement acquises se décompose comme suit :

- ▶ 308 570 actions ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites du plan émis le 8 avril 2019 ;
- ▶ 150 670 actions ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites du plan émis le 16 avril 2018 ;
- ▶ 159 859 actions ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites du plan émis le 14 mai 2019 ;
- ▶ 93 200 actions ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites des plans émis le 10 octobre 2019.

Droits à actions gratuites attribués par la Société au cours de l'exercice 2022

Sur la base de l'autorisation donnée par votre Assemblée Générale le 30 juin 2021 (42^e et 43^e résolution), le Conseil d'Administration a procédé, le 14 mars 2022, à l'attribution de 806 800 droits à action gratuite (représentant 0,572 % du nombre d'actions composant le capital) à 408 bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, répartis de la façon suivante :

- ▶ 393 400 droits à actions gratuites (représentant 0,279 % du nombre d'actions composant le capital à la date du 31 décembre 2022) à 368 bénéficiaires ;
- ▶ 413 400 droits à actions de performance (représentant 0,293 % du nombre d'actions composant le capital à la date du 31 décembre 2022) à 40 bénéficiaires.

Condition de présence de trois années

Les 408 bénéficiaires devront n'avoir ni démissionné ni avoir été licenciés ou révoqués pour faute grave ou lourde au 14 mars 2025 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 2022 qui lui est applicable, maintenus partiellement sur une base *pro rata 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 15 mars 2025.

Conditions de performance

Les 413 400 droits à actions de performance sont soumis à six conditions de performance, en plus de celle liée à la période d'acquisition, dont la moitié relève de critères financiers, représentant une pondération totale de 70 %, et l'autre moitié de critères extra-financiers, ayant chacun un poids égal et représentant une pondération totale de 30 %. La performance atteinte sur chacun de ces six critères est appréciée sur la période de référence 2022-2024 (la « Période de Référence »).

Objectifs financiers

▶ Objectif de ROCE (« Return on Capital Employed » ou « taux de rendement des capitaux employés »)

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.

L'acquisition définitive de 25 % des actions 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 cette condition).

▶ Objectif de free cash-flow

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.

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 cette condition).

▶ Objectif de marge opérationnelle

Le taux de marge, 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.

L'acquisition définitive de 20 % des actions attribuées sera conditionnée à la réalisation du groupe Lagardère au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un taux de marge opérationnelle compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

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 :

▶ Taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évalué par EcoVadis (ou équivalent)

Pour 10 % des actions attribuées : l'atteinte par le groupe Lagardère au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis (ou équivalent) (rapportée à la dépense fournisseurs à risques RSE élevés totale) compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

▶ Taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs

Pour 10 % des actions attribuées : l'atteinte par le groupe Lagardère au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un taux des émissions de gaz à effet de serre de scope 1 (émissions liées aux consommations d'énergie directe), scope 2 (émissions liées aux consommations d'énergie indirecte) et d'une partie du scope 3 (émissions liées aux déplacements professionnels et domicile-travail), rapportées aux effectifs, compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

► **Taux de femmes parmi les top exécutifs**

Pour 10 % des actions attribuées : l'atteinte par le groupe Lagardère à fin 2024 d'un taux de femmes parmi les top exécutifs (population d'environ 365 personnes définie dans le cadre de la politique de mixité des instances dirigeantes du Groupe) compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

Pour chacune de ces six (6) conditions de performance :

- Les niveaux seuils et cibles sont fixés par le Conseil d'Administration ;
- 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 3.5.2 du présent Document d'enregistrement universel (partie rémunération).

État des plans d'actions gratuites attribuées par la Société en cours en 2022

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice 2022 ou en cours au 31 décembre 2022 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
16/04/2018	812 460	311 140	501 320	0
08/04/2019	474 990	18 350	311 320	145 320
14/05/2019	232 370	72 511	159 859	0
10/10/2019	100 000	6 800	93 200	0
24/09/2021	783 000	-	-	783 000
14/03/2022	806 800	3 750	-	803 050
Totaux	3 209 620	412 551	1 065 699	1 731 370

Attributions gratuites d'actions par les sociétés et groupements liés à la Société

Le 30 juin 2022, la société Ice Participations, entité de la branche Lagardère Publishing, a procédé à l'attribution définitive de 242 316 actions gratuites à chacun de ses deux Directeurs Généraux Délégués.

Il n'a été procédé, au cours de l'exercice 2022, 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 14 mars 2022, 35 000 droits à actions de performance (représentant 0,025 % du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2022 et une valeur totale, en norme IFRS, de 779 800 €).

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 14 mars 2022, a confirmé les modalités relatives aux plafonds et aux obligations de conservation applicables aux attributions d'actions gratuites bénéficiant au Directeur Général Délégué.

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 au 31 décembre 2022 et une valeur totale, en norme IFRS, de 187 152 €, soit un nombre moyen de droits à actions attribués par personne de 2 800, représentant une valeur, en norme IFRS, de 62 384 €).
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.

3.9 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.

3.9.1 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 3.8 du présent document.

3.9.2 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 3.3.4 du présent chapitre.

3.9.3 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.

3.9.4 MÉCANISMES DE CONTRÔLE PRÉVUS PAR UN ÉVENTUEL SYSTÈME D'ACTIONNARIAT DU PERSONNEL

Conformément au règlement intérieur du fonds commun de placement d'entreprise, dénommé FCOPE « 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 2022, le FCOPE « Lagardère Actionnariat » détenait 481 491 actions représentant 0,34 % du capital social et 0,56 % de droits de vote en Assemblée Générale.

3.9.5 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**

3.9.6 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.

3.9.7 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.

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.

3.9.8 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 1.5.2 du document précité,

auxquels la Société est partie stipulent des clauses d'exigibilité anticipée en cas de changement de contrôle.

3.9.9 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 quatre salariés de la Société

en cas de démission ou si leurs fonctions prenaient fin en raison d'une offre publique.

3.10 ANNEXES

RFA

3.10.1 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 CESSION 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

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

la date du transfert effectif de la propriété des titres, de déclarer à la Société 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 tiendra 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

- 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.
- 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 tenu 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.
- 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.
- 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.

- 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.

- 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 d'Administration 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

- 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

1. Le Directeur Général peut être choisi parmi les administrateurs ou non.
2. 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.
3. 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.

4. 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

1. 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.
2. L'ordre du jour des Assemblées Générales est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la moitié 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.

3. 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, bénéfiques 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'utilisateur 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.

3.10.2 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÈGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LAGARDÈRE SA (adopté le 30 juin 2021)

Soucieuse 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 Adjointes ;
- ▶ 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 Adjointes ;
- ▶ 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 dépendant.

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 préalable : (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 Adjointes, 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 des dites 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 Afep-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 d'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.

1

2

3

4

5

6

7

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIF DE CONTRÔLE

4.1	FACTEURS DE RISQUES RFA	186
4.1.1	Synthèse des principaux risques du Groupe	186
4.1.2	Risques liés à l'activité économique du Groupe	187
4.1.3	Risques opérationnels	190
.....		
4.2	DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RFA	194
4.2.1	Représentation synthétique de l'organisation du Groupe en matière de gestion des risques et de contrôle interne	194
4.2.2	Principaux acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne	195
4.2.3	Gestion des risques	196
4.2.4	Gestion des assurances	196
4.2.5	Contrôle interne	197
4.2.6	Surveillance permanente des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques	198
4.2.7	Information comptable et financière	199

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

4.1 FACTEURS DE RISQUES



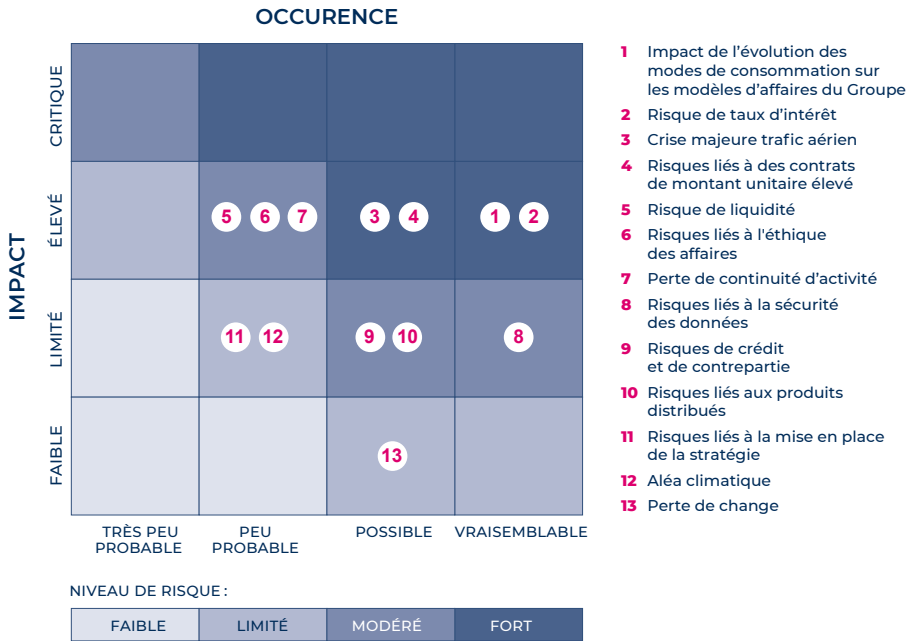
Conformément aux exigences du règlement (UE) n° 2017/1129 (« Prospectus 3 »), la description figurant dans la présente section est limitée aux risques spécifiques et significatifs à l'échelle du Groupe. Par ailleurs, une évaluation qualitative du niveau de criticité (nette des mesures de maîtrise déployées 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)

4.1.1 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RISQUES DU GROUPE

CARTOGRAPHIE DÉTAILLÉE (MATRICE DE CHALEUR)

L'impact présenté ici est net des moyens de maîtrise mis en place par le groupe Lagardère. Ce tableau présente l'état des risques à un horizon moyen terme (trois à cinq ans).



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

4.1.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DU GROUPE

4.1.2.1 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 ou d'événements de marché, comme une crise économique par exemple.

Le plan stratégique 2023-2025 du Groupe, présenté au Conseil d'Administration le 14 septembre 2022 est 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.

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 2022 environ 4 % du chiffre d'affaires du Groupe.

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 2022 environ 22 % 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.

Certains événements sont susceptibles d'affecter le comportement des voyageurs à une grande échelle. Ainsi, une crise économique, en impactant les déplacements des particuliers (loisirs) ou des entreprises (voyages professionnels), pourrait affecter le chiffre d'affaires de la branche. De même, à la suite de la pandémie de Covid-19, 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.

À plus long terme, les comportements des voyageurs, particuliers ou entreprises, sont susceptibles d'évoluer dans une perspective de réduction de leur empreinte carbone.

La présence du Groupe dans plusieurs métiers sur plusieurs continents constitue de manière générale une protection contre les aléas de son activité économique. La répartition du chiffre d'affaires du Groupe par zone géographique et par activité figure au début du présent Document d'enregistrement universel (« Lagardère 2022 en bref »).

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 fort 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 la part prise par les e-books et les livres audio dans son chiffre d'affaires, le développement d'une offre éducative numérique complète et sa diversification dans les jeux de société et la papeterie.

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.

DESCRIPTION

Lagardère News

Lagardère News, qui représente environ 3 % du chiffre d'affaires Groupe en 2022, 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 %. Pour sa part, le marché de la publicité sur les neuf premiers mois de 2022 est en retrait de 21 % pour la presse écrite et 3 % 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, ayant conduit notamment à une réduction des trajets domicile-travail propices à l'écoute de la radio. Son redressement constitue un enjeu pour le Groupe, les revenus de la station étant directement liés à son audience.

4.1.2.2 CRISE MAJEURE DU TRAFIC AÉRIEN

DESCRIPTION

L'activité de Lagardère Travel Retail est exposée à tout événement d'ampleur impactant durablement le trafic aérien sur une zone géographique significative.

Ainsi, l'épidémie de Covid-19 a 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. Par rapport à 2019, ce dernier a été inférieur de 63,7 % en 2020 et de 56,1 % en 2021. L'année 2022 marque une reprise du trafic aérien, qui reste toutefois encore inférieur à son niveau de 2019 en particulier en Asie du Nord. Le chiffre d'affaires de la branche, qui s'élevait à 4 264 M€ en 2019, était de 1 720 M€ en 2020, de 2 290 M€ en 2021 et de 3 927 M€ en 2022.

Au-delà d'une pandémie, d'autres événements pourraient affecter le trafic aérien, comme un conflit régional, des attentats terroristes ou une catastrophe naturelle.

Au regard de ces éléments, le risque est fort pour le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

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'attrition 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 2022. 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

Le Groupe a mis en œuvre avec une grande réactivité des mesures fortes pour répondre au plus vite à la crise du Covid-19 et en minimiser les impacts.

Au-delà des mesures de protection sanitaire des collaborateurs, des clients et des partenaires, le Groupe a pris diverses mesures pour protéger sa situation financière.

Il a ainsi maintenu un accès à la liquidité nécessaire à son activité et s'est assuré de la bonne distribution de cette ressource, notamment en augmentant la fréquence des prévisions de trésorerie des entités opérationnelles.

Lagardère Travel Retail a par ailleurs déployé des mesures pérennes de protection du résultat et de la trésorerie, incluant notamment la renégociation des conditions contractuelles des concessions ou l'adaptation des opérations des points de vente en fonction des tendances du trafic. L'ensemble des mesures prises ont permis de limiter l'impact négatif de la baisse du chiffre d'affaires sur le résultat opérationnel à 4,9 % en 2022.

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'événements extérieurs pouvant affecter durablement le volume et/ou la qualité du trafic passagers.

4.1.2.3 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 minima 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 ;
- ▶ la fragmentation du contrat par le concédant en plusieurs lots conduisant à une réduction de la concession initialement obtenue ;
- ▶ le renouvellement de la concession à des conditions financières moins favorables.

Ces risques peuvent également concerner 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 fort 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.

4.1.2.4 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 : Hojeji Branded Foods (HBF) pour un montant de 330 M\$ en 2018, International Duty Free (IDF) pour un montant de 250M€ en 2019, Workman Publishing pour un montant de 240 M\$ en 2021, prise de participation majoritaire dans Creative Table Holdings Ltd pour un montant de 76M€ en 2022.

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.

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, son implantation dans 40 pays sur cinq continents et l'échelonnement des échéances de renouvellement de ses contrats 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.

La branche a de plus renouvelé en 2022 des concessions importantes, notamment :

- ▶ les contrats de concession des activités Duty Free et Mode des aéroports de Paris-Charles-de-Gaulle et de Paris-Orly (en joint-venture avec le Groupe ADP) ;
- ▶ la concession Travel Essentials sur le réseau SNCF, en partenariat avec SNCF Gares & Connexions.

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'événements 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.

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.

4.1.3 RISQUES OPÉRATIONNELS

4.1.3.1 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 majeure 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/ou de ceux de ses partenaires.

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, une inondation, un sabotage, un attentat, des grèves, etc. 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 atténués, 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, lorsque le risque est assurable.

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 transformer son outil de distribution logistique et ses systèmes 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 l'impacter.

4.1.3.2 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 dans le secteur de l'Éducation pour Lagardère Publishing.

Les activités du Groupe comportent également 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 (accusations d'ententes, contrat limitant la concurrence sur son marché, etc.), 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.

4.1.3.3 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, de fort développement du télétravail, d'accroissement des actes de malveillance informatique et de renforcement des obligations réglementaires, en particulier le règlement général sur la protection des données (RGPD) entré en vigueur le 25 mai 2018.

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 un Code de conduite et une ligne d'alerte accessibles à toute personne sur le site Internet institutionnel du Groupe ;
- ▶ 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 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.

(1) Les gouvernements et les instances internationales (ONU, etc.) 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.

4.1.3.4 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 et celle des marques concernées auprès des concédants. Ce risque tend à se renforcer avec le développement des activités de Lagardère Travel Retail dans ce secteur. L'activité Foodservice a généré environ 13 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2022.

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.

4.1.3.5 RISQUES FINANCIERS

Risque de taux d'intérêt

DESCRIPTION

Ce risque est lié au statut d'emprunteur net du Groupe vis-à-vis des banques et des marchés financiers. Dans le contexte de la pandémie puis du retour de l'inflation, les conditions de financement auprès des banques et des marchés financiers se sont nettement dégradées en termes de marge appliquée et des taux d'intérêts.

Par ailleurs, en cas de changement de contrôle du Groupe au profit de Vivendi SE à l'issue du processus devant la Commission européenne, les porteurs de dettes obligataires émises par la Société pourront demander le remboursement de leurs concours. Ceci porte sur un encours d'environ 1,9 Md€ au 31 décembre 2022, qui pourrait alors devoir être renouvelé à des conditions de marché beaucoup moins favorables.

Le groupe Lagardère considère ce risque de hausse du coût de financement lié à la hausse des taux d'intérêt comme fort.

Risque de liquidité

DESCRIPTION

Afin de lutter contre l'inflation, les banques centrales ont resserré leurs politiques monétaires, ce qui a mis les marchés financiers sous tension et a fortement complexifié l'accès des entreprises aux produits de financement sur le second semestre 2022. Le groupe Lagardère est d'autant plus affecté par cette situation qu'il ne fait pas l'objet d'une cotation par une agence de notation financière.

Par ailleurs, comme évoqué au risque précédent, les porteurs de dettes obligataires du groupe Lagardère pourront demander leur remboursement en cas de changement de contrôle. Ceci porte sur un encours d'environ 1,9 Md€ au 31 décembre 2022. Il est donc important pour le groupe Lagardère d'anticiper ses besoins de liquidité.

Le groupe Lagardère considère le risque de liquidité comme modéré.

MESURES DE GESTION

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, Lagardère Publishing s'assure de la conformité des produits qu'elle distribue avec les 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.

MESURES DE GESTION

Plus de 64 % de la dette brute en euros du Groupe est à taux fixe, réduisant le risque de hausse significative dans un contexte habituel de marché.

Le groupe Lagardère ne peut toutefois pas mettre en place de mesure de gestion pour éviter le remboursement de ses encours obligataires en cas d'exercice de la clause de changement de contrôle par les porteurs.

MESURES DE GESTION

Face à cette situation, le Groupe dispose d'une ligne de crédit auprès de ses banques, à échéance avril 2024 avec une extension potentielle jusqu'en avril 2026. Il s'assure par ailleurs de respecter les conditions associées à cette ligne de crédit, à savoir en particulier le respect du ratio « dette nette/EBITDA récurrent » au contrat.

D'autres mesures de gestion pourraient être envisageables, en concertation avec Vivendi SE pour couvrir le risque de liquidité lié à un changement de contrôle du Groupe.

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.

Ces risques sont détaillés dans la note 29 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel.

Risque de change**DESCRIPTION**

Une part des fonds propres du Groupe (environ 25 %) 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.

Dans le cadre de ses opérations de Travel Retail, les entités du Groupe peuvent être amenées à acheter des produits dans une devise et à les vendre dans une autre, générant un risque de change transactionnel.

Ces risques sont détaillés dans la note 29 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel.

Le groupe Lagardère considère le risque de change comme limité.

4.1.3.6 RISQUES CLIMATIQUES

Le groupe Lagardère a mené en 2022 une analyse détaillée de son exposition au risque climatique à moyen et long terme. Elle a tenu compte de deux scénarios de hausse des températures à l'horizon 2100 :

- ▶ une hausse de +4 °C, correspondant à des mesures très limitées de réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'impact de cette forte hausse des températures sur les activités du Groupe a été mesuré (notion de « Risques physiques ») ;

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.

La disponibilité et le prix de certaines matières premières entrant dans la composition des produits vendus par le Groupe peuvent également être affectés par des aléas climatiques. C'est le cas par exemple du papier pour les livres ou les magazines, et des produits alimentaires pour le Travel Retail.

Risque de transition**DESCRIPTION**

La mise en place de mesures de réduction des émissions de gaz à effet de serre pourrait avoir des impacts significatifs sur l'activité du Groupe. Ainsi, des évolutions réglementaires pourraient rendre certaines activités moins rentables, par exemple mise en place d'une taxe carbone renchérissant les billets d'avion, interdiction de vente de certains produits.

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 2022.

MESURES DE GESTION

Le risque de change patrimonial contre euro ne fait pas l'objet d'une couverture par le Groupe.

Lagardère Travel Retail suit le risque de change transactionnel et se dote d'instruments financiers de couverture pour le réduire.

- ▶ une hausse limitée à +1,5 °C, impliquant le déploiement à l'échelle mondiale de mesures volontaristes de réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'impact de ces mesures sur le groupe Lagardère a été évalué (notion de « Risques de transition »).

La cartographie a montré que le risque climatique est transverse aux activités du groupe Lagardère. Ce risque est considéré comme globalement limité par le Groupe. Le chapitre 2 décrit plus en détail la cartographie des risques climatiques menée par le Groupe et ses conclusions.

MESURES DE GESTION

Les mesures de gestion sont sensiblement les mêmes que celles applicables au risque « Perte de continuité d'activité ».

Par ailleurs, 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.

Enfin, les sites du Groupe sont répartis dans de nombreuses zones géographiques distinctes, ce qui tend à réduire l'impact pour le Groupe d'un événement climatique particulier.

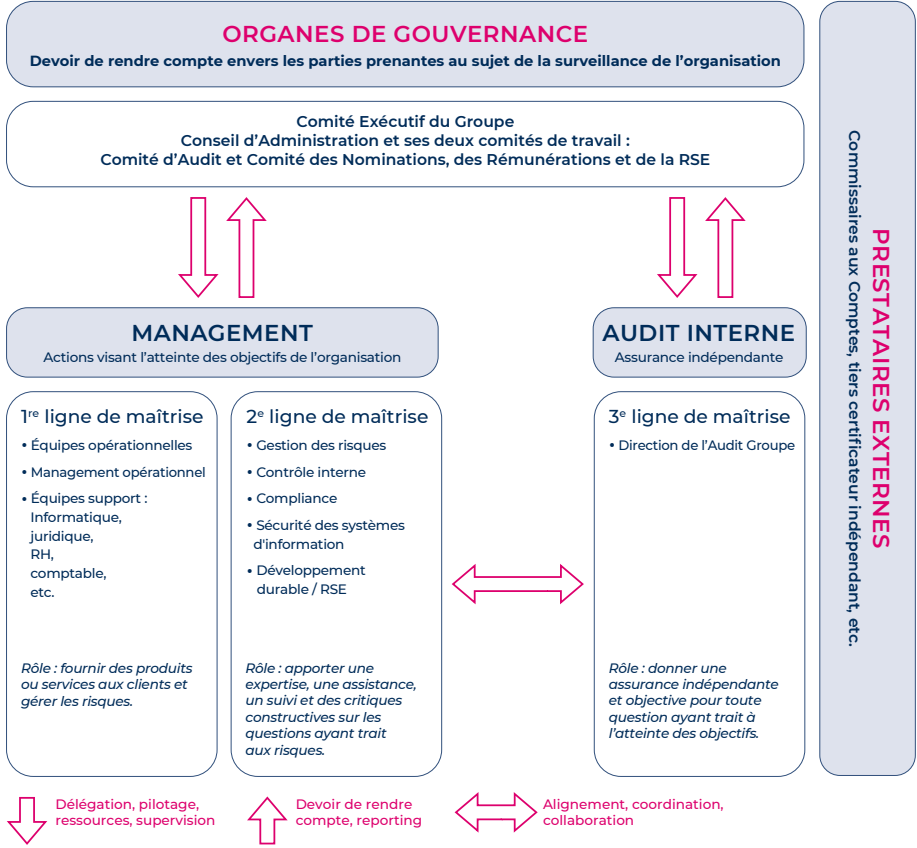
MESURES DE GESTION

Le groupe Lagardère suit avec attention l'ensemble des réglementations applicables à ses activités pour anticiper au mieux leurs impacts économiques et ajuster au mieux son offre de produits.

4.2 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES



4.2.1 REPRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE L'ORGANISATION DU GROUPE EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE



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

4.2.2 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.

4.2.2.1 ORGANISATION DU GROUPE

Le groupe Lagardère consolide dans ses comptes, en 2022, 463 entités en intégration globale et 33 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 3.

Les activités opérationnelles sont exercées au 31/12/2022 dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes regroupées en branches d'activités : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail. Le Groupe opère également des activités médias regroupées dans le pôle Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, *JDD Magazine*, Europe 1, Europe 2, RFM et la licence Elle), des salles de spectacles et activités de production au sein de Lagardère Live Entertainment, ainsi que le club de sports 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.

4.2.2.2 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉ D'AUDIT

Le rôle et les pouvoirs du Conseil d'Administration sont décrits au chapitre 3. 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.

4.2.2.3 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 3.

4.2.2.4 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.

4.2.2.5 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.

4.2.2.6 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.

4.2.2.7 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.

4.2.3 GESTION DES RISQUES

Comme toute entreprise, le Groupe est exposé à un ensemble de risques dans l'exercice de ses activités. Le chapitre 4.1 du présent document décrit les principaux facteurs de risque du Groupe et les modalités de gestion de ces derniers.

4.2.3.1 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.

4.2.3.2 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 et avec la Charte de gestion des risques, 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.

4.2.3.3 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 de risques, notamment en matière de corruption ou en matière climatique ;
- ▶ 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.

4.2.4 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.

4.2.4.1 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 2022 pour 2023, 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.

4.2.4.2 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.

4.2.4.3 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 2023, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 400M€ en couverture de certaines implantations de Lagardère Publishing. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques (tempêtes, tremblements de terre, inondations, etc.) peuvent s'appliquer.

4.2.4.4 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 2023, hormis aux États-Unis, au Canada ainsi que dans les pays soumis à embargo international, la limite la plus élevée souscrite est de 50M€ tandis qu'aux États-Unis elle est d'environ 73M€.

Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certaines garanties peuvent s'appliquer.

4.2.4.5 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 2023, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 10M€.

Par ailleurs, des sous-limites spécifiques à certaines garanties peuvent s'appliquer.

4.2.4.6 MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE

Pour 2023, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 0,18 % du chiffre d'affaires (hors assurances collectives).

4.2.5 CONTRÔLE INTERNE

4.2.5.1 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.

4.2.5.2 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 détaille 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 et le Code de conduite du groupe Lagardère transcrivent 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.

4.2.6 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.

4.2.6.1 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.

4.2.6.2 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 bénéficie d'un rattachement hiérarchique garantissant son indépendance vis-à-vis des activités opérationnelles. 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 effectuent des revues contradictoires. Une synthèse de ces travaux 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.

4.2.6.3 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, de la Direction Générale du Groupe et du Comité d'Audit.

4.2.6.4 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.

4.2.6.5 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 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.

4.2.7 INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

4.2.7.1 ÉLABORATION ET SUIVI DU REPORTING FINANCIER

4.2.7.1.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 cette dernière, 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.

4.2.7.1.B ÉTABLISSEMENT DES BUDGETS

Dans le courant du dernier trimestre de l'année civile, les branches du Groupe établissent leurs budget-plans sur cinq ans, 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 du Groupe.

4.2.7.1.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 les indicateurs de performance suivis par le Groupe.

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.

4.2.7.1.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.

4.2.7.2 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 cinq 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.

4.2.7.3 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.

4.2.7.4 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 ».

4.2.7.4.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.

4.2.7.4.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.

4.2.7.4.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.

4.2.7.5 TRAVAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'information financière consolidée est audité 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.

5

INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

5.1	INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES RFA	202	5.5	COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2022 RFA	300
5.1.1	Données financières consolidées globales	202	5.5.1	Autre information : résultats de Lagardère SA au cours des cinq derniers exercices	313
5.1.2	Synthèse des données financières par action	203			
5.1.3	Dividendes distribués aux actionnaires	203	5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS RFA	314
5.1.4	Évolution du cours de bourse depuis le début de l'année 2022	203			
			5.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS RFA	317
5.2	PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA RFA	204	5.8	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES RFA	320
5.2.1	Compte de résultat	204			
5.2.2	Tableau de financement	207			
5.2.3	Endettement financier net	209			
5.3	COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2022 RFA	210			
5.4	PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA RFA	296			
5.4.1	Compte de résultat	296			
5.4.2	Bilan et Financement	298			
5.4.3	Autres informations	299			

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 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(M€)	Année 2022	Année 2021	Année 2020 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	6 929	5 130	4 439
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées ⁽²⁾	438	249	(155)
Éléments non récurrents non opérationnels	(131)	(184)	(336)
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession ⁽³⁾	24	(25)	(17)
Contribution des sociétés mises en équivalence ⁽⁴⁾	13	1	(58)
Résultat avant charges financières et impôts	320	66	(549)
Charges financières nettes	(74)	(64)	(76)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(61)	(68)	(74)
Impôts	(33)	(22)	31
Résultat net des activités abandonnées ⁽¹⁾	35	2	(20)
Résultat net consolidé	187	(86)	(688)
dont part des minoritaires	26	15	(28)
dont Résultat net - part du Groupe	161	(101)	(660)
Capitaux propres	1 030	939	827
Trésorerie (endettement) nette	(1 713)	(1 535)	(1 733)
Écarts d'acquisition	1 640	1 614	1 461
Investissements	387	415	206

(1) Lagardère Sports a été traité en tant qu'activité abandonnée au 31 décembre 2020 au titre d'IFRS 5. Les flux de résultats et de trésorerie de l'exercice 2020 ont été classés respectivement en résultat net et flux de trésorerie nets des activités abandonnées.

(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 suivants 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 de 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.

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

5.1.2 SYNTHÈSE DES DONNÉES FINANCIÈRES PAR ACTION

En euros	2022		2021		2020 ⁽²⁾	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – Part du Groupe par action	1,15	1,14	(0,75)	(0,75)	(5,11)	(5,11)
Capitaux propres – Part du Groupe par action	6,41	6,36	6,05	5,99	5,61	5,56
MBA par action	3,74	3,71	2,50	2,48	(0,25)	(0,25)
Cours de l'action au 31 décembre	20,04		24,38		20,48	
Dividende	1,30 ⁽³⁾		0,50		-	
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 au 31 décembre 2020 au titre d'IFRS 5. Les flux de résultats et de trésorerie de l'exercice 2020 ont été classés respectivement en résultat net et flux de trésorerie nets des activités abandonnées.

(3) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

5.1.3 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

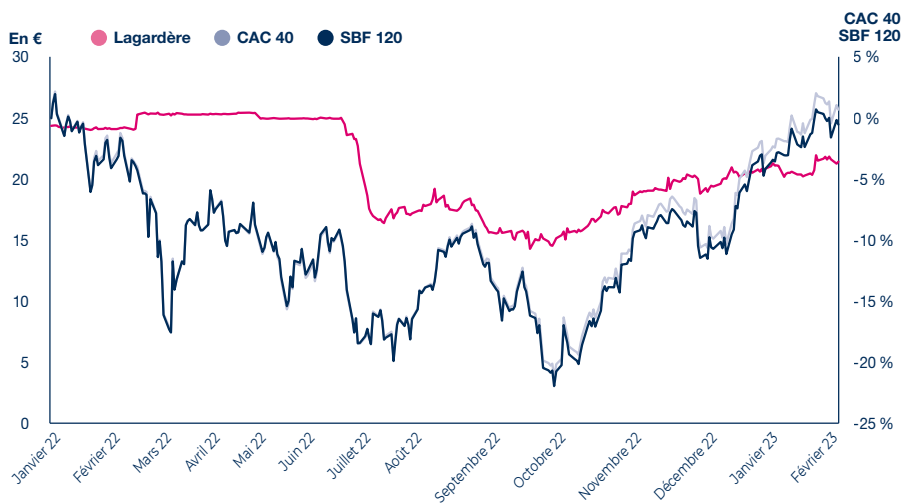
Le dividende versé aux actionnaires au titre de l'exercice 2021 s'est élevé à 70,2M€.

L'amendement du contrat de crédit syndiqué signé le 21 avril 2022 (cf. note 29.1 de l'annexe aux comptes consolidés) prévoit un montant maximum de distribution de dividendes de 1,30 euro par action au titre de l'exercice 2022 en 2023. Au titre de l'exercice

2023, la limitation de distribution de 1,30 euro par action peut être levée si le ratio de levier est inférieur à 3,5x.

Enfin, les rachats d'actions, hors cadre du contrat de liquidité, sont autorisés dans la limite de 5M€ par an tant que le levier est supérieur à 3,5x.

5.1.4 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2022



Source : Euronext.com.

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 2022

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 est organisé autour de ses deux branches prioritaires (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) et inclut également les Autres activités. Ainsi, l'activité du Groupe se décompose comme suit :

► **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, la Papeterie haut de gamme et la Distribution ;

► **Lagardère Travel Retail** qui inclut les activités de commerce en zone de transport et concession sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice ;

► **les « Autres activités »** qui incluent Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, *JDD Magazine*, Europe 1, Europe 2, RFM, 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.

Les principales variations de périmètre intervenues entre les exercices 2021 et 2022 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2022	2021
Chiffre d'affaires	6 929	5 130
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (*)	438	249
Résultat des sociétés mises en équivalence (**)	13	1
Éléments non récurrents / non opérationnels	(131)	(184)
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession (***)	24	(25)
Résultat avant charges financières et impôts	320	66
Charges financières nettes	(74)	(64)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(61)	(68)
Charge d'impôts	(33)	(22)
Résultat net des activités abandonnées	35	2
Résultat net consolidé	187	(86)
Dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société mère du Groupe	161	(101)
- Intérêts minoritaires	26	15

(*) 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'entreprise :
 - frais liés aux acquisitions,
 - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
 - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle ;
- éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
 - 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 2022, le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 6 929M€, soit une évolution de +35,1 % en données consolidées et de +28,3 % en données comparables.

L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de change favorable de +243M€ (dont +194M€ lié au dollar américain, +14M€ au yuan chinois, +10M€ au dollar canadien et +7M€ lié à la livre sterling). L'effet de périmètre de +109M€ est lié principalement à Lagardère Publishing avec les acquisitions de Workman Publishing et de Paperblanks ainsi que de la société Creative Table Holdings Ltd, basée à Dubaï, chez Lagardère Travel Retail.

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Publishing** s'établit à 2 748M€, soit +5,8 % en données consolidées et -1,9 % en données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change positif de +87M€ lié à l'appréciation du dollar américain et un effet périmètre de +113M€ avec les acquisitions de Workman Publishing et de Paperblanks. Dans un contexte de retournement de marché et de forte inflation, Lagardère Publishing maintient un très haut niveau d'activité, à périmètre comparable.

Dans un marché en retrait, la France enregistre une baisse de son chiffre d'affaires de -5,8 %. Après une année 2021 exceptionnelle, ce repli est lié à une baisse sur le segment Littérature générale, en raison d'un programme de parutions moins dense. L'illustré ne bénéficie pas cette année de la sortie d'un nouvel album d'Astérix (paru au T4 2021) mais profite de la reprise du Tourisme et du succès de best-sellers en Jeunesse (*Captive* de Sarah Rivens et *Heartstopper* d'Alice Oseman). L'Éducation est en retrait également en raison de la réduction des crédits publics et d'un marché morose en Parascolaire.

Au Royaume-Uni, l'activité est en croissance de +3,4 % dans un marché en léger repli. Le succès du Trade Adulte est largement lié à la vente tout au long de l'année de best-sellers à forte visibilité sur TikTok (*Verity* de Colleen Hoover, *The Love Hypothesis* d'Ali Hazelwood). L'activité a également été soutenue par la performance de la backlist avec la saga *Heartstopper* (série Netflix) et *Where the Crawdads Sing* de Delia Owens qui bénéficie de la sortie du film en juillet dernier. L'activité à l'International est également en croissance portée par le succès des titres à forte notoriété sur les réseaux sociaux en Australie et en Nouvelle-Zélande et par une forte reprise de l'activité en Inde.

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires est en baisse de -2,2 % sur un marché en nette contraction. Les ventes de best-sellers au cours des trois premiers trimestres de l'année 2022 ont permis de maintenir un haut niveau d'activité grâce aux auteurs récurrents, à la performance exceptionnelle de *Verity* de Colleen Hoover, et au succès du titre de James Patterson et Dolly Parton (*Run, Rose, Run*).

L'activité est en hausse de +7,2 % en Espagne/Amérique latine. En Espagne, les ventes sont portées par l'Éducation avec le démarrage d'un cycle national de réforme scolaire. L'activité Trade se maintient sur une année 2022 sans parution d'un nouvel album d'Astérix, avec notamment le succès des titres *La hipótesis del amor* d'Ali Hazelwood et *Gravedad Zero* de Woody Allen. Au Mexique, l'activité se redresse après deux années très perturbées, grâce à la croissance des ventes de dictionnaires et de titres de littérature.

Le chiffre d'affaires des Fascicules est en retrait de -3,4 %, du fait d'une moindre contribution des anciennes collections couplée à une campagne de lancement 2022 légèrement moins performante qu'en 2021.

En 2022, le poids du livre audio-numérique représente 4,3 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing (contre 3,8 % en 2021). De son côté, le poids du livre numérique s'établit à 7,8 % (contre 7,7 % en 2021).

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail** s'établit à 3 927M€, soit +71,5 % en données consolidées et +65,4 % en

données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change +156M€ lié essentiellement à l'appréciation du dollar américain et du yuan chinois, et un effet périmètre de -3M€.

En France, la branche enregistre une hausse d'activité de +75,7 %, portée par la reprise du trafic aérien international, notamment intra-européen et transatlantique.

La zone EMEA (hors France) est en hausse de +91,2 % sous l'effet de la forte reprise des déplacements régionaux et internationaux, notamment en Europe de l'Ouest et en Pologne.

La zone Amériques enregistre également une forte progression du chiffre d'affaires à +51,6 % alors même que l'activité aux États-Unis (+39,1 %) avait déjà fortement repris l'année dernière. Le Canada (+223,6 %) bénéficie d'un rebond encore plus marqué, les restrictions sanitaires y ayant été appliquées sur une partie de l'année 2021. En 2022, la zone a également tiré profit du démarrage des activités au Pérou et au Chili.

L'Asie-Pacifique est en baisse de -1,7 %, principalement touchée par la politique zéro-Covid en Chine qui a interdit la reprise du trafic aérien domestique et international des passagers chinois.

Le **chiffre d'affaires des Autres activités** s'établit à 254M€, soit une hausse de +4,6 % en données consolidées et +5,1 % en données comparables par rapport à l'année 2021.

La croissance du chiffre d'affaires a été portée principalement par Lagardère Live Entertainment dont l'activité a repris avec la réouverture des salles de spectacles.

L'activité de Lagardère News (-2,8 % vs 2021 en données comparables) est affectée par le repli du chiffre d'affaires des Radios (-7,1 %) lié à la baisse des audiences. Les licences internationales de Elle sont en croissance (+3,8 %).

Le **résultat opérationnel courant des sociétés intégrées** s'établit à 438M€, en forte progression de 189M€ par rapport à 2021.

Le **résultat de Lagardère Publishing** s'élève à 302M€, en baisse de -49M€ après la performance exceptionnelle de 2021. Cette évolution s'explique notamment par l'effet de la baisse du chiffre d'affaires en données comparables dans un contexte de marché défavorable ainsi que par l'impact des fortes tensions inflationnistes sur les coûts de production (papier, impression, etc.), de transport et de personnel. Ces effets ont été néanmoins largement contrebalancés par les gains issus des initiatives opérationnelles (dont des hausses de prix de vente) et la poursuite d'une gestion rigoureuse des coûts. La profitabilité s'établit à un niveau très satisfaisant de 11,0 %, en ligne avec les prévisions, et très supérieur aux niveaux historiques pré-Covid (+1,8 point par rapport à 2019).

Le **résultat de Lagardère Travel Retail** s'établit à 136M€, en hausse de +217M€ par rapport à 2021. Cela représente un flow through (impact de la baisse du chiffre d'affaires sur le résultat opérationnel) à un niveau exceptionnellement bas de 4,9 % par rapport à 2019 en données consolidées.

Ce faible niveau de flow through obtenu sur l'année s'explique par une combinaison de facteurs liés notamment à la poursuite de la mise en œuvre du programme d'optimisation des performances LEaP, aux initiatives commerciales innovantes, à l'ajustement de loyers, à l'adaptation des effectifs dans certains pays et des opérations des points de vente en fonction des tendances du trafic ainsi qu'aux aides ponctuelles reçues en lien avec la crise du Covid.

Les charges fixes ont été réduites de 180M€ en 2022 par rapport à l'année 2019. Il est à noter que les aides gouvernementales et aéroporitaires ponctuelles liées à la crise sanitaire ont représenté près de 50M€ en 2022.

Le **résultat des Autres activités** est à l'équilibre, en progression de +21 M€. 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. Ils s'élèvent à 35 M€, ce qui représente une baisse de -35 M€ par rapport à 2019 (vs -10 M€ par rapport à 2021).

Le **résultat des sociétés mises en équivalence** (avant pertes de valeur) s'est établi à +13 M€ au 31 décembre 2022, contre +1 M€ à fin 2021. Cette amélioration provient de Lagardère Travel Retail et s'explique par la solide reprise de l'activité, notamment chez Société Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP et Lagardère & Connexions.

Au 31 décembre 2022, **les éléments non récurrents / non opérationnels** du résultat avant charges financières et impôts correspondent à une perte nette de -131 M€ qui comprend :

- ▶ des **pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles** pour -9 M€, dont -8 M€ chez Lagardère Travel Retail liées principalement à des non-renouvellements de contrats notamment aux États-Unis ;
- ▶ l'**amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions** pour -115 M€, dont -97 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession en Amérique du Nord (Paradies, HBF et Vino Volo), en Italie (aéroport de Rome et Aïrest), et en Belgique (IDF), et -18 M€ chez Lagardère Publishing liés aux amortissements des droits d'édition notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- ▶ des **charges de restructuration** pour -38 M€, dont -34 M€ sur les Autres activités principalement liés aux coûts relatifs à la procédure d'offre publique d'achat initiée par Vivendi SE ainsi qu'au projet de rapprochement entre Vivendi SE et Lagardère SA, et -4 M€ chez Lagardère Publishing ;
- ▶ des **plus et moins-values de cession** pour un montant net de +7 M€ correspondant à l'impact de la cession d'Atticus chez Lagardère Publishing et à une reprise de provision de garantie liée à la cession de Lagardère Studios à Mediawan ;
- ▶ l'**impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions** a un impact à hauteur de +24 M€, dont +22 M€ chez Lagardère Travel Retail (y compris gains et pertes sur contrats de location). Cet impact inclut l'annulation de la charge de loyers fixes des contrats de concessions et l'amortissement des droits d'utilisation.

Au 31 décembre 2021, les éléments non récurrents / non opérationnels affichaient une perte nette de -184 M€ comprenant des plus et moins-values de cession de +17 M€, des charges de restructuration à hauteur de -44 M€ correspondant notamment aux coûts de transformation de Lagardère SCA en SA et à des coûts de réorganisation chez Lagardère News, l'amortissement des incorporels et les charges relatives aux acquisitions des sociétés intégrées pour -115 M€ dont -101 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession, des pertes de valeur à hauteur de -17 M€ liés à des renouvellements de contrats chez Lagardère Travel Retail, et à la dépréciation du goodwill du Casino de Paris chez Lagardère Live Entertainment ; et enfin l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions à hauteur de -25 M€ essentiellement chez Lagardère Travel Retail.

En conséquence, le **résultat avant charges financières et impôts** du Groupe s'est établi au 31 décembre 2022 à +320 M€, contre +66 M€ au 31 décembre 2021.

Les **charges financières** nettes s'établissent à -74 M€ en 2022, en hausse par rapport à 2021 avec des dépréciations d'actifs financiers en 2022 et des revenus exceptionnels sur des investissements financiers en 2021.

Les charges d'intérêt sur dettes de location s'élèvent à -61 M€ à fin décembre 2022, contre -68 M€ en 2021, soit une baisse de +7 M€ qui résulte en partie d'un effet périmètre chez Lagardère Travel Retail et de l'effet du coût amorti des dettes de location.

Au 31 décembre 2022, la **charge d'impôt** comptabilisée s'est établit à -33 M€, soit une augmentation de -11 M€ par rapport à 2021 consécutive à la reprise d'activité sur l'ensemble des zones géographiques (à l'exception de la Chine).

Le **résultat net des activités abandonnées** de +35 M€ à fin décembre 2022 intègre le complément de prix issu de la cession de Lagardère Sports et lié à la fin du litige avec la Confédération Africaine de Football. Au 31 décembre 2021, il intégrait des variations de provisions pour garantie de passif ainsi que le solde des frais liés à la cession de Lagardère Sports.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'est établi à +26 M€ en 2022, contre +15 M€ en 2021. La variation s'explique principalement par la forte reprise de l'activité chez Lagardère Travel Retail, notamment aux États-Unis et en Italie.

5.2.2 TABLEAU DE FINANCEMENT**Financement**

(M€)	2022	2021
Flux générés par l'activité avant variation de BFR	858	577
Diminution des dettes de location	(241)	(216)
Intérêts payés sur dettes de location	(87)	(20)
Variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location	(6)	(4)
Flux générés par les opérations avant variation du BFR et impôts payés (MBA)	524	337
Variation du besoin en fonds de roulement	(73)	280
Impôts payés	(57)	(38)
Flux générés par les opérations	394	579
Investissements	(387)	(415)
- incorporels et corporels	(177)	(136)
- financiers	(210)	(279)
Cessions d'actifs	42	94
- incorporels et corporels	4	13
- financiers	38	81
Intérêts encaissés	7	8
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-
Flux nets d'investissements	(338)	(313)
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	56	266
Flux de financement hors dettes de location	(183)	28
Autres flux	(5)	(21)
Variation de trésorerie	(132)	273

5.2.2.1 FLUX GÉNÉRÉS PAR LES OPÉRATIONS ET D'INVESTISSEMENTS

Au 31 décembre 2022, les **flux générés par les opérations avant variation du besoin en fonds de roulement et impôts payés (marge brute d'autofinancement)** ressortent à +524 M€, contre +337 M€ en 2021. Cette forte hausse dans la génération de trésorerie provient essentiellement de la reprise de l'activité et de la poursuite de la maîtrise des coûts.

La **variation du besoin en fonds de roulement** s'établit à -73 M€, contre +280 M€ en 2021. Cette dégradation est issue de Lagardère Publishing pour -324 M€ notamment du fait des dettes fournisseurs qui ont fortement baissé avec, en particulier, un niveau des dettes liées aux éditeurs tiers à fin 2021 très élevées compte tenu de l'activité exceptionnelle durant l'année. De plus, Lagardère Publishing a enregistré une forte hausse de la valeur des stocks en lien avec la sécurisation des approvisionnements et des effets de hausse de prix des matériaux et services. Chez Lagardère Travel Retail, le recul de -32 M€ provient d'une moindre reconstitution des dettes fournisseurs en 2022 et d'une hausse des stocks en lien avec l'amélioration de l'activité.

Les **impôts payés** représentent -57 M€ à fin décembre 2022, en hausse de -19 M€ par rapport à 2021. Cette évolution est liée à l'amélioration de l'activité en 2021 et en 2022, ainsi qu'à des

remboursements d'impôts obtenus en 2021 aux États-Unis et en Espagne principalement.

Les **flux générés par les opérations** s'élevaient donc à +394 M€ au 31 décembre 2022, contre +579 M€ à fin 2021.

Les **investissements incorporels et corporels** s'élevaient à -177 M€ et sont en hausse de -41 M€ par rapport à 2021. Ils sont en lien, chez Lagardère Travel Retail (-124 M€), avec la reprise de l'activité et la mise en œuvre de projets d'investissements qui avaient été décalés compte tenu de l'environnement incertain en 2021. Le solde provient essentiellement de Lagardère Publishing (-49 M€) qui investit dans un plan de transformation portant sur ses outils logistiques et ses systèmes d'information.

Les **investissements financiers** s'élevaient à -210 M€ au 31 décembre 2022 et correspondent à l'acquisition de Creative Table Holdings Ltd et aux augmentations de capital de Société de Distribution Aéroportuaire et de Lagardère & Connexions chez Lagardère Travel Retail, ainsi qu'aux acquisitions de Welbeck, Paperblanks et Bragelonne chez Lagardère Publishing. En 2021, les investissements financiers s'élevaient à -279 M€ et correspondaient principalement à 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.

Les **cessions d'actifs corporels et incorporels** s'élevaient à 4 M€. Ils incluaient pour +13 M€ en 2021, la cession de Peak chez Lagardère Publishing et de la Matra MS670.

Les **cessions d'actifs financiers** s'élevaient à +45 M€ et incluent essentiellement la cession d'Atticus chez Lagardère Publishing ainsi que l'encaissement partiel du montant négocié lors de la résolution du litige avec la Confédération Africaine de Football. En 2021, elles correspondaient principalement à l'encaissement du solde du remboursement du prêt vendeur lié à l'Asian Football Confederation à la suite de la cession de Lagardère Sports dans les Autres activités, ainsi qu'aux cessions de J'ai Lu et Glénat chez Lagardère Publishing.

Au total, **la somme des flux générés par les opérations et d'investissements** représente pour l'année 2022 un encaissement net de 56 M€, contre 266 M€ au 31 décembre 2021.

5.2.2.2 FLUX DE FINANCEMENT

Au 31 décembre 2022, **les flux de financement** se soldent par un décaissement net de -183 M€ et comprennent notamment :

- ▶ des **dividendes versés** de -105 M€ dont -70 M€ par Lagardère SA et -35 M€ payés aux intérêts minoritaires, incluant -28 M€ chez Lagardère Travel Retail notamment en Amérique du Nord et -5 M€ chez Lagardère Publishing ;
- ▶ une **augmentation nette des dettes financières** de +1 M€, correspondant essentiellement à l'émission de billets de trésorerie compensée par le remboursement d'emprunts bancaires ;
- ▶ des **intérêts payés** pour -79 M€, incluant notamment -34 M€ au titre du paiement des coupons des emprunts obligataires émis en 2016, 2017, 2019 et 2021, -6 M€ au titre des intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit et des billets de trésorerie, -22 M€ au titre des instruments de couverture du risque de change, et -8 M€ au titre des intérêts et commissions du crédit syndiqué.

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€)	31.12.2022	31.12.2021
Placements financiers et trésorerie	851	937
Instruments de couverture affectés à la dette – Actif	3	-
Dettes financières non courantes (*)	(1 647)	(1 971)
Dettes financières courantes (*)	(920)	(501)
Endettement financier net	(1 713)	(1 535)

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

Les variations des exercices 2022 et 2021 s'analysent comme suit :

(M€)	2022	2021
Endettement financier net au 1^{er} janvier	(1 535)	(1 733)
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	56	266
Intérêts payés	(79)	(81)
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	1	101
Cessions (acquisitions) de titres d'autocontrôle	-	(1)
Cessions (acquisitions) d'intérêts minoritaires	(1)	(1)
Dividendes	(105)	(22)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	(20)	(20)
Mouvements de périmètre	-	-
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	(15)	(25)
Impact du classement en actifs destinés à être cédés	-	(1)
Incidence des effets de change et divers	(15)	(18)
Endettement financier net au 31 décembre	(1 713)	(1 535)

5.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2022

RFA

Compte de résultat consolidé

(M€)		31.12.2022	31.12.2021
Chiffre d'affaires	(Notes 5 et 6)	6 929	5 130
Produits annexes		48	41
Produits des activités ordinaires		6 977	5 171
Achats et variation de stocks		(2 530)	(1 740)
Charges externes		(1 950)	(1 575)
Charges de personnel		(1 549)	(1 211)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(171)	(189)
Amortissements des droits d'utilisation	(Note 18)	(328)	(374)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions		(113)	(109)
Charges de restructuration	(Note 8)	(38)	(44)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	(Note 9)	7	17
Gains et pertes sur contrats de location (*)	(Note 18)	41	131
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(Note 10)	(9)	(17)
Autres charges	(Note 11)	(91)	(59)
Autres produits	(Note 12)	61	64
Contribution des sociétés mises en équivalence	(Note 20)	13	1
Résultat avant charges financières et impôts	(Note 5)	320	66
Produits financiers	(Note 13)	17	14
Charges financières	(Note 13)	(91)	(78)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(Note 18)	(61)	(68)
Résultat avant impôts		185	(66)
Charge d'impôts	(Note 14)	(33)	(22)
Résultat net des activités poursuivies		152	(88)
Résultat net des activités abandonnées (**)		35	2
Résultat net consolidé		187	(86)
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		161	(101)
Intérêts minoritaires		26	15
<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)	1,15	(0,75)
Résultat net par action dilué (en €)	(Note 15)	1,14	(0,75)
<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)	0,90	(0,76)
Résultat net par action dilué (en €)	(Note 15)	0,90	(0,76)

(*) 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€)	31.12.2022	31.12.2021
Résultat net consolidé (1)	187	(86)
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées (*)	(5)	20
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)	(5)	20
Variation des écarts de conversion	60	123
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	(26)	(26)
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)	34	97
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2)+(3)	29	117
Total des gains et pertes consolidés (1)+(2)+(3)	216	31
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	186	13
Intérêts minoritaires	30	18

(*) Nets d'impôts.

État des flux de trésorerie consolidé

(M€)		31.12.2022	31.12.2021
Résultat net des activités poursuivies		152	(88)
Impôts sur le résultat	(Note 14)	33	22
Charges financières nettes	(Note 13)	135	132
Résultat avant charges financières et impôts		320	66
Dotations aux amortissements		608	661
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		(16)	(2)
(Gain) perte sur cessions d'actifs et sur contrats de location		(46)	(148)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		5	1
Résultat des sociétés mises en équivalence	(Note 20)	(13)	(1)
Variation du besoin en fonds de roulement	(Note 25)	(79)	276
Flux générés par l'activité		779	853
Impôts payés		(57)	(38)
Flux opérationnels	(A)	722	815
Investissements			
- Incorporels et corporels	(Note 5)	(177)	(136)
- Titres de participation	(Notes 4.2 et 5)	(150)	(274)
- Trésorerie sur entrée de périmètre	(Note 5)	(15)	15
- Autres actifs non courants	(Note 5)	(45)	(20)
Total investissements	(B)	(387)	(415)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées		-	-
- Incorporelles et corporelles	(Note 5)	4	13
- Titres de participation	(Notes 4 et 5)	21	78
- Trésorerie sur sortie de périmètre	(Note 5)	(2)	(2)
Diminution des autres actifs non courants	(Note 5)	19	5
Total cessions	(C)	42	94
Intérêts encaissés	(D)	7	8
Flux d'investissements	(F)=(B)+(C)+(D)	(338)	(313)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(G)=(A)+(F)	384	502
Opérations sur les capitaux propres			
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		1	101
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		-	(1)
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires		(1)	(1)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(70)	-
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(35)	(22)
Total des opérations sur les capitaux propres	(H)	(105)	77
Mouvements financiers			
- Augmentation des dettes financières	(Note 28.1)	74	1 193
- Diminution des dettes financières		(73)	(1 161)
Total des mouvements des dettes financières	(I)	1	32
Intérêts payés	(J)	(79)	(81)
Diminution des dettes de location	(Note 18) – (J)	(241)	(216)
Intérêts sur dettes de location	(Note 18) – (J)	(87)	(20)
Flux de financement	(K)=(H)+(I)+(J)	(511)	(208)
Autres mouvements			
- Différences de conversion sur la trésorerie		(7)	(12)
- Autres éléments		2	(9)
Total des autres mouvements	(L)	(5)	(21)
Variation de trésorerie	(M)=(G)+(K)+(L)	(132)	273
Trésorerie début de période		878	605
Trésorerie fin de période	(Note 25)	746	878

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Bilan consolidé

ACTIF (M€)		31.12.2022	31.12.2021
Immobilisations incorporelles	(Note 17)	986	971
Écarts d'acquisition	(Note 16)	1 640	1 614
Droits d'utilisation	(Note 18)	1 640	1 583
Immobilisations corporelles	(Note 19)	661	673
Titres mis en équivalence	(Note 20)	83	46
Autres actifs non courants	(Note 21)	183	188
Impôts différés – Actif	(Note 14)	310	270
Actifs non courants		5 503	5 345
Stocks et en-cours	(Note 22)	833	632
Créances clients et comptes rattachés	(Note 23)	957	1 023
Autres actifs courants	(Note 24)	840	687
Trésorerie	(Note 25)	851	937
Actifs courants		3 481	3 279
Actifs destinés à être cédés	(Note 4.3)	-	127
Total Actif		8 984	8 751

Bilan consolidé

PASSIF (M€)		31.12.2022	31.12.2021
Capital social		861	861
Primes d'émission		-	-
Réserves et résultats non distribués		(31)	174
Résultat de l'exercice (part du Groupe)		161	(101)
Autres éléments du résultat global		(92)	(119)
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		899	815
Intérêts minoritaires	(Note 26)	131	124
Capitaux propres		1 030	939
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(Note 27)	67	88
Provisions pour risques et charges non courantes	(Note 27)	121	141
Dettes financières non courantes	(Note 28)	1 647	1 971
Dettes de location non courantes	(Note 18)	1 634	1 602
Autres passifs non courants	(Note 31)	54	52
Impôts différés – Passif	(Note 14)	268	263
Passifs non courants		3 791	4 117
Provisions pour risques et charges courantes	(Note 27)	111	146
Dettes financières courantes	(Note 28)	920	501
Dettes de location courantes	(Note 18)	388	309
Fournisseurs et comptes rattachés		1 379	1 298
Autres passifs courants	(Note 31)	1 365	1 274
Passifs courants		4 163	3 528
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	(Note 4.3)	-	167
Total Passif		8 984	8 751

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 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
Impact de l'application rétrospective de la décision IFRIC IAS 38 ^(d)	-	-	(29)	-	-	-	(29)	-	(29)
Solde au 1^{er} janvier 2022	861	-	35	(71)	8	(47)	786	124	910
Résultat net de la période	-	-	161	-	-	-	161	26	187
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)	-	-	(5)	-	56	(26)	25	4	29
Total des gains et pertes consolidés de la période	-	-	156	-	56	(26)	186	30	216
Distribution de dividendes	-	-	(70)	-	-	-	(70)	(35)	(105)
Variation de capital de la société mère ^(b)	-	-	(14)	14	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Variation des actions propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunérations sur base d'actions	-	-	11	-	-	-	11	-	11
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	1	-	-	-	1	-	1
Variation de périmètre et autres	-	-	(14)	-	(1)	-	(15)	11	(4)
Solde au 31 décembre 2022	861	-	105	(57)	63	(73)	899	131	1 030

(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.

(d) Impact de l'application de la décision IFRIC – IAS 38 (cf. note 1.4).

SOMMAIRE DES NOTES

Note 1	Principes comptables	page 218
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation	page 221
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	page 222
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	page 228
Note 5	Informations par branche d'activité	page 231
Note 6	Chiffre d'affaires	page 238
Note 7	Frais de personnel	page 239
Note 8	Charges de restructuration	page 240
Note 9	Plus et moins-values	page 241
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	page 241
Note 11	Autres charges des activités	page 245
Note 12	Autres produits des activités	page 245
Note 13	Charges financières nettes	page 245
Note 14	Impôt sur les résultats	page 246
Note 15	Résultat net par action	page 248
Note 16	Écarts d'acquisition	page 249
Note 17	Immobilisations incorporelles	page 249
Note 18	Contrats de location	page 250
Note 19	Immobilisations corporelles	page 254
Note 20	Titres mis en équivalence	page 256
Note 21	Autres actifs non courants	page 258
Note 22	Stocks et en-cours	page 259
Note 23	Créances clients	page 259
Note 24	Autres actifs courants	page 260
Note 25	Trésorerie	page 260
Note 26	Capitaux propres	page 261
Note 27	Provisions	page 264
Note 28	Dettes financières	page 269
Note 29	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	page 273
Note 30	Instruments financiers	page 276
Note 31	Autres passifs	page 281
Note 32	Obligations contractuelles	page 281
Note 33	Engagements hors bilan	page 282
Note 34	Litiges en cours	page 282
Note 35	Parties liées	page 284
Note 36	Événements postérieurs à la clôture	page 285
Note 37	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux	page 286
Note 38	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2022	page 287
Note 39	Comptes consolidés 2021 et 2020	page 296

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2022

(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 2022. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-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 2022 sont les suivants :

- ▶ 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 – Comptabilisation des produits accessoires avant mise en service ;
- ▶ Améliorations annuelles des IFRS – cycle 2018-2020.

L'impact sur les comptes lié à l'application des textes ci-dessus n'est pas significatif.

La finalisation des travaux d'application de la décision de l'IFRS IC sur IAS 38 concernant les coûts de configuration ou de personnalisation dans le cadre de contrats de cloud computing a eu lieu en 2022. Les impacts sont décrits en note 1.4 ci-dessous.

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 à l'exercice 2022 :

- ▶ Amendements d'IAS 1 et du guide d'application pratique de la matérialité : Informations à fournir sur les méthodes comptables ;
- ▶ Amendements à IAS 8 : Définition d'une estimation comptable ;
- ▶ Amendements d'IAS 12 : Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction.

Les nouvelles normes et amendements publiés par l'IASB au 31 décembre 2022, **non encore adoptés** par l'Union européenne et qui seront d'application postérieure à 2022, sont :

- ▶ Amendements d'IAS 1 : Classification des passifs en courant et non courant ;
- ▶ Amendement d'IFRS 16 : Dettes de location dans le cadre d'un contrat de cession-bail.

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 15 février 2023 par le Conseil d'Administration et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 18 avril 2023.

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.

Les estimations significatives concernent principalement :

- ▶ l'évaluation des droits de retour octroyés aux distributeurs chez Lagardère Publishing, fondée en partie sur les prévisions de vente ;
- ▶ dans le cadre des tests de perte de valeur, le montant des flux de trésorerie projetés, l'horizon de temps retenu ainsi que les taux de croissance perpétuelle et les taux d'actualisation. La note 10 détaille ces estimations et jugements ;
- ▶ l'évaluation des actifs et passifs acquis lors d'un regroupement d'entreprise, ainsi que, dans le cadre du recentrage du Groupe finalisé en 2020, les compléments de prix et les garanties de passif issus des cessions des anciennes branches Lagardère Active et Lagardère Sports tiennent compte d'estimations. 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 OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT DE VIVENDI SE

Le 21 février 2022, Vivendi SE a déposé un projet d'offre publique d'achat auprès de l'AMF.

Ce projet d'offre publique d'achat (OPA) était composé :

- ▶ d'une branche principale, qui permettait aux actionnaires de céder leurs actions Lagardère SA au prix de 25,50 € par action (coupon attaché, soit 25 € réglé par Vivendi compte tenu du coupon de 0,50 € par action détaché le 25 avril 2022) ;
- ▶ d'une branche subsidiaire, qui permettait aux actionnaires de se voir attribuer, pour chaque action Lagardère SA présentée à cette branche subsidiaire et conservée jusqu'à la clôture de l'offre, un droit de la céder à Vivendi SE au prix de 24,10 € par action (coupons détachés) jusqu'au 15 décembre 2023.

Le 22 mars 2022, Lagardère SA a déposé auprès de l'AMF un projet de note en réponse contenant notamment le rapport de l'expert indépendant, le cabinet Eight Advisory, ayant conclu au caractère équitable des conditions financières de l'offre, et l'avis motivé favorable rendu par son Conseil d'Administration le 21 mars 2022. Le Collège de l'AMF réuni le 12 avril 2022 a prononcé la conformité de l'offre, qui a ainsi été ouverte entre le 14 avril 2022 et le 20 mai 2022 puis, compte tenu du succès de l'offre à l'issue de cette première période, entre le 27 mai 2022 et le 9 juin 2022.

À l'issue de l'OPA, Vivendi SE détenait 80 943 768 actions Lagardère, apportées à la branche principale de l'offre, représentant

autant de droits de vote, soit 57,35 % du capital et 48,03 % des droits de vote théoriques de Lagardère ⁽¹⁾.

Par ailleurs, 31 184 281 actions ont été présentées à la branche subsidiaire de l'OPA. Les actionnaires ayant apporté ces actions ont reçu autant de droits de cession leur permettant de céder à Vivendi SE, pour chaque droit de cession, une action au prix de 24,10 € (coupon détaché) jusqu'au 15 décembre 2023.

Le 24 octobre 2022, Vivendi SE a formellement déposé la notification du projet de rapprochement avec Lagardère auprès de la Commission européenne. À cette occasion, Vivendi SE a confirmé poursuivre l'étude du projet de cession de l'intégralité de sa filiale Editis, qui avait été annoncé le 28 juillet 2022. Ce projet qui, pour pouvoir être mis en œuvre, devrait notamment être accepté par la Commission européenne, interviendrait principalement au travers d'une distribution des actions Editis aux actionnaires de Vivendi, leur admission concomitante sur le marché d'Euronext à Paris, ainsi que la cession par le Groupe Bolloré, actionnaire de référence de Vivendi, de l'ensemble des actions Editis ainsi reçues, de manière à doter Editis d'un noyau actionnarial de référence et stable.

Le 30 novembre 2022, la Commission européenne a décidé d'ouvrir une enquête approfondie afin d'apprécier, au regard du règlement de l'UE sur les concentrations, le projet d'acquisition de Lagardère par Vivendi. À ce jour l'échéance annoncée par la Commission européenne pour la remise de sa décision est fixée au 23 mai 2023.

Il est rappelé que, jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle par les autorités de concurrence, Vivendi SE ne disposera pas des droits de vote attachés aux actions Lagardère acquises auprès d'Amber Capital et dans le cadre de l'offre publique d'achat, si bien que Vivendi SE ne pourra exercer que 38 387 791 droits de vote représentant environ 22,80 % des droits de vote.

Les frais d'experts, de conseils financiers et juridiques, supportés par Lagardère dans le cadre de cette offre publique ainsi que les coûts inhérents à la prise de contrôle à venir par Vivendi SE ont été comptabilisés en charges de restructuration (cf. note 8) dans les comptes au 31 décembre 2022.

1.2 CONSÉQUENCES DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

Au cours de l'année 2022, les impacts liés à la pandémie de Covid-19 sur les activités du Groupe ont été limités. Les mesures de restrictions gouvernementales ont été allégées voire supprimées dans la plupart des pays, à l'exception de la Chine, ce qui a permis une reprise du trafic aérien à des rythmes différents selon les zones géographiques.

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 reprise progressive du trafic aérien.

Le résultat de ces tests et sensibilités des tests réalisés sont détaillés en note 10.

Négociations de loyers des contrats de concession

En fonction de l'évolution de la pandémie et des restrictions gouvernementales propres à chaque pays, Lagardère Travel Retail a continué à négocier des remises de loyers auprès des aéroports, hôpitaux et gares. Le volume et le montant des négociations est plus faible qu'en 2021 et 2020, du fait de l'amélioration de la situation sanitaire.

Lorsque les conditions étaient réunies, les amendements d'IFRS 16 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.

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 40 M€ à fin décembre 2022, contre 82 M€ au 31 décembre 2021. Ces aides incluent les indemnités versées aux concédants par les aéroports aux États-Unis financées par le gouvernement pour 20 M€, et des mesures spécifiques de chômage partiel qui représentent 8 M€ au 31 décembre 2022 (contre 42 M€ au 31 décembre 2021).

Liquidité

Au 31 décembre 2022, le Groupe bénéficie d'une liquidité de 1 893 M€, composée d'une trésorerie de 851 M€ et de la ligne de crédit renouvelable non tirée de 1 042 M€ consentie par un pool de banques relationnelles du Groupe.

Le 21 avril 2022, un nouvel avenant au contrat de crédit syndiqué a été signé portant notamment sur un ajustement du montant de la facilité à 1 042 M€ et l'extension de la maturité de la facilité de mars 2023 à avril 2024 à hauteur de 982 M€ avec possibilité d'être portée jusqu'à avril 2026 sous réserve de l'accord des banques.

Cet avenant prévoit le retour à l'application semestrielle du covenant financier initial (levier financier) à compter du 30 juin 2022, qui doit être inférieur à 4,5 aux dates du 30 juin et du 31 décembre 2022 puis inférieur 4,0 au 30 juin 2023, puis inférieur à 3,5 à compter du 31 décembre 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 920 M€ (dont 376 M€ de billets de trésorerie et 350 M€ d'emprunt obligataire).

1.3 CHANGEMENT CLIMATIQUE

En 2022, le groupe Lagardère a mené une analyse de son exposition au risque climatique fondée sur deux scénarios de hausse des températures de +1,5 °C et de +4 °C à horizon 2030 et 2050. La cartographie des risques du Groupe montre que ce risque est globalement limité.

► Atténuation du risque climatique : impact des risques de transition

Le scénario d'une hausse limitée à +1,5 °C implique la mise en œuvre de mesures imposées de réduction des émissions de gaz à effet de serre comme des évolutions réglementaires, technologiques ou de marché, qui pourraient réduire l'accès à des ressources comme le papier ou réduire le trafic aérien. Pour diminuer son exposition à ces risques, le Groupe suit ces évolutions pour adapter son modèle d'affaires à ces nouvelles contraintes et a élaboré en 2022 une stratégie de réduction de son empreinte carbone.

Une estimation préliminaire des impacts financiers potentiels a été réalisée en considérant (i) le risque de hausse du prix du papier pour les activités de Lagardère Publishing et Lagardère News, et (ii) le risque de baisse du trafic aérien (utilisation des scénarios technologiques d'évolution du trafic aérien du Shift Project ⁽²⁾) pour

(1) Sur la base de la situation arrêtée au 30 juin 2022.

(2) Source : Rapport « Pouvoir voler en 2050 : quelle aviation dans un monde contraint ? », Mars 2021, Supaero Decarbo, The Shift Project, Citoyens pour le Climat – The Shift Project, association loi 1901 d'intérêt général, est un think tank qui œuvre en faveur d'une économie libérée de la contrainte carbone.

Lagardère Travel Retail. Pour chaque simulation d'impact de ces risques sur la rentabilité, des mesures d'adaptation et d'optimisation ont été intégrées.

Le **risque de hausse du coût du papier** reste peu significatif sur la rentabilité de la branche Publishing même dans un scénario dégradé, non probable, de très forte hausse du coût du papier sans répercussion par des hausses de prix, à horizon 2030 ou 2050.

Concernant le **risque de baisse du trafic aérien** pour l'activité Travel Retail, les simulations faites à horizon 2030 intègrent des baisses progressives jusqu'à -5 %. Dans ce contexte, la perte de rentabilité serait modérée et pourrait être encore réduite par la forte capacité d'adaptation et d'optimisation de la branche, notamment en renégociant les contrats avec les aéroports.

À horizon 2050, le report modal vers des modes de transport décarbonés permettrait de maintenir une rentabilité cible. Celle-ci pourrait être réduite dans un scénario dégradé avec environnement réglementaire plus défavorable, sans toutefois tenir compte des actions de développement des activités hors aéroport, des renégociations des contrats avec les concédants ni des synergies liées à la consolidation probable du marché dans ce contexte.

► Adaptation au changement climatique : impact des risques physiques

Le scénario d'une hausse de 4 °C intègre des évolutions du climat qui renforcent les risques physiques du fait de l'augmentation d'événements climatiques (vagues de chaleur, inondations, feux de forêts, sécheresse, etc.) et de changements à plus long terme susceptibles d'avoir des conséquences financières. L'analyse des risques physiques s'est concentrée sur l'effet des vagues de chaleur sur (i) l'approvisionnement en papier, (ii) les chaînes logistiques (les imprimeurs, entrepôts, etc.) et bureaux et (iii) les infrastructures des aéroports et gares. L'exposition à ces risques pourrait être réduite par la diversification des fournisseurs, en privilégiant les sources locales d'approvisionnements, et la capacité à négocier avec les concédants des niveaux de loyers adaptés. Enfin, la présence géographique étendue de Lagardère Travel Retail lui permet également d'être moins sensible à un événement climatique localisé.

Ces risques ont fait l'objet d'une mesure qualifiée de « limitée » dans la cartographie des risques en fonction de leur probabilité

d'occurrence, l'évaluation de leur impact financier étant encore en cours et devant faire l'objet de travaux plus approfondis en 2023.

► Prise en compte des risques climatiques dans les comptes

Cette première analyse d'identification des risques climatiques a permis de conclure à ce stade à une exposition limitée du bilan du Groupe, notamment des écarts d'acquisition.

Le changement climatique n'est pas considéré comme un indice de perte de valeur.

En conséquence et compte tenu du caractère préliminaire des simulations d'impacts financiers, les tests de perte de valeur réalisés pour la clôture annuelle 2022 n'intègrent pas d'hypothèses liées à ces risques.

1.4 APPLICATION DE LA DÉCISION IFRS IC DE MARS 2021 SUR LES COÛTS DE CONFIGURATION OU DE PERSONNALISATION D'UN LOGICIEL SAAS

L'impact de l'application de la décision rendue par l'IFRS IC en mars 2021 concernant la comptabilisation des coûts de configuration ou de personnalisation d'un logiciel SaaS a été finalisée en 2022 afin de déterminer si les différentes natures de coûts immobilisés lors des projets informatiques qui prévoient un accès à distance au logiciel, répondent toujours aux critères d'activation prévus par ce texte ou s'ils doivent être requalifiés en charges. L'analyse a porté sur les logiciels immobilisés au 31 décembre 2021 et les projets en cours.

L'IFRS IC a indiqué que lorsque le contrat d'accès au logiciel du fournisseur est comptabilisé chez le client comme un service, il doit analyser le moment où les services de configuration et de personnalisation sont rendus au client, par analogie avec les dispositions de la norme IFRS 15. Si ces services sont réalisés par le fournisseur d'accès au logiciel (ou un sous-traitant de ce fournisseur), le client les comptabilise comme une charge au moment où le fournisseur les exécute si les services sont distincts du service d'accès au logiciel ou comme une charge lorsque le fournisseur fournit l'accès au logiciel au client, c'est-à-dire étalée sur la durée du contrat, si les services sont non distincts de la prestation d'accès au logiciel.

(M€)	Impact sur les capitaux propres au 01/01/2022	dont impact de l'exercice 2021	Impact sur le résultat de l'exercice 2022
Dépenses préalablement immobilisées et reconnues en charge		(8)	(9)
Économie d'amortissement liée aux dépenses ci-dessus		5	6
Effets d'impôts		1	-
Impacts sur le résultat net	(29)	(2)	(3)

L'impact de (29)M€ dans les capitaux propres d'ouverture de l'exercice correspond principalement à un projet informatique aux États-Unis datant de 2020 pour (23)M€, dont les dépenses avaient été inscrites en logiciels au sein des immobilisations incorporelles. Le solde correspond à des projets de développements informatiques

en cours en 2021 en France, dont les dépenses avaient été capitalisées avant mise en service. La revue de ces projets, au regard de la décision IFRS IC de mars 2021, a conduit le Groupe à ne pas capitaliser de ces dépenses.

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 co-entrepreneurs.

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 inventurés, 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 zone de transport et concession sur les segments Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice, ainsi que les activités de ventes au détail dans les points de vente de proximité. Le chiffre d'affaires est reconnu lors de la réalisation de la vente au détail. Dans le cas de certains produits ou services (vente des cartes de téléphone prépayées, distribution de presse, etc.), l'entité agit comme un agent et comptabilise la commission nette perçue en chiffre d'affaires.

Autres activités : le chiffre d'affaires 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 au 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 ou 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 exerçable 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 sont 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.

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 réalisés 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 inamovibles 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 inamovibles 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 sont réalisés 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 cinq ans et qui sont approuvés par le Conseil d'Administration. Pour certains UGT de Lagardère Travel Retail, les périodes projetées peuvent être étendues au-delà des cinq années du budget-plan pour tenir compte de la durée des contrats.

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 comptabilisées au coût amorti. Elles 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 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 2022

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2022 sont les suivantes :

Lagardère Publishing

- ▶ Acquisition par Hachette UK en janvier 2022 de Paperblanks, société de production de carnets, agendas, journaux et articles de papeterie haut de gamme.
- ▶ Acquisition en février 2022 de La Boîte de Jeu par Hachette Livre, société d'édition de littératures de l'imaginaire indépendant. Le catalogue actuel de La Boîte de Jeu comprend une vingtaine de jeux, majoritairement destinés à la clientèle des jeux de stratégie.

- ▶ Acquisition en février 2022 de l'intégralité des titres non encore détenus par Hachette Livre de Bragelonne, société d'édition de jeux de société française indépendante.

Lagardère Travel Retail

- ▶ Acquisition en avril 2022 de Creative Table Holdings Ltd, basée aux Émirats arabes unis et qui a développé depuis de nombreuses années une offre de restauration à l'aéroport de Dubaï. Cette acquisition permet à la branche 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.
- ▶ Cession partielle le 1^{er} mai 2022 de l'activité de Lagardère Travel Retail en Australie et Nouvelle-Zélande à la suite de l'accord signé en novembre 2021 avec AWPL (cf. note 4.3).

4.2 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Les regroupements d'entreprises ont généré les impacts suivants sur l'exercice 2022 :

	Creative Table Holdings Ltd	Allocation définitive - Workman Publishing	Autres	Total
Prix d'acquisition (A) (*)	76	-	47	123
Allocation aux actifs et passifs identifiables				
Actif immobilisé (**)	65	14	31	110
Stocks, clients et autres actifs	-	-	20	20
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	4	4
Dettes fournisseurs et autres passifs	-	-	(16)	(16)
Dettes financières, nettes	-	-	-	-
Contrats de location : Droit d'utilisation	41	-	-	41
Contrats de location : Dettes de location	(41)	-	-	(41)
Impôts différés, nets	(5)	(1)	(3)	(9)
Intérêts minoritaires en pourcentage de l'actif net acquis	(11)	-	(2)	(13)
Total des actifs et passifs identifiables (B)	49	13	34	96
Écart d'acquisition (contre-valeur euro à la date d'acquisition) (A-B)	27	(13)	13	27
Écart de conversion	3	6	-	9
Écart d'acquisition provisoire (contre-valeur euro à la date de clôture)	30	(7)	13	36

(*) Les autres regroupements d'entreprise concernent principalement Paperblanks.

(**) Dont 65M€ au titre des contrats de concessions, 31M€ de marques et 12M€ de droits d'éditions.

Les impacts ci-dessus sont principalement issus de l'acquisition de Creative Table Holdings Ltd et d'acquisitions individuellement non significatives chez Lagardère Publishing. L'impact de l'acquisition de Creative Table Holdings Ltd 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 :

	Creative Table Holdings Ltd	Autres	Total
Prix payé au titre des regroupements d'entreprise 2022	(76)	(14)	(90)
Augmentations de capital des entreprises associées et co-entreprises		(36)	(36)
Ajustements de prix au titre des acquisitions antérieures, autres acquisitions de titres et frais		(24)	(24)
Flux d'investissements sur titres de participation dans l'état des flux de trésorerie	(76)	(74)	(150)

Creative Table Holdings Ltd

En avril 2022, Lagardère Travel Retail a acquis 80 % du capital de la société Creative Table Holdings Ltd pour un montant total de 76M€. Au 31 décembre 2022, l'allocation du prix d'acquisition fait ressortir un goodwill de 27 M€ après affectation de 65M€ au

titre des contrats de concessions en immobilisations incorporelles, amortis sur 20 ans. Les actionnaires minoritaires disposent d'une option de vente de leurs parts au Groupe, ce qui a fait l'objet d'une dette financière pour une valeur de 14M€ à la date d'acquisition.

Workman Publishing

	Bilan d'ouverture provisoire au 31.12.2021	Ajustements bilan d'ouverture	Bilan d'ouverture définitif au 31.12.2022
Prix d'acquisition (A)	215	-	215
Allocation aux actifs et passifs identifiables			
Actif immobilisé (*)	80	14	94
Stocks, clients et autres actifs	77	-	77
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12	-	12
Dettes fournisseurs et autres passifs	(31)	-	(31)
Dettes financières, nettes	-	-	-
Contrats de location : Droit d'utilisation	14	-	14
Contrats de location : Dettes de location	(14)	-	(14)
Impôts différés, nets	-	(1)	(1)
Total des actifs et passifs identifiables (B)	138	13	151
Écart d'acquisition (A-B)	77	(13)	64
Écart de conversion	2	6	8
Écart d'acquisition provisoire (contre-valeur euro à la date de clôture)	79	(7)	72

(*) Principalement des droits d'éditions pour 68M€ et des marques pour 24M€, amortis sur 15 ans.

Comme détaillé dans la note 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2021, Lagardère Publishing a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de la société Workman Publishing le 23 septembre 2021, pour un montant total en numéraire de 215M€ (dont 203M€ 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.

L'allocation définitive du prix d'acquisition a été réalisée au 1^{er} semestre 2022, et a abouti à la reconnaissance de 94M€ en actif immobilisé constitué principalement de droits d'éditions pour 68M€ et des marques pour 24M€, amortissables sur 15 ans.

L'écart d'acquisition final s'établit à 72M€. Il porte essentiellement sur les savoir-faire opérationnels et commerciaux de Workman Publishing, et la capacité du nouvel ensemble à générer des synergies et développements futurs. Il a été affecté à l'UGT Hachette Book Group.

4.3 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

4.3.1 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE

En novembre 2021, Lagardère Travel Retail et l'entreprise de Travel Retail australienne 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.

Le 1^{er} mai 2022, à la suite de l'accord des autorités locales, l'opération a été réalisée. Cette opération a été comptabilisée comme une cession de l'activité de Lagardère Travel Retail en Australie et Nouvelle-Zélande, générant un résultat de cession d'un montant inférieur à 1M€. La quote-part détenue dans l'entité contrôlée

conjointement a été comptabilisée en titres mis en équivalence pour 10M€.

4.3.2 ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Le résultat net des activités abandonnées de 35 M€ est principalement constitué d'un complément de prix lié à la cession de Lagardère Sports en 2020. Il est issu du protocole d'accord transactionnel conclu avec la Confédération Africaine de Football (CAF) fin 2022 pour régler amiablement le contentieux né en 2019 de la résiliation unilatérale par la CAF du contrat portant sur la commercialisation de droits médias et marketing qui avait été confiée à Sportfive jusqu'en 2028.

4.4 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2021

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2021 étaient les suivantes :

Lagardère Éditions

- 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'Hiboutatillu 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 million d'exemplaires depuis son lancement.
- Acquisition en juin 2021 de Maxima, éditeur spécialisé dans les livres de gestion, de management et de droit, par Dunod.
- 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).

NOTE 5 INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

Le Groupe est organisé autour de ses deux branches prioritaires (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) et inclut également les Autres activités.

Le reporting interne est structuré ainsi :

- **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, la Papeterie haut de gamme et la Distribution ;
- **Lagardère Travel Retail** qui inclut les activités de commerce en zone de transport et concession sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice.
- **Les « Autres activités »** qui incluent Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, *JDD Magazine*, Europe 1, Europe 2, RFM, 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.

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 réalisées sur la base des conditions de marché.

5.1 INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

Compte de résultat 2022

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

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

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

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

Compte de résultat 2021

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total
Chiffre d'affaires	2 604	2 290	242	5 136
Chiffre d'affaires inter-branches	(6)	-	-	(6)
Chiffre d'affaires consolidé	2 598	2 290	242	5 130
Produits annexes consolidés	5	12	24	41
Produits des activités ordinaires	2 603	2 302	266	5 171
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	351	(81)	(21)	249
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	7	(6)	-	1
Charges de restructuration	(9)	(2)	(33)	(44)
Plus et moins-values de cession	16	-	1	17
Pertes de valeur (*)	-	(15)	(2)	(17)
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(7)	(90)	-	(97)
Frais liés aux acquisitions et cessions	(7)	(5)	-	(12)
Ajustement de prix post acquisition	-	(6)	-	(6)
Impact IFRS 16 des contrats de concessions (**)	5	(30)	-	(25)
Résultat avant charges financières et impôts	356	(235)	(55)	66
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées				
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(41)	(137)	(11)	(189)
Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres	(32)	(14)	(21)	(67)
Coût des plans d'actions gratuites	(3)	(2)	(2)	(7)

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

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

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total
Impact IFRS 16 des contrats de concessions	5	(30)	-	(25)
Gains et pertes sur contrats de location	5	126	-	131
Amortissements des droits d'utilisations	-	(307)	-	(307)
Diminution des dettes de location	-	142	-	142
Intérêts payés sur dettes de location	-	5	-	5
Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location	-	4	-	4

Financement 2022

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

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

Financement 2021

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
Flux générés par l'activité	613	284	(44)	853
Diminution des dettes de location ^(*)	(35)	(159)	(22)	(216)
Intérêts payés sur dettes de location ^(*)	(9)	(7)	(4)	(20)
Flux générés par les opérations avant impôts payés	569	118	(70)	617
Impôts payés	(76)	-	38	(38)
Flux générés par les opérations	493	118	(32)	579
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(33)	(88)	(2)	(123)
- Acquisitions	(38)	(92)	(6)	(136)
- Cessions	5	4	4	13
Free cash-flow	460	30	(34)	456
<i>dont free cash-flow avant variation de BFR</i>	<i>254</i>	<i>(48)</i>	<i>(30)</i>	<i>176</i>
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(228)	(36)	66	(198)
- Acquisitions	(273)	(39)	33	(279)
- Cessions	45	3	33	81
Intérêts encaissés	1	1	6	8
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	233	(5)	38	266

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

Bilan 2022

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

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 opérationnels 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

5.2 INFORMATIONS PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE**Chiffre d'affaires**

	2022	2021
USA	1 833	1 333
Union européenne (hors France)	1 789	1 138
France	1 705	1 393
Royaume-Uni	545	456
Asie-Océanie	496	485
Autres Amérique du Nord (Canada principalement)	181	103
Autres pays européens	132	75
Moyen-Orient	68	28
Autres (Afrique, Amérique latine)	180	119
Total	6 929	5 130

Actifs sectoriels

	31.12.2022	31.12.2021
Union européenne (hors France)	2 679	2 488
USA	2 511	2 433
France	2 093	2 009
Asie-Océanie	348	430
Autres pays européens	56	114
Canada	73	71
Moyen-Orient	170	19
Royaume-Uni	20	17
Autres (Afrique, Amérique latine)	97	60
Total	8 047	7 641

Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)

	2022	2021
Union européenne (hors France)	55	41
USA	49	30
France	40	33
Asie-Océanie	22	24
Canada	2	1
Autres pays européens	1	-
Moyen-Orient	3	-
Autres	5	7
Total	177	136

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 6 929M€, soit une évolution de +35,1 % en données consolidées et de +28,3 % 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 2022 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2021 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2022 ;
- ▶ le chiffre d'affaires 2021 et le chiffre d'affaires 2022 retraité sur la base des taux de change applicables en 2021.

L'écart de chiffre d'affaires entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de change favorable de 243M€ attribuable principalement à l'appréciation du dollar américain pour +194M€ et à l'appréciation du yuan chinois pour +14M€. L'effet de périmètre positif de +109M€ est principalement lié à Lagardère Publishing avec les acquisitions de Workman Publishing et de Paperblanks ainsi que de la société Creative Table Holdings Ltd, basée à Dubai, chez Lagardère Travel Retail.

Au 31 décembre 2022, le poids du livre numérique dans le chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing s'établit à 7,8 % contre 7,7 % au 31 décembre 2021 et celui du livre audio numérique à 4,3 % contre 3,8 % au 31 décembre 2021.

Le chiffre d'affaires par activité et par branche se décompose comme suit :

	2022	2021
Lagardère Publishing	2 748	2 598
Littérature	1 155	1 085
Illustrés	524	443
Éducation	293	325
Fascicules	282	297
Autres	494	448
Lagardère Travel Retail	3 927	2 290
Travel Essentials	1 521	998
Duty Free & Fashion	1 511	795
Foodservice	895	497
Autres activités	254	242
Presse	109	108
Radios	87	96
Autres	58	38
Total	6 929	5 130

Le chiffre d'affaires par pays et par branche se décompose comme suit :

	2022	2021
Lagardère Publishing	2 748	2 598
USA et Canada	867	734
France	746	767
Royaume-Uni, Irlande et Océanie	552	527
Espagne	139	136
Autre Europe	212	222
Autres	232	212
Lagardère Travel Retail	3 927	2 290
Europe, Moyen-Orient, Afrique (hors France)	1 727	887
USA et Canada	1 171	690
France	750	427
Chine	235	240
Autre Asie-Pacifique	44	46
Autres activités	254	242
France	210	199
Asie-Pacifique	16	15
Europe occidentale	13	15
USA et Canada	15	13
Total	6 929	5 130

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)	2022	2021
Lagardère Publishing	7 765	7 430
Lagardère Travel Retail	18 844	13 018
Autres activités	1 320	1 143
Total	27 929	21 591

7.2 CHARGES DE PERSONNEL

	2022	2021
Salaires et rémunérations	1 304	1 037
Charges sociales	234	167
Paiement en actions	11	7
Total	1 549	1 211

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 2019 à 2022, 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 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 : 783 000 actions ;
- ▶ plans du 14 mars 2022 : 806 800 actions.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 8 avril 2019, du 10 octobre 2019, du 24 septembre 2021 et du 14 mars 2022, 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 14 mai 2019, du 10 octobre 2019, du 24 septembre 2021 et du 14 mars 2022 l'attribution des actions est soumise :

- ▶ d'une part, à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 15 mai 2022, 11 octobre 2022, 25 septembre 2024 et 15 mars 2025 respectivement pour les plans 2019, 2021 et 2022 ;

Hypothèses de calcul de la juste valeur

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2022 et 2021 sont les suivantes :

	Plan du 14.03.2022	Plan du 24.09.2021	Plan du 10.10.2019	Plan du 14.05.2019	Plan du 08.04.2019
Cours de l'action à la date d'attribution (€)	25,38	22,98	19,97	22,16	23,46
Taux de dividendes attendu (%)	4,1	4,5	6,5	5,9	5,5

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.

▶ d'autre part :

- 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 rendement des capitaux employés, free cash-flow, taux de papier certifié et/ou recyclé, taux de chiffres d'affaires restauration « zéro 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,
- pour le plan attribué en 2022, à la réalisation d'objectifs internes au Groupe définis sur la base de critères financiers pour 70 % (taux de rendement des capitaux employés, free cash-flow et taux de marge opérationnelle) et de critères extra-financiers pour 30 % (taux de femmes parmi les Top Executives, taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs, taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par Ecovadis). Si ces critères ne sont pas atteints, ils entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

La charge comptabilisée par les sociétés intégrées s'élève à 11 M€ pour l'exercice 2022 et à 7 M€ pour l'exercice 2021.

NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION

2022

Sur l'exercice 2022, les charges de restructuration s'élèvent à 38 M€ et se rapportent principalement à :

- ▶ 34 M€ dans les Autres activités constitués principalement de frais liés à l'OPA de Vivendi SE sur Lagardère SA, ainsi que de coûts inhérents à la prise de contrôle à venir et du coût de départ d'un membre du Comité Exécutif (cf. note 35) ;
- ▶ 4 M€ chez Lagardère Publishing principalement liés à l'intégration de Workman Publishing, Bragelonne et Maxima.

2021

Sur l'exercice 2021, les charges de restructuration s'élevaient à 44 M€ et se rapportaient 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 ;
- ▶ 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.

NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES
2022

En 2022, le gain net ressort à 7 M€ et comprend les principales transactions suivantes :

- ▶ l'extinction de risques garantis lors de cessions réalisées sur les exercices antérieurs pour 5 M€ dans les Autres activités ;
- ▶ la plus-value de cession avant impôts de Atticus pour 4 M€, participation minoritaire non consolidée chez Lagardère Publishing ;
- ▶ le solde d'une créance séquestre chez Lagardère Media News pour -3 M€.

2021

En 2021, le gain net ressortait à 17 M€ et comprenait 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€.

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	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Lagardère Publishing	15	15	1 120	1 110	42	42	1 162	1 152
Lagardère Travel Retail	12	12	393	377	49	43	442	420
Autres activités :	4	4	127	127	28	28	155	155
- Lagardère News (Presse et Radios)	2	2	109	109	21	21	130	130
- Lagardère Live Entertainment	2	2	18	18	7	7	25	25
Total	31	31	1 640	1 614	119	113	1 759	1 727

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	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Lagardère Publishing	15	15	1 120	1 110	42	42	1 162	1 152
Anaya, Larousse et Autres	4	4	220	220	2	2	222	222
Groupe Hachette UK Holding	1	1	324	333	21	21	345	354
Hachette Book Group (USA)	1	1	402	389	4	4	406	393
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	62	56	15	15	77	71
Lagardère Travel Retail	12	12	393	377	49	43	442	420
Amérique du Nord	1	1	254	239	49	43	303	282
Belgique	1	1	49	49	-	-	49	49
Émirats arabes unis	1		30		-		30	
Pacifique		1		29		-		29
République tchèque	1	1	34	34	-	-	34	34
France	1	1	12	12	-	-	12	12
Asie	1	1	8	8	-	-	8	8
Autres	6	6	6	6	-	-	6	6
Autres activités	4	4	127	127	28	28	155	155
Lagardère News (Presse et Radios)	2	2	109	109	21	21	130	130
Lagardère Live Entertainment	2	2	18	18	7	7	25	25
Total	31	31	1 640	1 614	119	113	1 759	1 727

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 cinq prochaines années.

Pour certaines UGT de Lagardère Travel Retail, les périodes projetées ont été étendues au-delà des cinq années du budget-plan (jusqu'en 2032) pour obtenir une progression des flux de trésorerie vers un niveau normatif tenant compte de la durée des contrats.

Les flux projetés intègrent des hypothèses de reprise d'activité comparable au niveau de 2019 entre 2023 et 2024. 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).

Par ailleurs, l'exposition financière du groupe Lagardère à la guerre en Ukraine est très faible et n'a pas d'impact sur la valeur des actifs du Groupe qui demeure néanmoins vigilant quant aux conséquences directes ou indirectes que cette guerre pourrait avoir sur ses activités.

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 2022.

Par secteur d'activité, ces taux se présentent comme suit :

(%)	Taux d'actualisation			Taux de croissance perpétuelle		
	2022	2021	2020	2022	2021	2020
Lagardère Publishing (*)	7,60	6,00	7,40	1,50	1,50	1,50
Lagardère Travel Retail	9,10	8,00	8,00	2,50	2,50	2,50
Autres Activités :						
Lagardère News – Presse	7,80	6,64	8,52	0,00	0,00	0,00
Lagardère News – Radios	8,70	6,51	8,08	1,50	1,50	1,50
Lagardère Live Entertainment	9,80	7,56	7,56	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 médians 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 notamment des cours des actions, du niveau d'endettement, ainsi que des perspectives macro et micro-économiques.

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 intervenants. 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. Les échantillons ont été ajustés et élargis en 2022 par rapport à 2021 et 2020 principalement sur les activités Publishing, Presse et du Live Entertainment.

Pertes de valeur comptabilisées

Le montant total des pertes de valeur comptabilisées en 2022 par les sociétés intégrées s'élève à 9M€ dont 1M€ au titre des écarts d'acquisition, 7M€ au titre des immobilisations incorporelles et 1M€ au titre des immobilisations corporelles chez Lagardère Travel Retail.

Les principales pertes de valeur se ventilent comme suit :

- ▶ 7M€ de dépréciations des immobilisations incorporelles et 1M€ de dépréciations des immobilisations corporelles de Lagardère Travel Retail aux États-Unis, en lien avec la fin de certains contrats de concessions ;
- ▶ 1M€ de dépréciation de l'écart d'acquisition de La Plage chez Lagardère Publishing.

En 2021, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient 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 ventilaient 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.

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 :

- ▶ Lagardère 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 ;
- ▶ Lagardère 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 points de vente ;
- ▶ Autres activités : marché publicitaire et parts de marché sur l'ensemble des médias (radios, 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.

▶ Inflation

En particulier, des hypothèses d'inflation des coûts d'achat de marchandises et de matières premières comme le papier pour les activités d'édition et de presse magazine ont été intégrées dans le budget-plan dont les effets sont amenés à être compensés par des actions ciblées comme des hausses de prix.

▶ Revenus de licences de marques

Par rapport aux hypothèses prises en compte dans le calcul effectué à fin 2022, une variation correspondant à une baisse annuelle de 2 % du chiffre d'affaires des licences de la marque Elle, appliquée au-delà des cinq années du budget-plan, ne conduirait pas à l'enregistrement d'une perte de valeur de l'écart d'acquisition de l'UGT Presse de Lagardère News.

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 2022 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 2022.

Ils incluent la sensibilité à une variation maximale de +2 % du taux d'actualisation, variations supérieures à celles constatées sur les deux derniers exercices 2021 et 2020.

Lagardère Publishing : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)									
	Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %	+2 %
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	(5)	(13)	(21)
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(7)	(16)
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(10)
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3)
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2022 est de 7,6 %.

Au 31 décembre 2022, en cas de hausse du taux d'actualisation de 2 points, combinée avec une baisse du taux de croissance perpétuelle de 1 point, une perte de valeur complémentaire serait à enregistrer à hauteur de (20)M€ pour le Groupe Anaya-Bruño et (1)M€ pour La Plage.

Lagardère Travel Retail : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)										
	Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %	+2 %	+2,5 %
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2022 est de 9,1 %. 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 (*)									
	Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %	+2 %
-1 %	-	-	-	-	-	-	(2)	(6)	(9)	(12)
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	(3)	(6)	(10)
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	(3)	(6)
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3)
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Les taux d'actualisation utilisés pour les tests 2022 sont de 7,8 % pour la Presse, 8,7 % pour les Radios et 9,8 % pour Lagardère Live Entertainment.

Au 31 décembre 2022, en cas de hausse du taux d'actualisation de 2 points, combinée avec une baisse du taux de croissance perpétuelle de 1 point, une perte de valeur complémentaire serait à enregistrer à hauteur de (12)M€ sur l'UGT Radios de Lagardère News.

NOTE 11 AUTRES CHARGES DES ACTIVITÉS

	2022	2021
Variation nette des dépréciations d'actifs	(67)	(46)
Charges financières hors intérêts	(2)	(1)
Pertes de change	(11)	-
Autres charges	(11)	(12)
Total	(91)	(59)

La variation nette des dépréciations d'actifs inclut les dépréciations d'avances auteurs pour 37 M€ en 2022 et 39 M€ en 2021 dans la branche Lagardère Publishing.

Les autres dépréciations d'actifs se rapportent aux variations des dépréciations de créances clients et de stocks pour 30 M€ en

2022 et 8 M€ en 2021 dans les branches Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Autres activités.

Les autres charges sont composées principalement de dépenses liées au déploiement de logiciels pour 7 M€ en 2022 dans la branche Lagardère Publishing.

NOTE 12 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS

	2022	2021
Reprises nettes de provisions pour risques et charges	25	3
Subventions d'exploitation	11	13
Crédit impôt audiovisuel	-	1
Autres crédits d'impôts	13	40
Autres produits	12	7
Total	61	64

Les autres produits incluent notamment des reprises nettes de provisions pour risques et charges pour 25 M€ en 2022, contre 3 M€ en 2021. Ces reprises sont principalement liées à des risques éteints au 31 décembre 2022 chez Lagardère Publishing et au sein des Autres activités.

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 et de Pologne.

NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

	2022	2021
Produits financiers sur prêts	3	2
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	5	5
Produits liés à la juste valeur des actifs financiers	8	2
Autres produits financiers	1	5
Produits financiers	17	14
Charges d'intérêts des dettes financières	(69)	(68)
Charges liées à la juste valeur des actifs financiers	(12)	(8)
Autres charges financières	(10)	(2)
Charges financières	(91)	(78)
Total	(74)	(64)

Les charges financières nettes s'établissent à -74 M€ au 31 décembre 2022, en augmentation de +10 M€ par rapport à 2021. Cette évolution s'explique principalement par les pertes de change à caractère financier et à des dépréciations d'actifs financiers chez Lagardère Travel Retail.

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 :

	2022	2021
Impôt courant	(63)	(49)
Mouvements sur les impôts différés	30	27
Total	(33)	(22)

En 2022, l'impôt sur les résultats s'établit à (33)M€, en détérioration de 11 M€ par rapport à 2021. Cette variation s'explique principalement par l'amélioration de l'activité, en particulier chez

Lagardère Travel Retail en 2022, qui a engendré une augmentation de la charge d'impôt de 11 M€.

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 2022 et 2021 :

	2022	2021
Résultat avant impôts	185	(66)
(-) Contribution des sociétés mises en équivalence	(13)	(1)
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	172	(67)
Charge d'impôt théorique (*)	(44)	19
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Différences de base sur plus et moins-values de cession (**)	1	4
Différences de base sur pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	-	(1)
Différences de taux sur les résultats des filiales étrangères	13	4
Crédits d'impôts et incitations fiscales	4	1
Limitation des impôts différés	43	2
Effet des changements de taux d'impôts sur les impôts différés	(1)	(2)
Déficits imputés (créés) dans l'exercice (***)	(27)	(34)
Produits d'impôts sur déficits activés	-	-
Impact des activités abandonnées	(2)	-
Différences permanentes et autres éléments	(21)	(15)
Charge d'impôt réelle	(33)	(22)

(*) Au taux en vigueur en France (25,83 % en 2022 et 28,41 % en 2021).

(**) 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 :

	31.12.2022	31.12.2021
Actifs incorporels	(209)	(221)
Actifs corporels	(31)	(26)
Actifs financiers non courants	(20)	3
Stocks et en cours	27	21
Provisions pour pensions	20	20
Droits d'utilisation et dettes de location	83	65
Autres provisions	77	70
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	151	119
Différences temporaires (valeur brute)	98	51
Dépréciation des impôts différés actifs	(259)	(210)
Différences temporaires (valeur nette)	(161)	(159)
Pertes reportables	202	166
Crédits d'impôts	-	-
Total impôts différés nets	42	7
Actifs d'impôts différés	310	270
Passifs d'impôts différés	(268)	(263)

Les pertes fiscales reportables du groupe fiscal américain représentent la principale composante des impôts différés actifs sur déficits reportables du Groupe. Au 31 décembre 2022, le montant en base des pertes fédérales reportables de ce groupe fiscal est de 106M€ et 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 de Lagardère Travel Retail.

Au 31 décembre 2022, en complément, le Groupe dispose de pertes fiscales reportables non activées dans le groupe fiscal France de plus de 466M€ (en base). Les déficits reportables en France n'ont pas de date d'expiration.

14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2022	2021
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	7	(14)
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	30	27
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	8	-
Reclassement actifs/passifs destinés à la vente	-	-
Change et périmètre	(3)	(6)
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice	42	7

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2022	31.12.2021
Titres non consolidés	-	-
Couvertures de flux de trésorerie	7	2
Écarts actuariels sur provisions pour retraite et obligations assimilées	19	16
Total	26	18

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.

	2022	2021
Résultat net – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	161	(101)
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	141 133 286	141 133 286
Autocontrôle	(451 768)	(1 159 503)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	140 681 518	139 973 783
Nombre moyen d'actions en circulation	140 327 651	134 758 221
Résultat net par action de base – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	1,15	(0,75)
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif :		
Options sur actions	-	-
Actions gratuites	909 570	1 235 919
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	141 237 221	135 994 140
Résultat net par action dilué – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	1,14	(0,75)
Résultat net des activités poursuivies – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	127	(103)
Résultat net des activités poursuivies par action de base – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,90	(0,76)
Résultat net des activités poursuivies par action dilué – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,90	(0,76)
Résultat net des activités abandonnées – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	35	2
Résultat net des activités abandonnées par action de base – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,25	0,01
Résultat net des activités abandonnées par action dilué – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,24	0,01

NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION

	2022	2021
Au 1^{er} janvier	1 614	1 461
Valeur brute	1 791	1 888
Pertes de valeur cumulées	(178)	(427)
Acquisitions ^(*)	27	94
Cessions ou déconsolidations ^(**)	(28)	(2)
Pertes de valeur ^(***)	(1)	(2)
Écarts de conversion	28	67
Classement en actifs destinés à être cédés ^(****)	-	(1)
Autres mouvements	-	(3)
Au 31 décembre	1 640	1 614
Valeur brute ^(****)	1 819	1 791
Pertes de valeur cumulées ^(****)	(179)	(178)

(*) Dont en 2022 : Creative Table Holdings Ltd 27, John Catt 8, Paperblanks 2, Bragelonne 5, La Boîte de Jeu 1 et finalisations allocations de prix : Workman Publishing (14).

Dont en 2021 : Workman Publishing 77, Hiboutatillus 9, Illuminate Publishing 7, Scorpion Masqué 2.

(**) Dont en 2022 : cession de l'activité de Lagardère Travel Retail en Australie et Nouvelle-Zélande 28 (cf. note 4.3).

Dont en 2021 : Euro Radio Saar (2).

(***) Dont en 2022 : La Plage (1).

Dont en 2021 : Casino de Paris (2).

(****) 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'acquisition 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	Contrats de concession	Autres	
Au 1^{er} janvier 2021	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
Acquisitions	-	5	-	20	25
Variations de périmètre	-	-	64	17	81
Cessions / sorties	-	-	(12)	(6)	(18)
Impact décision IFRIC IAS 38 ^(*)	-	-	-	(45)	(45)
Reclassements	-	1	-	40	41
Écarts de conversion	-	-	34	15	49
Au 31 décembre 2022	8	146	1 240	589	1 983

(*) Par application de la décision IFRIC sur IAS 38, 45 M€ d'immobilisations incorporelles en valeur brute et (11) M€ d'amortissements ont été annulés par capitaux propres d'ouverture au 1^{er} janvier 2022, soit un impact net de 29 M€ après impôts (cf. note 1.4).

Amortissements et pertes de valeur

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée		Total
	Titres de publication	Autres	Contrats de concession	Autres	
Au 1^{er} janvier 2021	(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)
Amortissements	-	-	(92)	(35)	(127)
Pertes de valeur	-	-	(7)	-	(7)
Variations de périmètre	-	-	-	3	3
Cessions / sorties	-	-	12	6	18
Impact décision IFRIC IAS 38 (*)	-	-	-	11	11
Reclassements	-	-	5	(6)	(1)
Écarts de conversion	-	-	(12)	(3)	(15)
Au 31 décembre 2022	(3)	(32)	(657)	(305)	(997)

(*) Par application de la décision IFRIC sur IAS 38, 45 M€ d'immobilisations incorporelles en valeur brute et (11) M€ d'amortissements ont été annulés par capitaux propres d'ouverture au 1^{er} janvier 2022, soit un impact net de 29 M€ après impôts (cf. note 1.4).

Valeurs nettes

Au 31 décembre 2021	5	108	591	267	971
Au 31 décembre 2022	5	114	583	284	986

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 11,28 %.

L'évolution des droits d'utilisation et des dettes de location a été la suivante sur les années 2021 et 2022 :

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 2022	2 802	744	3 546	(1 605)	(358)	(1 963)	1 197	386	1 583
Nouveaux contrats	187	21	208				187	21	208
Amortissement				(259)	(69)	(328)	(259)	(69)	(328)
Perte de valeur				-	-	-	-	-	-
Écart de conversion	62	8	70	(35)	(5)	(40)	27	3	30
Modifications	(8)	(2)	(10)	-	-	-	(8)	(2)	(10)
Réestimations	113	2	115	-	-	-	113	2	115
Variations de périmètre	59	3	62	(6)	(2)	(8)	53	1	54
Contrats terminés	(144)	(46)	(190)	144	46	190	-	-	-
Autres	(6)	-	(6)	(6)	-	(6)	(12)	-	(12)
Au 31 décembre 2022	3 065	730	3 795	(1 767)	(388)	(2 155)	1 298	342	1 640

	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).

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 2022	1 191	411	1 602	237	72	309	1 428	483	1 911
Nouveaux contrats	183	21	204	-	-	-	183	21	204
Charge d'intérêts	-	-	-	48	13	61	48	13	61
Diminutions par gains sur contrats de location ^(*)	(39)	(2)	(41)	-	-	-	(39)	(2)	(41)
Paiement des loyers	-	-	-	(239)	(89)	(328)	(239)	(89)	(328)
Reclassement ^(**)	(192)	(73)	(265)	192	73	265	-	-	-
Écart de conversion	29	4	33	6	1	7	35	5	40
Modifications	(8)	(2)	(10)	-	-	-	(8)	(2)	(10)
Réestimations	85	2	87	28	-	28	113	2	115
Variations de périmètre	31	-	31	36	1	37	67	1	68
Autres	(3)	(4)	(7)	3	6	9	-	2	2
Au 31 décembre 2022	1 277	357	1 634	311	77	388	1 588	434	2 022

(*) 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.

	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).

Lagardère Travel Retail a continué à négocier des remises de loyers auprès des aéroports, hôpitaux et gares, pour des volumes et montants plus faibles qu'en 2021 et 2020. Les différentes catégories de négociations sont :

- ▶ 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 (amendements 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 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 2022, les principaux mouvements intervenus sur les droits d'utilisation et dettes de location sont les suivants :

- ▶ la réduction des dettes de location pour **51 M€** en contrepartie des droits d'utilisation pour **10 M€ (modifications de contrats)**, et des gains sur contrats de location au résultat pour **41 M€** incluant :
 - l'augmentation des durées de location et des surfaces louées pour +168M€,
 - les allègements de loyers obtenus au titre des contrats de concession de Lagardère Travel Retail jusqu'au 30 juin 2022, pour lesquels les amendements IFRS 16 ont pu être appliqués,

ainsi que les loyers variables négatifs pour **39 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 42M€ au titre des dettes de location et 40M€ au titre des droits d'utilisation, incluant un gain sur contrat de location pour **+2 M€**,
- les modifications de loyers pour (8)M€,
- l'effet d'actualisation des paiements futurs à un nouveau taux pour (50)M€ ;
- ▶ l'augmentation des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation pour **+115 M€ (réestimations de contrats)**, correspondant principalement aux mises à jour des minima garantis des contrats de concessions en lien avec la reprise du trafic aérien.

Les **charges d'intérêts sur dettes de location** s'élèvent à 61 M€ au 31 décembre 2022, contre 68 M€ au 31 décembre 2021, en diminution de 7 M€ principalement liée à la diminution des dettes de location.

Les **paiements de loyers** s'élèvent à 328 M€ au 31 décembre 2022, contre 236 M€ au 31 décembre 2021.

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 455 M€ au 31 décembre 2022, contre 244 M€ au 31 décembre 2021, et sont maintenues en charges externes et en autres charges, dont 443 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 242 M€ pour les contrats de concession en 2022, contre 151 M€ en 2021.

Les échéanciers des dettes de location non actualisées aux 31 décembre 2022 et 2021 sont présentés ci-dessous :

Dettes de location	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	> 5 ans	Cumul
Contrats de concessions	321	304	250	199	142	371	1 586
Immobilier et autres	84	76	68	63	58	117	466
Au 31 décembre 2022	405	380	318	262	200	488	2 052

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

La **durée moyenne pondérée résiduelle des contrats de concessions et des baux immobiliers** au 31 décembre 2022 est de 7 ans.

Par ailleurs, les contrats de concessions et baux immobiliers, signés au 31 décembre 2022 mais qui n'ont pas encore démarré, représentent un engagement de loyers non actualisé de 12 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 29 M€ au 31 décembre 2022, contre 18 M€ au 31 décembre 2021.

NOTE 19 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

Valeurs brutes 2022

	Solde au 01.01.2022	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Actifs destinés à être cédés	Écart de conversion	Solde au 31.12.2022
Terrains	49	-	-	(1)	-	-	-	48
Constructions	675	23	3	(24)	62	1	15	755
Matériel et outillage	621	49	4	(38)	60	-	7	703
Autres immobilisations	352	15	1	(11)	(68)	-	3	292
Immobilisations en cours ^(*)	75	62	-	(1)	(58)	1	-	79
Total	1 772	149	8	(75)	(4)	2	25	1 877

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

Amortissements et pertes de valeur 2022

	Solde au 01.01.2022	Amortissements	Pertes de valeur ^(**)	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Actifs destinés à être cédés	Écart de conversion	Solde au 31.12.2022
Terrains	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	(380)	(67)	(1)	(3)	25	(26)	(1)	(9)	(462)
Matériel et outillage	(474)	(62)	(1)	(1)	36	(33)	-	(6)	(541)
Autres immobilisations	(245)	(23)	(1)	-	14	44	-	(2)	(213)
Immobilisations en cours ^(*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(1 099)	(152)	(3)	(4)	75	(15)	(1)	(17)	(1 216)
Valeurs nettes	673	(3)	(3)	4	-	(19)	1	8	661

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

(**) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

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

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

(**) Classement de Lagardère Travel Retail Australie et Nouvelle-Zélande en actifs destinés à être cédés (cf. note 4.3).

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).

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	
			31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021	2022	2021
Lagardère & Connexions	SNCF Gares & Connexions	Travel Retail	50 %	50 %	14	-	6	(1)
Lagardère AWPL	AWPL	Travel Retail	50 %		5	-	(8)	-
Autres					4	4	1	1
Coentreprises					23	4	(1)	-
S.D.A. (Société de Distribution Aéroportuaire)	Groupe ADP	Travel Retail	45 %	45 %	6	-	1	(8)
Relay@ADP	Groupe ADP	Travel Retail	50 %	50 %	4	-	6	(1)
Inmedio	Eurocash	Travel Retail	49 %	49 %	12	12	-	-
Yen Press	Kadokawa Corporation	Édition	49 %	49 %	25	20	6	7
Saddlebrook International Sports	Saddlebrook International Tennis, Inc	Sports	30 %	30 %	5	5	-	-
Autres					8	5	1	3
Entreprises associées					60	42	14	1
Total titres mis en équivalence					83	46	13	1

	2022			2021		
	Total	Coentreprises	Entreprises associées	Total	Coentreprises	Entreprises associées
Titres mis en équivalence en début de période	46	4	42	52	3	49
Dividendes distribués	(5)	(1)	(3)	(1)	(1)	-
Quote-part de résultat net	13	(1)	14	1	-	1
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-
Variation des autres éléments du résultat global	2	-	2	2	-	2
Entrées/Acquisitions	10	10	1	3	-	3
Sorties/cessions (*)	-	-	-	(18)	-	(18)
Autres (**)	16	12	4	7	1	6
Titres mis en équivalence en fin de période	83	23	60	46	4	42

(*) Cession en 2021 des Éditions J'ai Lu (17 M€).

(**) Dont reclassement au passif en provision pour titres mis en équivalence négatifs pour (20) M€ en 2022, contre (9) M€ en 2021.

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 Gares & Connexions, Lagardère AWPL avec AWPL, 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 510M€ en 2022, contre 292M€ en 2021. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 16M€ en 2022, contre 7M€ en 2021.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2022	2021	2022	2021
Chiffre d'affaires total	510	292	256	147
<i>Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les coentreprises</i>	<i>(16)</i>	<i>(7)</i>	<i>(7)</i>	<i>(3)</i>
Chiffre d'affaires ajusté	494	285	247	142
Résultat opérationnel courant	13	(1)	7	0
Résultat avant charges financières et impôts	2	2	1	1
Résultat avant impôt	(4)	-	(2)	-
Résultat net	(2)	0	(1)	0
Trésorerie nette (endettement net)	1	(35)	1	(17)

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 Groupe ADP.

Le chiffre d'affaires à 100 % de l'activité Travel Retail réalisé par ces entreprises associées représente 766M€ en 2022, contre 371M€ en 2021. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces entreprises associées un chiffre d'affaires de 124M€ en 2022, contre 52M€ en 2021.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2022	2021	2022	2021
Chiffre d'affaires total	766	371	383	185
<i>Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les entreprises associées</i>	<i>(124)</i>	<i>(52)</i>	<i>(62)</i>	<i>(26)</i>
Chiffre d'affaires ajusté	642	319	321	159
Résultat opérationnel courant	18	(17)	9	(9)
Résultat avant charges financières et impôts	18	(15)	9	(8)
Résultat avant impôt	17	(16)	8	(8)
Résultat net	15	(19)	7	(10)
Trésorerie nette (endettement net)	(35)	(72)	(17)	(36)

NOTE 21 AUTRES ACTIFS NON COURANTS**AUTRES ACTIFS NON COURANTS**

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2022	31.12.2021
Titres non consolidés	44	44
Prêts et créances	139	144
Instruments financiers dérivés (*)	-	-
Total	183	188

(*) Cf. note 30.1.

TITRES NON CONSOLIDÉS

Les titres non consolidés comprennent :

Valeur nette	31.12.2022		31.12.2021	
	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
FCPI Ildinvest Digital Fund II	11	7 %	11	7 %
Autres	33	-	33	-
Total	44		44	

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 2022.

Au 31 décembre 2022, 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	31.12.2022	31.12.2021
Valeur brute	212	206
Dépréciation	(73)	(62)
Valeur nette	139	144

Analyse de la dépréciation	2022	2021
Dépréciation à l'ouverture	(62)	(63)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(5)	(4)
Autres mouvements et écarts de conversion	(6)	5
Dépréciation à la clôture	(73)	(62)

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 29 M€ au 31 décembre 2022, contre 18 M€ au 31 décembre 2021.

NOTE 22 STOCKS ET EN-COURS

Ils se ventilent comme suit :

	31.12.2022	31.12.2021
Lagardère Publishing	691	542
Lagardère Travel Retail	442	338
Autres activités	3	2
Valeur brute	1 136	882
Dépréciation	(303)	(250)
Valeur nette	833	632

Analyse de la dépréciation	2022	2021
Dépréciation à l'ouverture	(250)	(233)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(42)	(10)
Autres mouvements et écarts de conversion	(11)	(7)
Dépréciation à la clôture	(303)	(250)

NOTE 23 CRÉANCES CLIENTS

Les créances clients et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2022	31.12.2021
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 059	1 137
Dépréciation	(102)	(115)
Valeur nette	957	1 022
dont :		
- créances non échues	853	866
- créances échues de moins de six mois	91	123
- créances échues de plus de six mois	13	34
Total	957	1 023

Analyse de la dépréciation	2022	2021
Dépréciation à l'ouverture	(115)	(115)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	12	2
Autres mouvements et écarts de conversion	1	(2)
Dépréciation à la clôture	(102)	(115)

Titrisation, affacturage et cessions de créances commerciales

En mai 2021, un contrat d'affacturage a été signé dont l'encours maximum autorisé est de 25M€. 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 25M€. 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 2022, le montant des créances cédées et déconsolidées au titre des contrats d'affacturage et d'escompte s'élève à 244 M€, contre 205 M€ à fin décembre 2021.

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 58 M€ à fin décembre 2022, contre 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 2022, contre 2 M€ au 31 décembre 2021.

NOTE 24 AUTRES ACTIFS COURANTS

	31.12.2022	31.12.2021
Auteurs débiteurs	344	301
Créances fiscales et sociales	213	188
Charges constatées d'avance	75	66
Fournisseurs débiteurs	85	76
Avances et acomptes versés	59	35
Instruments financiers dérivés ^(*)	7	2
Prêts	24	8
Autres créances diverses	94	60
Total	901	736
Dépréciation	(61)	(49)
Valeur nette	840	687

(*) Voir note 30.1 pour plus de détails concernant les instruments financiers dérivés.

Analyse de la dépréciation	2022	2021
Dépréciation à l'ouverture	(49)	(50)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(37)	(38)
Autres mouvements et écarts de conversion	25	39
Dépréciation à la clôture	(61)	(49)

NOTE 25 TRÉSORERIE

	31.12.2022	31.12.2021
Trésorerie et équivalents de trésorerie	851	937
Concours financiers courants	(105)	(59)
Trésorerie	746	878

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se décomposent comme suit :

	31.12.2022	31.12.2021
Comptes bancaires	848	839
OPCVM monétaires	1	95
Dépôts à terme et comptes-courants à moins de trois mois	2	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	851	937

Dans l'état des flux de trésorerie, la **variation du besoin en fonds de roulement** s'analyse comme suit :

	2022	2021
Variation des stocks et en-cours	(182)	(90)
Variation des créances clients et comptes rattachés	93	102
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	53	220
Variation des autres créances et dettes	(37)	48
Variation des dettes de location	(6)	(4)
Variation du besoin en fonds de roulement (*)	(79)	276

(*) Dont variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location : (6)M€ dont (5)M€ au titre des contrats de concession au 31 décembre 2022, contre respectivement (4)M€ et (4)M€ au 31 décembre 2021.

La **variation du besoin en fonds de roulement** s'établit à -79M€, contre +276M€ en 2021.

Cette dégradation est issue de Lagardère Publishing pour -324 M€ notamment du fait des dettes fournisseurs qui ont fortement baissé avec, en particulier, un niveau des dettes liées aux éditeurs tiers à fin 2021 très élevées compte tenu de l'activité exceptionnelle durant l'année. De plus, Lagardère Publishing a enregistré une forte

hausse de la valeur des stocks en lien avec la sécurisation des approvisionnements et des effets de hausse de prix des matériaux et services.

Chez Lagardère Travel Retail, le recul de -32M€ provient d'une moindre reconstitution des dettes fournisseurs en 2022 et d'une hausse des stocks en lien avec l'amélioration de l'activité.

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

26.1 CAPITAL

Au 31 décembre 2022, 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 :

	2022	2021
Détention au 1 ^{er} janvier	1 159 503	1 590 628
Achats	41 933	549 398
Ventes	(37 369)	(490 592)
Attributions	-	(8 014)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(712 299)	(481 917)
Détention au 31 décembre	451 768	1 159 503

Au 31 décembre 2022, les actions d'autocontrôle représentent 0,32 % du capital de Lagardère SA et sont affectées comme suit :

- ▶ 447 204 actions destinées à « l'attribution d'actions aux salariés » ;
- ▶ 4 564 actions affectées à « l'animation du marché ».

Le 17 juin 2022, le contrat conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux a été résilié par Lagardère SA, et 157 643 actions ainsi que 2,3M€ ont été restitués à Lagardère SA.

Le 1^{er} octobre 2022, un nouveau contrat de liquidité est entré en vigueur avec Exane, et 1M€ ont été affectés à ce contrat par Lagardère SA.

En 2022, dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Exane et destiné à animer le marché, Lagardère SA a acquis 41 933 actions propres pour un prix de revient total de 1M€, et cédé 37 369 actions propres pour un prix de revient total de 1M€.

Par ailleurs, en complément de l'annulation des 157 643 actions issues de l'ancien contrat de liquidité, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 554 656 actions d'autocontrôle pour un montant de 14M€. 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 2022 aux dirigeants et salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 16 avril 2018, du 8 avril 2019, du 14 mai 2019 et du 10 octobre 2019.

En 2021, Lagardère SA avait acquis, dans le cadre du contrat de liquidité en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, 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 -1M€ directement enregistré en capitaux propres. Ce contrat de liquidité avait été suspendu le 16 septembre 2021 jusqu'à la clôture de l'Offre Publique d'Achat qui avait été déposée sur Lagardère SA.

Il avait été procédé à des réductions de capital par annulation de 481 917 actions d'autocontrôle pour un montant de 9M€. 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 dirigeants et salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 6 avril 2017 et du 16 avril 2018.

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	
	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021	2022	2021	2022	2021
Lagardère Publishing			42	40	7	9	6	5
dont Librairie Générale Française	40 %	40 %	24	23	4	4	3	3
dont Pika Éditions	33,33 %	33,33 %	8	8	1	2	1	-
dont Le Livre Scolaire	30 %	30 %	4	4	-	-	-	1
Lagardère Travel Retail			89	83	19	6	29	16
dont sous-groupes Paradies & Hojeij Branded Foods (*)	N/A	N/A	52	43	34	14	29	16
dont sous-groupe Lagardère Travel Retail Asia (**)	23,55 %	23,55 %	15	34	(19)	1	-	-
dont Creative Table Holdings Ltd	20 %		12		(1)		-	
dont sous-groupe Lagardère Duty Free SAS (Aelia)	9,96 %	9,96 %	12	1	(1)	(5)	-	-
dont sous-groupe AIREST	50 %	50 %	1	9	-	(2)	-	-
Autres Activités			-	1	-	-	-	1
Total			131	124	26	15	35	22

(*) 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. Au 31 décembre 2022, la dette financière non courante est inscrite au bilan pour 18M€ ;

- ▶ 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

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 une évolution significative en 2022 avec l'acquisition par Vivendi SE, tout d'abord, de 17 250 529 actions apportées à la branche principale de l'offre publique d'achat clôturée le 9 juin 2022, puis de 436 712 actions additionnelles acquises entre juillet et décembre 2022 via l'exercice de droits de cession obtenus au titre de la branche subsidiaire de l'offre publique.

Ainsi, au 31 décembre 2022, les quatre premiers actionnaires concentraient plus de 88 % 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. En application de la réglementation boursière, l'exécution du contrat de liquidité a été suspendue à compter de l'annonce du projet d'offre publique d'achat en septembre 2021 et n'a pas repris après la clôture de l'offre publique, le contrat ayant été résilié le 17 juin 2022. La Société a conclu en septembre 2022 un nouveau contrat de liquidité dont la mise en œuvre a débuté le 1^{er} octobre 2022.

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. Au titre de ces opérations, la Société est ainsi amenée à procéder à des rachats d'actions sur le marché.

Par ailleurs, le Groupe a signé un nouvel amendement en avril 2022 de sa ligne de crédit syndiqué, qui étend la maturité jusqu'en avril 2024 avec possibilité d'être portée jusqu'en avril 2026 sous réserve de l'accord des banques. Cet avenant contient des clauses de défaut dont une liée à un covenant financier 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 :

	2022			2021		
	Part Groupe (°)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres	Part Groupe (°)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Écarts de conversion	56	4	60	120	3	123
- Variation des écarts de conversion	55	4	59	120	3	123
- Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (nette d'impôt)	1	-	1	-	-	-
Écarts d'évaluation	(26)	-	(26)	(26)	-	(26)
Variation de juste-valeur des instruments financiers dérivés	(26)	-	(26)	(26)	-	(26)
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	(31)	-	(31)	(32)	-	(32)
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	-	-	-	-	-	-
- Impôt	5	-	5	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	(5)	-	(5)	20	-	20
Variation des provisions pour retraites et obligations assimilées	(5)	-	(5)	20	-	20
- Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(8)	-	(8)	26	-	26
- Impôt	3	-	3	(6)	-	(6)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	25	4	29	114	3	117

(°) 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 :

	31.12.2022	31.12.2021
Dollar US :	74 M€	85 M€
Livre sterling :	(23) M€	36 M€
Autres :	4 M€	(1) M€
Total	56 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.

Pour rappel, en 2021, l'IFRS – IC avait 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. Il s'agissait d'un changement de méthode comptable pour lequel l'impact sur la provision pour engagements de retraite et obligations assimilées s'est élevé à -10M€, soit un impact net d'impôt de -7M€ en contrepartie d'une hausse des capitaux propres d'ouverture au 1^{er} janvier 2021.

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 représentent un engagement de 155M€ (64 % de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 157M€ (87 % 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 règles de financement. Ces régimes représentent un engagement de 40M€ (17 % 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

	2022	2021
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	365	380
Impact de l'application IFRIC IAS19	-	(10)
Coût des services rendus au cours de l'exercice	7	8
Réduction de droits futurs / modifications de régimes	2	(2)
Liquidation d'engagements	(2)	(2)
Coût financier	5	4
Cotisations des employés	-	-
Prestations versées	(19)	(12)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	-	(1)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	(114)	(18)
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	8	(2)
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés	(1)	1
Écarts de change et autres	(6)	19
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	245	365
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	192	295
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	53	70

Valeur de la juste valeur des actifs de régime

	2022	2021
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	305	280
Produit d'intérêt	5	4
Écart de mesure des actifs de régime	(114)	5
Cotisations des employés	-	-
Cotisations de l'employeur	4	5
Prestations versées par le fonds d'actif	(11)	(8)
Liquidation d'engagements	-	-
Entrées et (sorties) de périmètre	-	-
Écarts de change et autres	(9)	19
Juste valeur des actifs de régime en fin d'exercice	180	305

Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2022	2021
Actions	5 %	5 %
Obligations	57 %	37 %
Immobilier	2 %	1 %
Monétaire	6 %	17 %
Autres	30 %	40 %

Calcul du passif net comptabilisé au 31 décembre

	2022	2021	2020	2019	2018
Valeur actualisée de l'obligation	245	365	380	365	358
Juste valeur des actifs du régime	(180)	(305)	(280)	(268)	(229)
Coûts des services passés non reconnus	-	-	-	-	-
Passif net comptabilisé	65	60	100	97	129

Variation de la provision / (Actif) au bilan

	2022	2021
Provision / (Actif) à l'ouverture	60	100
Charges sur l'exercice	7	4
Impact de l'application IFRIC IAS19	-	(10)
(Gains) et pertes actuariels reconnus en capitaux propres	8	(26)
Cotisations de l'employeur	(4)	(5)
Prestations versées par l'employeur	(8)	(4)
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés	(1)	1
Écarts de change et autres	3	-
Provision / (Actif) à la clôture (*)	65	60

(*) Dont provision pour engagements de retraite pour 67 M€ et autres actifs non courants pour (2) M€ au titre de deux plans sur-financés.

Composantes de la charge de l'exercice

	2022	2021
Coût des services rendus au cours de l'exercice	7	8
Réduction de droits futurs / Modifications de régimes	2	(2)
Liquidation d'engagements	(2)	(2)
Coût financier	-	-
Écarts actuariels liés aux autres avantages sociaux	-	-
Charges (produits) comptabilisés en résultat	7	4
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	-	(1)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	(114)	(18)
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	8	(2)
Excédent du rendement réel des actifs de régime	114	(5)
Effet de plafonnement des actifs de régime	-	-
Réévaluation du passif net comptabilisée en capitaux propres	8	(26)
Total charges (produits) comptabilisés	15	(22)

Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2022	2021
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :	4,45 %	1,65 %
- Zone euro (*)	3,70 %	1,05 %
- Royaume-Uni (*)	4,70 %	1,80 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,90 %	3,17 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,12 %	1,55 %
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

	2022	2021
Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains	(114)	5
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	-63,18 %	1,43 %
Écarts actuariels d'expériences sur les engagements du régime		
Montant de pertes ou (gains)	8	(2)
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	3,22 %	-0,48 %

Sensibilité de l'obligation au 31 décembre 2022 au taux d'actualisation

	Augmentation de 0,5 %	Diminution de 0,5 %
Impact sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(13)	14
Duration moyenne pondérée des engagements	12 ans	

Cotisations patronales attendues

	2022	2021
Cotisations patronales attendues	3	3

Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres

	2022	2021
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	(26)	(46)
Mouvements de l'exercice		
- sur la valeur de l'obligation	106	21
- sur la valeur des actifs du régime	(114)	5
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	(34)	(20)
Incidence des impôts différés	3	(6)
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	(31)	(26)

27.2 AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions courantes et non courantes s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2022	31.12.2021
Restructurations et désengagements	16	24
Litiges	27	37
Autres risques	189	226
Total	232	287
Dont :		
- part non courante	121	141
- part courante	111	146

2022	Solde au 01.01.2022	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2022
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	-	-	-	-	-	-	-	-
Restructurations et désengagements	24	-	-	6	(6)	(10)	2	16
Litiges	37	-	-	9	(4)	(12)	(3)	27
Autres risques	226	1	(7)	35	(23)	(24)	(19)	189
Total	287	1	(7)	50	(33)	(46)	(20)	232

2021	Solde au 01.01.2021	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	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

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 :

	31.12.2022	31.12.2021
Emprunts obligataires	1 292	1 639
Emprunts auprès d'établissements de crédit	256	259
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	65	45
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN ^(*))	-	5
Autres dettes financières	15	15
Dettes financières non courantes hors instruments de couverture affectés à la dette	1 628	1 963
Instruments de couverture affectés à la dette	19	8
Dettes financières non courantes	1 647	1 971
Emprunts obligataires	350	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	3	55
Crédit syndiqué	-	-
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	1	1
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN ^(*))	5	-
Billets de trésorerie (NEU CP ^(**))	371	338
Autres dettes financières	182	105
Dettes financières courantes hors instruments de couverture affectés à la dette	912	499
Instruments de couverture affectés à la dette	8	2
Dettes financières courantes	920	501
Total dettes financières	2 567	2 472

(*) 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 2022 sont les suivants :

- ▶ poursuite du programme de billets de trésorerie avec un plafond à 850M€. Les émissions s'élevaient à 371M€ au 31 décembre 2022, contre 338M€ au 31 décembre 2021 ;
- ▶ poursuite du programme de titres négociables à moyen terme (NEU MTN) avec un plafond de 200M€. Au 31 décembre 2022, les émissions s'élevaient à 5M€ à échéance moins d'un an. Les émissions s'élevaient à 5M€ au 31 décembre 2021 à échéance plus 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 :

	31.12.2021	Flux de trésorerie	Variation de périmètre	Change	Variations de justes valeurs	Autres flux	31.12.2022
Emprunts obligataires	1 639	-	-	-	-	(347)	1 292
Emprunts auprès d'établissements de crédit	259	(3)	-	-	-	-	256
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN ^(*))	5	-	-	-	-	(5)	-
Autres dettes financières	15	-	(5)	-	-	5	15
Instruments de couverture affectés à la dette	8	-	-	-	6	5	19
Passifs non courants issus des activités de financement	1 926	(3)	(5)	-	6	(342)	1 582
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	350	350
Emprunts auprès d'établissements de crédit	55	(50)	-	(2)	-	-	3
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-	-
Billets de trésorerie et titres de créances (NEU MTN ^(*) et NEU CP ^(**))	338	33	-	-	-	5	376
Autres dettes financières	29	21	-	9	-	1	60
Instruments de couverture affectés à la dette	2	-	-	-	12	(6)	8
Passifs courants issus des activités de financement	424	4	-	7	12	350	797
Total passifs issus des activités de financement ^(***)	2 350	1	(5)	7	18	8	2 379
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	46	-	-	(1)	4	17	66
Concours financiers courants	59	23	20	4	-	(1)	105
Intérêts courus	17	(10)	-	-	12	(2)	17
Total dettes financières	2 472	14	15	10	34	22	2 567

(*) 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 1M€ issus des activités de financement correspondent aux augmentations (74M€) et aux diminutions (-73M€) des dettes financières dans l'état des flux de trésorerie.

L'**endettement financier net** se calcule comme suit :

(M€)	31.12.2022	31.12.2021
Placements financiers et trésorerie	851	937
Instruments de couverture affectés à la dette – Actif	3	-
Dettes financières non courantes ^(*)	(1 647)	(1 971)
Dettes financières courantes ^(*)	(920)	(501)
Endettement financier net	(1 713)	(1 535)

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

28.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au **31 décembre 2022** :

	2023 ^(*)	2024	2025	2026	2027	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	350	299	-	497	496	-	1 642
Emprunts auprès d'établissements de crédit	3	187	1	65	1	2	259
Instruments de couverture affectés à la dette	8	13	-	7	-	-	27
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	1	3	2	1	2	56	66
Billets de trésorerie (**)	376	-	-	-	-	-	376
Autres dettes financières	182	7	2	1	-	5	197
Au 31 décembre 2022	920	509	5	571	499	63	2 567

(*) 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 2021, les dettes financières se ventilaient comme suit :

	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
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-	-
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.

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 :

31.12.2022	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Émission le 13 avril 2016 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500M€, partiellement remboursé en octobre 2021 à hauteur de 150M€	350	(8)	342	2,90 %
Émission le 21 juin 2017 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 300M€	299	(12)	287	1,81 %
Émission le 16 octobre 2019 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500M€	498	(7)	491	2,26 %
Émission le 7 octobre 2021 d'un emprunt obligataire à 6 ans pour 500M€	495		495	1,96 %
Emprunts obligataires	1 642	(27)	1 615	
Autres emprunts	259		259	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	259		259	
Total	1 901	(27)	1 874	

(*) 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.

31.12.2021	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Émission le 13 avril 2016 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500M€, partiellement remboursé en octobre 2021 à hauteur de 150M€	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	0	494	1,96 %
Emprunts obligataires	1 639	8	1 647	
Autres emprunts	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.

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 :

31.12.2022	Avant instruments financiers dérivés		Après instruments financiers dérivés	
		%		%
Zone euro	2 456	95,7 %	1 773	69,1 %
Dollar US	24	0,9 %	520	20,3 %
Livre sterling	-	0,0 %	39	1,5 %
Dollar australien	-	0,0 %	54	2,1 %
Dollar canadien	2	0,1 %	37	1,4 %
Yuan	71	2,8 %	71	2,8 %
Dollar de Hong Kong	-	0,0 %	49	1,9 %
Autres	14	0,5 %	24	0,9 %
Total	2 567	100,0 %	2 567	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 132 %. En effet, la dette brute à moins de 2 ans est de 1 429M€, tandis que le total des réserves de liquidité est de 1 893M€ (trésorerie et placements financiers courants pour 851M€, lignes de crédit confirmées non tirées pour 1 042M€ correspondant à 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 250M€.

Le 21 avril 2022, un nouvel avenant au contrat de crédit syndiqué a été signé portant notamment sur un ajustement du montant de la facilité à 1 042M€ et l'extension de la maturité de la facilité de mars 2023 à avril 2024 à hauteur de 982M€, avec possibilité d'être portée jusqu'à avril 2026 sous réserve de l'accord des banques.

Cet avenant prévoit le retour à l'application semestrielle du covenant financier initial (levier financier) à compter du 30 juin 2022, qui doit être inférieur à 4,5 aux dates du 30 juin et du 31 décembre 2022 puis inférieur à 4,0 au 30 juin 2023, puis inférieur à 3,5 à compter du 31 décembre 2023.

Au 31 décembre 2022, la totalité de la réserve disponible de 1 042M€ est non tirée.

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 *in fine* représente 64 % (contre 66 % en 2021) de l'endettement total brut au 31 décembre 2022. Les échéances sont de 350M€ en 2023, 300M€ en 2024, 500M€ en 2026 et 500M€ 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 250M€ et dont la maturité est en mai 2022, comporte une clause appelée « covenant », imposant le respect d'un ratio de levier 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 28.

L'EBITDA ajusté est calculé à partir du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résep) 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 Résep (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 250M€ 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.

À la suite de l'amendement et de l'extension de la ligne de crédit syndiqué signé le 21 avril 2022, ce ratio est de nouveau appliqué depuis le 30 juin 2022 avec le seuil de 4.5.

De plus, cet amendement prévoit un montant maximum de distribution de dividendes de 1,30 euro par action au titre de l'exercice 2022 en 2023. Au titre de l'exercice 2023, la limitation de distribution de 1,30 euro par action peut être levée si le ratio de levier est inférieur à 3,5x.

Enfin, les rachats d'actions, hors cadre du contrat de liquidité, sont autorisés dans la limite de 5M€ par an tant que le levier est supérieur à 3,5x.

Au 31 décembre 2022, le ratio de levier est à 2,9x.

Risques de taux d'intérêt

72 % des dettes financières courantes et non courantes, hors dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires et intérêts courus non échus, sont composées d'emprunts à taux fixe.

Ainsi, l'emprunt obligataire de 349M€ à échéance 2023, émis en 2016, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,90 %). L'emprunt obligataire de 299M€ à échéance 2024, émis en 2017, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 1,81 %). L'emprunt obligataire de 497M€ à échéance 2026, émis en 2019, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,26 %). Enfin, l'emprunt obligataire de 494M€ à échéance 2027, émis en 2021, porte intérêt 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 851M€. D'autre part, l'endettement à taux variable s'élève à 697M€ (ce chiffre excluant principalement les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires et les dépôts et cautions reçus). À fin décembre 2022, 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 2022, 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 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 31.12.2022	Valorisation boursière au 31.12.2022
Lagardère SA	451 768	0,32 %	20,04 €	9 053 431 €
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				9 650 817 €

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.

Risques de change

Les opérations de couverture de devises sous forme de terme direct portent, au 31 décembre 2022 pour l'ensemble des branches, sur des montants de 97M€ à la vente et 104M€ 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 2022 se présente comme suit (chiffre d'affaires reporté par les entités dans la monnaie officielle de leur pays de domiciliation) :

► Euro	41 %
► Dollar US	26 %
► Livre sterling	11 %
► Autres devises	22 %
Total	100 %

Sur la base des données comptables de l'exercice 2022, 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 2022
Dollar US (*)	(22) M€
Livre sterling (**)	(9) 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 de 252M€ au 31 décembre 2022.

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 2022, le montant de tels instruments qualifiés de couvertures d'investissements nets est de 450M€, principalement en dollars US.

La juste valeur des actifs liés aux régimes de retraite s'élève à 181M€. Ils sont investis à hauteur de 5 % en actions (cf. note 27.1), ce qui représente une valorisation de 8M€ au 31 décembre 2022.

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	
		31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021	2022	2021
Cross currency swaps affectés à la dette (*)	Investissement net	405	380	(27)	(8)	(19)	(24)
Swaps de change affectés à la dette (*)	Juste-valeur	513	697	4	(2)	-	-
Couvertures de change opérationnelles (achats et ventes à terme)	Flux de trésorerie et Juste-valeur	200	186	(1)	1	-	2
Total		1 118	1 263	(24)	(9)	(19)	(22)

(*) La variation de juste-valeur des instruments financiers affectés à la dette s'élève à (19) M€ au 31 décembre 2022 et correspond aux cross-currency swaps. Cette variation est comptabilisée en autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2022, les caractéristiques des cross currency swaps affectés à la dette 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 2021, 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 957 M€ au 31 décembre 2022. 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 :

(%)	2022	2021
Premier client	7,7	8,7
Cinq premiers clients	12,4	14,8
Dix premiers clients	15,4	19,1

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 851 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 181 M€ (dont 157 M€ au Royaume-Uni), 57 % de ces actifs sont investis en obligations.

Les contrats de couverture sont principalement destinés à la couverture des risques de devise. Leur encours notional s'élève à 1 118 M€ au 31 décembre 2022. 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 notional. 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. Par ailleurs, 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 :

	31.12.2022	31.12.2021
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives – Actif	7	2
- Instruments de couverture affectés à la dette	4	-
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	3	2
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives – Passif	(31)	(12)
- Instruments de couverture affectés à la dette	(27)	(10)
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	(4)	(2)
Total (net)	(24)	(10)

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

30.2 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2022		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	45	45			45		
Autres actifs financiers non courants	139	139	139				
Créances clients et comptes rattachés	957	957	957				
Instruments financiers dérivés	7	7					7
Autres actifs financiers courants	833	833	833				
Placements financiers	-	-			-		
Équivalents de trésorerie	1	1				1	
Trésorerie	850	850	850				
Actifs	2 832	2 832	2 779		45	1	7
Emprunts obligataires et Emprunts auprès des établissements de crédit	1 901	1 848		1 901			
Autres dettes financières	639	639		639			
Autres passifs financiers non courants	40	40	40				
Fournisseurs et comptes rattachés	1 379	1 379	1 379				
Instruments financiers dérivés	31	31					31
Autres passifs financiers courants	1 361	1 361	1 361				
Passifs	5 351	5 298	2 780	2 540			31

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2022.

	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.

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	
31.12.2022							
Titres non consolidés	44						44
- FCPI Idinvest Digital Fund II	11						11
- Autres titres de participation	33						33
Instruments financiers dérivés actifs			7		7		
Placements financiers	-			-			
- Actions	-			-			
- Obligations	-			-			
Équivalents de trésorerie		1		1			
- Valeurs mobilières de placements		1		1			
Total – Instruments financiers actifs	44	1	7	1	7		44
Instruments financiers dérivés passifs			31		31		
Total – Instruments financiers passifs			31		31		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2022.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2022.

	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.

NOTE 31 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2022	31.12.2021
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	21	20
Passifs de contrat	15	14
Autres passifs	18	18
Autres passifs non courants	54	52
Dettes fiscales et sociales	440	385
Dettes de remboursements	315	345
Auteurs créditeurs	305	290
Passifs de contrat	4	3
Clients créditeurs	115	99
Produits constatés d'avance	50	52
Avances et acomptes	9	8
Instruments financiers dérivés ^(*)	4	2
Autres dettes diverses	123	90
Autres passifs courants	1 365	1 274
Total autres passifs	1 419	1 326

(*) 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 2022, l'estimation des retours comptabilisée en dettes de remboursement s'élève à 315M€, contre 345M€ au 31 décembre 2021.

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	31.12.2022	31.12.2021
Emprunts obligataires, emprunts auprès des établissements de crédit et crédit syndiqué (net des dérivés)	361	1 565	2	1 928	1 963
Autres dettes financières	559	18	62	639	509
Autres passifs financiers non courants	2	17	21	40	39
Fournisseurs et comptes rattachés	1 379	-	-	1 379	1 298
Instruments sur contrats d'échange de devises	4	-	-	4	12
Autres passifs financiers courants	1 361	-	-	1 361	1 268
Total Passifs financiers	3 666	1 600	85	5 351	5 089
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières ^(*)	30	82	-	112	172
Engagements de dépenses sur investissements	2	6	-	8	10
Total des obligations contractuelles hors dettes de location	3 698	1 688	85	5 471	5 271

(*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2022. 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.

	31.12.2022	31.12.2021
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :	602	549
Cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	338	409
Cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	173	116
Autres engagements donnés	48	19
Actifs faisant l'objet d'engagements	40	1
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	3	4
Engagements reçus :	85	5
Contre-garanties sur engagements donnés	81	-
Autres engagements reçus	4	5
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	1 042	1 114
<i>Dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué</i>	<i>1 042</i>	<i>1 102</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.

À l'issue de cette procédure, la COMCO a adopté une décision le 27 mai 2013 condamnant Diffulivre (filiale de Hachette Livre) pour une pratique d'exclusivité territoriale ayant eu pour objet ou pour effet de cloisonner le marché suisse du livre francophone. Aux termes de la décision, la pratique infractionnelle aurait concerné les prestations réalisées pour les éditeurs du groupe Hachette, ceux distribués par Hachette, et les éditeurs tiers suisses.

Cette décision a été confirmée par le Tribunal administratif fédéral le 30 octobre 2019.

Le 13 janvier 2020, Diffulivre a déposé un recours devant le Tribunal fédéral, qui a suspendu les effets de la décision du Tribunal administratif fédéral.

Par un arrêt rendu le 3 août 2022, le Tribunal fédéral a admis partiellement le recours de Diffulivre, considérant que seuls les accords entre Diffulivre et les éditeurs suisses, ainsi qu'un accord entre Diffulivre et l'éditeur Harlequin, ont contrevenu au droit

de la concurrence suisse. Il renvoie l'affaire devant le Tribunal administratif fédéral afin que ce dernier réduise en conséquence le montant de l'amende prononcée par la COMCO en 2013.

Enquête de concurrence dans le domaine du livre scolaire en Espagne

À la suite de la plainte d'un éditeur, l'autorité de concurrence espagnole (CNMC) a réalisé des perquisitions dans les locaux de l'ANELE (association professionnelle des éditeurs de manuels scolaires) et de trois éditeurs (dont Anaya, filiale de Hachette Livre), puis a ouvert en octobre 2017 une procédure de sanction.

Le 30 mai 2019, la formation de jugement de la CNMC a suivi la recommandation de ses services d'instruction et condamné Anaya et certaines de ses filiales à une amende totale d'environ 8 millions d'euros pour :

- ▶ des échanges entre éditeurs au sujet d'un Code de conduite de l'ANELE, notamment une disposition visant – dans un souci d'éthique et de préservation de l'indépendance des acheteurs – à limiter les primes et cadeaux offerts par les éditeurs aux établissements en marge de leurs commandes de manuels scolaires ; et
- ▶ des échanges entre éditeurs sur les conditions de commercialisation de manuels numériques à l'occasion de négociations avec certaines régions.

Anaya a formé un recours contre cette décision devant l'Audience Nationale (« Audiencia Nacional »), qui a été assorti d'une suspension du paiement de l'amende.

Recours collectifs contre Hachette Book Group

Des recours collectifs ont été intentés aux États-Unis contre Amazon et certains éditeurs de livres imprimés et de livres numériques, dont Hachette Book Group (« HBG »), dans le courant de l'année 2021. Les plaignants allèguent que certains accords conclus par les éditeurs avec Amazon s'apparentent à des accords de fixation des prix enfreignant le droit de la concurrence américain. Les défendeurs, dont HBG, ont contesté ces allégations et la recevabilité de ces recours. Ces demandes d'irrecevabilité des recours (« motions to dismiss ») ont été accueillies par une décision en date du 29 septembre 2022. La juge a considéré que les recours n'étaient pas assortis de preuves suffisantes pour prospérer. Toutefois, en les rejetant « without prejudice », elle a donné aux plaignants la possibilité de modifier et redéposer leurs recours collectifs.

Des recours modifiés ont ainsi été déposés le 21 novembre 2022, réitérant les arguments déjà avancés et tentant de résoudre les problèmes identifiés dans la décision du 29 septembre 2022. Les défendeurs, dont HBG, ont de nouveau déposé des demandes d'irrecevabilité.

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. La Cour suprême a rendu le 22 mars 2022 une décision confirmant définitivement un des arrêts d'appel favorable à LTR. Les décisions de la Cour suprême portant sur les deux autres arrêts d'appel n'ont pas encore été rendues.

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 20,1 millions d'euros, taxes et pénalités comprises. LS Travel Retail Italia conteste le redressement.

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 reprochait à Chalhoub et LTR une attitude fautive dans la conduite puis l'interruption de leurs discussions tripartites, avait déposé le 10 mai 2017 une demande d'arbitrage auprès de la Chambre de commerce internationale contre LTR et Chalhoub. Monla réclamait aux défenderesses la réparation de son préjudice allégué (comprenant notamment de prétendus préjudices d'image et de perte de chance), ainsi que le remboursement de divers frais. La sentence rendue par le tribunal arbitral fin décembre 2019 déboute Monla de l'ensemble de ses demandes et la condamne au remboursement des frais exposés par LTR et

Chalhoub dans le cadre de l'arbitrage. LTR a initié des procédures en vue de l'exécution de la sentence à laquelle Monla tente de résister. Un recours en annulation contre cette sentence peut être formé dans les délais légaux applicables.

Recours collectif contre The Paradies Shops

The Paradies Shops a été victime en octobre 2020 d'une cyberattaque ayant visé les serveurs informatiques de l'entreprise, qui a entraîné une violation des données à caractère personnel de plusieurs dizaines de milliers de salariés et de clients. Ces personnes ont été informées et il leur a été proposé des services de « credit monitoring ». Une des personnes concernées est à l'origine de l'introduction d'un recours collectif aux États-Unis en juillet 2021. The Paradies Shops a déposé une demande d'irrecevabilité du recours collectif, accordée par le juge en août 2022. Le plaignant a interjeté appel de cette décision.

Litiges avec des photographes

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. En 2022, une décision d'appel favorable au Groupe et devenue définitive est venue marquer l'épilogue de l'une de ces procédures, dans le cadre de laquelle étaient formulées contre le Groupe des demandes indemnitaires très élevées.

Litiges dont le Groupe conserve la gestion conformément à la mécanique de cession des activités Sports à H.I.G. Capital**► WSG India et WSG Mauritius / Contrats Indian Premier League**

Le Board of Control for Cricket in India (« BCCI ») a lancé en 2007 un appel d'offres pour assurer la commercialisation des droits jusqu'en 2017 de sa nouvelle compétition de cricket, l'Indian Premier League (« IPL »). WSG India, devenue filiale de Lagardère Sports and Entertainment en mai 2008, a été attributaire début 2008 de la plus grande part de ces droits, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

Un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu en mars 2009 à l'initiative du BCCI. Dans le cadre des négociations, WSG India s'est notamment vu confier par le BCCI la commercialisation des droits de l'IPL pour le monde entier hors sous-continent indien pour la période 2009/2017.

En juin 2010, le BCCI a dénoncé le contrat de commercialisation des droits de l'IPL pour la période 2009/2017 pour le monde entier hors sous-continent indien. WSG India a aussitôt engagé des procédures en vue de la préservation de ses droits.

Au printemps 2011, la Cour suprême indienne a pris un ensemble de mesures conservatoires qui, sans remettre en cause la commercialisation déjà effectuée par WSG India et sans préjuger du fond de l'affaire, ont pour effet de confier provisoirement au BCCI l'attribution des droits médias de l'IPL hors sous-continent indien non encore commercialisés par WSG India ainsi que le recouvrement des sommes dues par les diffuseurs et maintenues sous séquestre, sous le contrôle de la Cour jusqu'à ce qu'une décision définitive soit rendue. La procédure au fond a fait l'objet d'une sentence arbitrale le 13 juillet 2020 par laquelle WSG India a été déboutée de sa demande d'indemnisation. Sur la base de cette sentence, le BCCI a récupéré les sommes séquestrées. WSG India a formé un appel en annulation de la sentence pour défaut de base légale et déposé une demande de remise sous séquestre des sommes concernées auprès des juridictions indiennes compétentes. La Bombay High Court a rendu le 16 mars 2022 un jugement accueillant la demande de WSG India

d'annuler la sentence arbitrale rendue le 13 juillet 2020. Le BCCI a interjeté appel.

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 alléguée 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'éleva à environ 13,1 M€ au cours du 31 décembre 2022. Un appel est en cours et une consignment 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 zone COMESA en relation avec la commercialisation des droits de la Confédération africaine de football

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 Confédération Africaine de Football (« CAF »), couvrant deux contrats d'agence conclue par la CAF avec Lagardère Sports (devenue Sportfive) et sa société sœur IFAP, ainsi

que d'autres contrats conclus via Sportfive entre la CAF et des partenaires (trois diffuseurs et deux sponsors). Le 16 avril 2019, Sportfive a reçu de la CCC une notification lui conférant la qualité de partie défenderesse (« respondent ») à cette enquête.

Une décision rendue le 16 décembre 2022 par l'Appeals Board de la CCC a rendu obligatoires des engagements pris par la CAF concernant l'attribution des droits d'intermédiation des droits média et marketing de ses compétitions, et clôturé l'enquête concernant les deux contrats d'agence susmentionnés, sans caractériser d'infraction ni prononcer de sanction.

► 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 considèrerait son contrat d'agent avec Sportfive comme résilié. Contestant cette décision, Sportfive a initié le 6 décembre 2019 une procédure d'arbitrage contre la CAF, dans laquelle elle demande la réparation de son préjudice. La CAF a formulé plusieurs demandes reconventionnelles.

Un protocole transactionnel a été conclu en novembre 2022, mettant un terme définitif au différend opposant les parties et ayant entraîné un désistement de ces dernières à la procédure arbitrale en décembre 2022.

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 2022, le montant des rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SA s'établit à 13,6 M€ et à 39,8 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant (i) les provisions dotées au titre des régimes supplémentaires de retraite dont bénéficient les membres du Comité Exécutif, ainsi que (ii) les indemnités transactionnelles de fin de contrat (17 M€ charges comprises) versées à un membre du Comité Exécutif au titre de la cessation de ses fonctions en 2022. Comme chaque année, ces montants incluent les éléments variables et exceptionnels de rémunération dont le versement, s'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, demeure conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale 2023 dans le cadre des votes say on pay. En 2021, ces montants s'établissaient respectivement à 14 M€ et 21,63 M€ et ce dernier montant incluait notamment (i) une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite et (ii) les 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 2022, un montant de 85 413 € a été attribué à M. Arnaud Lagardère à raison de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA et de membre du Comité *ad hoc* dudit Conseil. En 2021, un montant de 22 319 € lui avait été attribué

au titre du seul mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA pour une durée de 6 mois. Aucun autre jeton de présence n'a été attribué par une entité du Groupe à une autre des personnes concernées. En 2022, 165 000 actions gratuites leur ont été attribuées. En 2021, 139 000 actions gratuites leur avaient été attribuées.

35.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Convention d'assistance

La société Lagardère Management, que contrôle et préside M. 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 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 » 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. Cette convention, soumise en tant que de besoin au régime des conventions dites « réglementées », fait l'objet, à ce titre, d'un examen annuel par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration, ainsi que de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux comptes.

Depuis un avenant conclu en 2004 ayant reçu l'agrément du Conseil de Surveillance du 12 mars 2004, après examen par le Comité d'Audit, la rémunération au titre de la convention d'assistance était 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€.

Par un avenant conclu le 28 décembre 2022 après autorisation du Conseil d'Administration en date du 9 décembre 2022, la rémunération de Lagardère Management au titre de la convention d'assistance a été modifiée avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022, pour prévoir qu'elle correspondrait désormais aux charges encourues par Lagardère Management pour l'exécution de la mission sans application d'aucune marge.

Ces charges encourues par Lagardère Management 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 2022, la rémunération maximum pouvant être due au titre de la convention d'assistance s'élève à 34,23 M€ (contre 24,74 M€ pour 2021). Ce montant de 34,23 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 2023.

L'avenant conclu le 28 décembre 2022 prévoit également la renonciation définitive et sans réserve de Lagardère Management à réclamer au groupe Lagardère le règlement de sommes dues au titre du régime de retraite à droits aléatoires fermé en 2019 et l'engagement de Lagardère Management de faire ses meilleurs efforts pour obtenir la restitution et reverser à Lagardère Ressources les sommes excédentaires qui pourraient demeurer sur le fonds collectif dédié à ce régime, après liquidation de la rente du dernier bénéficiaire.

Autres transactions

Les autres transactions intervenues en 2022 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 2022 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 ÉVÉNEMENTS 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

	2022			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
(en milliers d'euros)				
Commissariat aux comptes, certifications, examen des comptes individuels et consolidés	3 966	89,8	2 528	71,0
- Lagardère SA	308	7,0	294	8,3
- Filiales intégrées globalement	3 658	82,8	2 234	62,8
Sous-total Certification des comptes	3 966	89,8	2 528	71,0
Services autres que la certification des comptes	452	10,2	1 031	29,0
- Lagardère SA	-	-	634	17,8
- Filiales intégrées globalement	452	10,2	398	11,2
Sous-total Services autres que la certification des comptes	452	10,2	1 031	29,0
Total	4 418	100,0	3 559	100,0

	2021			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
(en milliers d'euros)				
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

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 2022

Les sociétés contrôlées et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2022 sont les suivantes :

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
HACHETTE LIVRE	VANVES (FRANCE)	602 060 147	100,00	100,00
AUDIOLIB	PARIS (FRANCE)	499 165 694	59,99	100,00
BIBLIO PARTICIPATIONS	VANVES (FRANCE)	377 627 583	100,00	100,00
BLACKROCK GAMES	WIMEREUX (FRANCE)	493 708 317	89,00	89,00
BRAGELONNE	PARIS (FRANCE)	849 689 997	100,00	100,00
BRAINBOW LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CALMANN LÉVY	PARIS (FRANCE)	572 082 279	84,92	84,92
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	LONGJUMEAU (FRANCE)	381 737 519	100,00	100,00
CYBERTERRE	VANVES (FRANCE)	434 661 419	50,00	100,00 ⁽¹⁾
DIFFULIVRE	SAINT SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUNOD ÉDITEUR	MALAKOFF (FRANCE)	316 053 628	100,00	100,00
EDELSA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ÉDITIONS ALBERT RENÉ	VANVES (FRANCE)	950 026 757	100,00	100,00
ÉDITIONS JEAN-CLAUDE LATTÉS	PARIS (FRANCE)	682 028 659	100,00	100,00
ÉDITIONS LAROUSSE	PARIS (FRANCE)	451 344 170	100,00	100,00
ÉDITIONS STOCK	PARIS (FRANCE)	612 035 659	100,00	100,00
ÉDUCATION MANAGEMENT	MALAKOFF (FRANCE)	582 057 816	100,00	100,00
FAYARD FACTORY	PARIS (FRANCE)	881 893 739	100,00	100,00
GIGAMIC	WIMEREUX (FRANCE)	382 915 882	100,00	100,00
GROUPE HATIER INTERNATIONAL	MALAKOFF (FRANCE)	572 079 093	100,00	100,00
GRUPO PATRIA CULTURAL	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
HL 93	VANVES (FRANCE)	390 674 133	99,99	100,00
HL FINANCES	MALAKOFF (FRANCE)	384 562 070	99,99	100,00
HACHETTE BOARDGAMES UK Ltd	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE BOARDGAMES USA	NEW YORK (USA)		75,01	100,00
HACHETTE CANADA INC	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	VANVES (FRANCE)	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	PARIS (FRANCE)	808 683 718	90,00	100,00
ICE PARTICIPATIONS	VANVES (FRANCE)	829 164 110	95,09	100,00
ISCOOL ENTERTAINMENT	PARIS (FRANCE)	435 269 170	95,09	100,00
KWYK	PARIS (FRANCE)	537 961 369	100,00	100,00
LA DIFF	VANVES (FRANCE)	429 980 857	100,00	100,00

⁽¹⁾ Société en commandite simple conférant le contrôle à Lagardère Publishing.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LA BOÎTE DE JEU SAS	ARCEAU (FRANCE)	798 675 047	56,67	100,00
LA PLAGE	VANVES (FRANCE)	445 282 163	100,00	100,00
LAROUSSE	PARIS (FRANCE)	401 457 213	100,00	100,00
LAROUSSE EDITORIAL SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
LELIVRESCOLAIRE.FR Editions	LYON (FRANCE)	524 383 585	70,00	70,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	PARIS (FRANCE)	562 136 895	100,00	100,00
LIBRAIRIE GÉNÉRALE FRANÇAISE (LGF)	PARIS (FRANCE)	542 086 749	59,99	100,00
OSMOSE	WIMEREUX (FRANCE)	449 308 675	100,00	100,00
PIKA ÉDITION	VANVES (FRANCE)	428 902 704	66,67	100,00
SAMAS	MALAKOFF (FRANCE)	775 663 321	100,00	100,00
STUDIO 58	VANVES (FRANCE)	831 212 527	100,00	100,00
SOCIÉTÉ DES ÉDITIONS GRASSET ET FASQUELLE	PARIS (FRANCE)	562 023 705	99,08	100,00
SCORPION MASQUE INC.	MONTRÉAL (CANADA)		51,00	51,00
GROUPE HATIER				
LES ÉDITIONS HATIER	PARIS (FRANCE)	352 585 624	100,00	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)		100,00	100,00
RAGEOT ÉDITEUR	PARIS (FRANCE)	572 022 978	100,00	100,00
SCI ASSAS RASPAIL	PARIS (FRANCE)	315 844 431	100,00	100,00
SCI DU 63 BOULEVARD RASPAIL	PARIS (FRANCE)	315 830 034	100,00	100,00
SCI DU 8-8 BIS RUE D'ASSAS	PARIS (FRANCE)	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				
ORION PUBLISHING GROUP 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
DEBEN PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
EDWARD ARNOLD (PUBLISHERS) 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

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
H H ESOP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON 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
LAURENCE KING PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAURENCE KING VERLAG GMBH	BERLIN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
JOHN CATT EDUCATIONAL LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JOHN CATT PUBLICATIONS LLC	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NEON PLAY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		69,53	69,53
PAPERBLANKS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PAPERBLANKS JOURNALS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS EDITIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
STORYFIRE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WATTS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
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
HOW TO BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LITTLE, BROWN & COMPANY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MANDEVILLE PUBLISHING 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
STOREY PUBLISHING LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
TIMBER PRESS, Inc	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
WORKMAN PUBLISHING Co. Inc.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
WPC HOLDING, Inc.	NEW YORK (USA)		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
SHORT BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SUMMERSDALE PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	330 814 732	100,00	100,00
ALIA NOUVELLE CALÉDONIE	NOUMEA (FRANCE)	103 551 800	59,43	66,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
AÉROBOUTIQUE FRANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	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
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL METRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
NYAKA FRUITS SRL	IASI (ROUMANIE)		100,00	100,00
CREATIVE TABLE HOLDINGS LTD	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		80,00	100,00
DUTY FREE STORES GOLD COAST PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	423 402 312	90,04	100,00
DUTY FREE STORE GOLD COAST PTY LIMITED	COOLANGATTA (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
HDS CANADA	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HWH CAFÉ LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		80,00	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 POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
INMEDIO SERVICES SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	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	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	408 053 809	90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ASIA Co., Limited	HONG KONG (CHINE)		76,45	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ASIA DUTY FREE Co., Limited	HONG KONG (CHINE)		76,45	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BEVCO LIMITED	DAR ES SALAAM (TANZANIE)		50,00	50,00
LAGARDÈRE 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
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CP CONVENIENCE PARTNER GMBH	SALZBOURG (AUTRICHE)		50,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND SPECIALTY GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL EHF	REYKJAVIK (ISLANDE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FRANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	542 095 336	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL GAMBIA	KANIFING MUNICIPALITY (GAMBIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE 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
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL JAPAN K.K.	TOKYO (JAPAN)		76,45	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MAURITANIE SAS	OUM TOUNSI (MAURITANIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL PERU S.A.C.	CALLAO (PEROU)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ROMANIA SRL	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL REAL ESTATE BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL STATIONS BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LATAM S.A.C	CALLAO (PEROU)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MIDDLE EAST	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL NETHERLANDS HOLDING BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL UAE LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		100,00	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
LAGARDÈRE X ARTEUM	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	845 385 863	51,00	51,00
M TRAFIK SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
MEDICOM SANTÉ	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	451 199 947	100,00	100,00
MUSIC RAILWAY	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	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	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	824 339 543	90,04	100,00
R&B	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	811 857 200	100,00	100,00
RM	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	800 293 664	100,00	100,00
SORELT	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	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 USA INC	PITTSBURGH (USA)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI VENEZIA SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00 (**)
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AND RESTAURANTS LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		100,00	100,00
AIREST RETAIL SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00 (**)
LAGARDÈRE 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

(*) Dont 206 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).

(**) Le pacte d'actionnaire confère le contrôle à Lagardère Travel Retail.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE INTERNATIONAL DUTY FREE				
INTERNATIONAL DUTY FREE AFRICA & MIDDLE EAST DWC-LLC	DUBAI (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	PARIS (FRANCE)	320 366 446	100,00	100,00
COMPAGNIE IMMOBILIÈRE EUROPA	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	407 662 329	100,00	100,00
DARIADE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	400 231 072	100,00	100,00
ÉDIFINANCE PARTICIPATIONS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	440 143 741	100,00	100,00
LAGARDÈRE FINANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	409 882 883	100,00	100,00
LAGARDÈRE MEDIA	PARIS (FRANCE)	402 345 128	100,00	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS	PARIS (FRANCE)	303 600 902	100,00	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	348 991 167	100,00	100,00
SOFRIMO	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	569 803 687	100,00	100,00

GROUPE LAGARDÈRE MÉDIA NEWS				
LAGARDÈRE ACTIVE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	433 443 124	100,00	100,00
CERT GMBH	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		99,71	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	PARIS (FRANCE)	622 009 959	99,90	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	PARIS (FRANCE)	542 168 463	100,00	100,00
EUROPE 2 RÉGIONS	PARIS (FRANCE)	339 802 118	100,00	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	PARIS (FRANCE)	352 819 577	100,00	100,00
EUROPE NEWS	PARIS (FRANCE)	343 508 750	100,00	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	PARIS (FRANCE)	582 101 424	100,00	100,00
IS 25	PARIS (FRANCE)	824 582 431	100,00	100,00
IS 45	PARIS (FRANCE)	424 905 172	100,00	100,00
LAGARDÈRE RADIO SAS	PARIS (FRANCE)	334 595 881	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	MONACO (FRANCE)	775 751 779	99,90	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTREPRISES JAPAN CO LTD	TOKYO (JAPON)		100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FINANCES	PARIS (FRANCE)	410 208 136	100,00	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	PARIS (FRANCE)	350 277 059	100,00	100,00
LAGARDÈRE RADIO FINANCE	PARIS (FRANCE)	908 044 902	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	PARIS (FRANCE)	388 404 717	100,00	100,00
LAGARDÈRE MÉDIA NEWS	PARIS (FRANCE)	834 289 373	100,00	100,00
EUROPE 1 DIGITAL	PARIS (FRANCE)	415 096 502	100,00	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITÉ NEWS	PARIS (FRANCE)	538 865 064	100,00	100,00
LES ÉDITIONS MUSICALES FRANÇOIS 1 ^{er}	PARIS (FRANCE)	381 649 771	100,00	100,00
MATCH PROD	PARIS (FRANCE)	824 634 257	100,00	100,00
PROMOTION ET SPECTACLES D'EUROPE 1	PARIS (FRANCE)	632 042 495	100,00	100,00
RFM ENTREPRISES	PARIS (FRANCE)	405 188 871	100,00	100,00
RFM RÉGIONS	PARIS (FRANCE)	382 002 509	100,00	100,00
SHOPPING GUIDE GMBH	MUNICH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT				
CASINO DE PARIS	PARIS (FRANCE)	582 047 957	100,00	100,00
LAGARDÈRE ARENA 13	AIX-EN-PROVENCE (FRANCE)	824 242 713	100,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	441 268 380	100,00	100,00
L PRODUCTION	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	509 763 611	100,00	100,00
SENSO	FLOIRAC (FRANCE)	790 021 760	100,00	100,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES FOLIES BERGÈRE	PARIS (FRANCE)	509 763 694	100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE PARIS RACING				
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES	PARIS (FRANCE)	433 565 819	100,00	100,00
LPR RESTAURATION	PARIS (FRANCE)	808 264 758	100,00	100,00
AUTRES LAGARDÈRE SPORTS				
COFFEE DIGITAL LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE LABS INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
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 2022 sont les suivantes :

COENTREPRISES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
FRANCE LIGHTNING SOURCE	MAUREPAS (FRANCE)	515 014 785	50,00	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
AÉROPORTS DE LYON (LYON DUTY FREE)	COLOMBIER-SAUGNIEU (FRANCE)	493 425 136	45,02	50,00
AWPL TANGO PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		50,00	50,00
AWPL RETAIL SOLUTION LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		50,00	50,00
CONCESSIONS MANAGEMENT LS AT LAX	LOS ANGELES (USA)		50,00	50,00
DFS WELLINGTON	AUCKLAND (NOUVELLE-ZELANDE)		50,00	50,00
HBF PFC ATL JV, LLC	ATLANTA (USA)		50,00	50,00
LAGARDÈRE/AWPL PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		50,00	50,00
LAGARDÈRE & CONNEXIONS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	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
LS TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND LIMITED	AUCKLAND (NOUVELLE-ZELANDE)		50,00	50,00
SVRLS LA REUNION	SAINTE MARIE (FRANCE)	538 210 147	44,84	50,00
SDA CROATIE	ZAGREB (CROTIE)		45,02	50,00
SUMO TRAVEL RETAIL PTY LTD	SURRY HILLS (AUSTRALIE)		25,00	25,00

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2022 sont les suivantes :

ENTREPRISES ASSOCIÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
GRUPE 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	ROISSY-EN-FRANCE (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
HAINAN HAILA COMMERCIAL MANAGEMENT CO., LTD.	HAIKOU (CHINE)		37,46	49,00
INMEDIO SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00
JD WORLDWIDE-LAGARDERE CO., LTD.	HONG KONG (CHINE)		37,46	49,00
JING GE BUSINESS MANAGEMENT CO. LTD	HAIKOU (CHINE)		37,46	49,00
LAGARDÈRE KSA	RIYAD (ARABIE SAOUDITE)		26,01	26,01
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SAUDI ARABIA HOLDING LLC.	DUBAI (ARABIE SAOUDITE)		51,00	51,00
MITCHELL BOS LLC	ATLANTA (USA)		49,00	49,00
SERVY MENA PORTAL LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		40,80	51,00
SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	448 457 978	45,02	50,00
RELAY ADP	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	533 970 950	50,00	50,00

AUTRES ACTIVITÉS

GRUPE LAGARDÈRE MÉDIA NEWS				
EUROPE RÉGIES OUEST	RENNES (FRANCE)	404 391 542	49,00	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 2022 sont les suivantes :

FILIALES CONTRÔLÉES NON CONSOLIDÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
NOUVELLES ÉDITIONS IVOIRIENNES SAEM	ABIDJAN (COTE D'IVOIRE)		70,51	70,51
BRAGELONNE GAMES	PARIS (FRANCE)	849 689 997	100,00	100,00
LPC	MONTMORILLON (FRANCE)	326 980 026	100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE DE COLOMBIA LTDA	BOGOTA (COLOMBIE)		100,00	100,00
HACHETTE BOARDGAMES BENELUX	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE MAROC	MOHAMMÉDIA (MAROC)		99,84	99,84
EDITORIA HATIER	SAO PAULO (BRÉSIL)		100,00	100,00
PROLIVRE GIE	PARIS (FRANCE)	788 242 501	99,68	100,00
FRANCE TELEDISTRIBUTIQUE	MAUREPAS (FRANCE)	351 416 235	100,00	100,00
EDITORIA SALVAT DO BRASIL LTDA	SAO PAULO (BRÉSIL)		100,00	100,00
LOGISPRO	VANVES (FRANCE)	381 652 049	100,00	100,00
MULTIMEDIA DIFFUSION SERVICES	MALAKOFF (FRANCE)	388 221 681	100,00	100,00
WELBECK PUBLISHING GROUP	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (HK) Co., Limited	HONG KONG (CHINE)		76,45	100,00
AUTRES ACTIVITÉS				
LAGARDÈRE EXPRESSION	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	353 463 235	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACAD, INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LP12	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	907 992 424	100,00	100,00
LP14	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	922 352 166	100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE MÉDIA NEWS				
LAE SHANGHAI CONSULTING LTD	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00
LAE AMERICA INC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
LAE TAIWAN LTD	TAIWAN (CHINE)		100,00	100,00
LAE HONG KONG LTD	HONG KONG (CHINE)		100,00	100,00
LAE THAILAND LTD	BANGKOK (THAÏLANDE)		100,00	100,00
LAE KOREA LTD	SÉOUL (RÉPUBLIQUE DE CORÉE)		100,00	100,00
ELLE FASHION LTD	BANGKOK (THAÏLANDE)		100,00	100,00
PUBLI FM	PARIS (FRANCE)	339 601 650	100,00	100,00
RFM EST	VANDOEUVRE-LES-NANCY (FRANCE)	402 062 269	74,80	74,80
RFM AJACCIO	AJACCIO (FRANCE)	384 012 332	100,00	100,00
INTERACTIVE INVESTMENT CONSULTING	TAIPEI (TAIWAN)		100,00	100,00

NOTE 39 COMPTES CONSOLIDÉS 2021 ET 2020

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 189 à 318 du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2021 déposé auprès de l'AMF en date du 18 mars 2022 sous le n° D.22-0123 ;

- ▶ 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 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 2022

ÉVÉNEMENTS DE LA PÉRIODE

En date du 21 février 2022, Vivendi SE a lancé une offre publique d'achat (OPA) amicale sur les actions du groupe Lagardère. À l'issue de différentes périodes d'offre, le 14 juin 2022, Vivendi SE détenait 57,35 % des actions composant le capital de Lagardère SA et 47,33 % des droits de vote. Il est toutefois rappelé que, jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle du Groupe par les autorités de concurrence, Vivendi SE ne disposera pas des droits de vote attachés aux actions acquises auprès d'Amber Capital et dans le cadre de l'offre publique, si bien que sa participation lui confère environ 22,80 % des droits de vote.

Les coûts d'experts, de conseils juridiques et financiers supportés dans le cadre de cette opération et les coûts inhérents au projet de rapprochement entre Vivendi SE et Lagardère SA d'un montant de -29M€ ont été enregistrés dans les charges d'exploitation de

la société en 2022. Ils incluent une provision pour coûts de départ d'un membre du Comité Exécutif.

Le 21 avril 2022, un avenant au contrat de crédit syndiqué a été signé portant notamment sur un ajustement du montant de la facilité de 1 042 M€ à 982 M€ et une extension de sa maturité de mars 2023 à avril 2024 avec possibilité d'être portée jusqu'à avril 2026 sous réserve de l'accord des banques.

Cet avenant prévoit le retour à l'application semestrielle du covenant financier initial (levier financier) à compter du 30 juin 2022, qui doit être inférieur à 4,5 aux dates du 30 juin et 31 décembre 2022, inférieur à 4,0 au 30 juin 2023, puis inférieur à 3,5 à compter du 31 décembre 2023.

Le 30 juin 2022, la société a remboursé l'emprunt bancaire à moyen terme de BNP de 50M€ mis en place en octobre 2017.

5.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat simplifié se présente comme suit :

(en M€)	2022	2021
Produits d'exploitation	38	34
Résultat d'exploitation	(37)	(40)
Résultat financier	5	4
Résultat courant	(32)	(36)
Résultat exceptionnel	6	14
Profit d'impôts	27	43
Résultat net comptable	1	21

En 2022, le **résultat d'exploitation**, qui est principalement constitué de l'écart entre les frais de fonctionnement de la holding et les prestations et redevances facturées aux branches du Groupe, s'établit à -37 M€ en amélioration de +3 M€ par rapport au 31 décembre 2021.

Les produits d'exploitation s'élevaient à +38M€, contre 34 M€ en 2021, sous l'effet de la reprise d'activité de Lagardère Travel Retail pour +5M€. En 2021, les produits d'exploitation de +34M€ incluaient une baisse des prestations de services et redevances de 10M€.

Les charges d'exploitation de l'exercice s'élevaient à -75M€, et intègrent des coûts de conseils supportés dans le cadre de la prise de contrôle à venir par Vivendi SE de -29M€ et d'honoraires de renégociation du crédit syndiqué pour -2 M€. En 2022, les charges de fonctionnement diminuent sous l'effet de la poursuite des mesures d'économie. Au 31 décembre 2021, les charges d'exploitation de -74M€ tenaient compte notamment d'honoraires et prestations de conseils liés à la transformation de la société pour

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

un montant de -16M€ et de frais d'émission d'un emprunt obligataire de 500M€ en septembre 2021 pour -3M€.

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. En 2022, après le départ de trois personnes, elle n'est plus l'employeur que de trois 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.

Le **résultat financier** s'analyse comme suit :

(en M€)	2022	2021
Produits des VMP et assimilés	1	4
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	40	36
Intérêts et charges sur emprunts	(58)	(63)
Charges financières nettes	(17)	(23)
Dividendes encaissés ou à recevoir	22	11
Dotations et reprises de provisions	-	16
Autres éléments	-	-
Résultat financier	5	4

Le **résultat financier** est positif à +5M€, en augmentation de 1M€ par rapport à 2021.

Les principales évolutions par poste se présentent comme suit :

- ▶ les **produits des VMP et assimilés** sont de +1 M€ au 31 décembre 2022, contre +4 M€ au 31 décembre 2021, soit une diminution de -3M€ provenant de la baisse des dividendes distribués par le FCPI l'invest Digital Fund II ;
- ▶ les **intérêts reçus sur les prêts** de 860 M\$ accordés à Lagardère North America pour les acquisitions de Paradies en 2015 et Hojeij Branded Foods en 2018 sont de 40 M€ en 2022 pour 41 M\$, contre 36M€ soit 42 M\$ en 2021 ;
- ▶ les **intérêts et charges sur emprunts** diminuent de -5M€ comparativement à l'exercice 2021 qui intégrait notamment une prime de -5M€ sur le rachat de 150M€ de souches de l'emprunt obligataire émis en 2016. En 2022, ils incluent la charge d'intérêt de l'emprunt obligataire de 500M€ souscrit en 2021 à échéance octobre 2027 au taux de 1,75 % ;
- ▶ les **dividendes** reçus de Lagardère Finance augmentent de +8M€ et s'élèvent à 19M€ en 2022. Lagardère Participations a versé 4M€. Lagardère Média n'a pas distribué de dividende ni en 2022 ni en 2021 ;
- ▶ les **reprises nettes de provisions** sont non significatives au 31 décembre 2022.

En 2021, les mouvements de provisions de +16M€ étaient constitués comme suit :

- ▶ une reprise de provisions pour perte de change latent de +23M€ 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 -6M€ portant sur les titres de participation de Lagardère Ressources.

Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de +6M€ provient des reprises de provisions pour risques.

Le **profit d'impôt** s'élève à +27 M€ en 2022. Il comprend une charge d'impôt groupe de -4 M€ (incluant les crédits d'impôts de l'année) et un produit d'intégration fiscale de +31 M€. Au 31 décembre 2021, il comprenait un produit d'impôt groupe de +2M€ et un produit d'intégration fiscale de +41 M€.

5.4.2 BILAN ET FINANCEMENT

Actif

(en M€)	31.12.2022	31.12.2021
Actif immobilisé	5 295	5 257
Créances d'exploitation et divers	45	40
Disponibilités	11	323
Total actif	5 351	5 620

Passif

(en M€)	31.12.2022	31.12.2021
Capitaux propres	2 779	2 862
Provisions pour risques et charges	1	19
Dettes financières	2 428	2 705
Concours bancaires à court terme	-	-
Autres dettes	143	34
Total passif	5 351	5 620

Financement

(en M€)	2022	2021
Flux générés (consommés) par l'activité	41	(15)
Solde des opérations d'investissement	63	44
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	104	29
Solde des opérations financières	(416)	(23)
Variation de trésorerie	(312)	6
Trésorerie début de période	323	317
Trésorerie fin de période	11	323

Au tableau de financement à fin décembre 2022, **les flux générés par l'activité** s'élevèrent à +41 M€ en amélioration par rapport à 2021 de +56M€ dont +22M€ proviennent des paiements reçus des filiales du groupe fiscal, ainsi que d'une amélioration du besoin en fonds de roulement pour +27 M€ résultant principalement de charges non récurrentes liées à l'OPA de Vivendi SE sur Lagardère SA qui seront payées en 2023.

Les flux nets d'investissement représentent un encaissement de +63 M€ en 2022 qui inclut :

- ▶ les intérêts reçus sur les prêts aux filiales pour +40M€, vs +36M€ en 2021 ;
- ▶ les dividendes reçus de Lagardère Finance et Lagardère Participations pour +22M€, vs +15M€ en 2021 ;

- ▶ des achats pour -1 M€, et ventes pour +1 M€ d'actions propres gérées dans le cadre du contrat de liquidité, n'entraînant aucun décaissement net, contre un flux net de -2M€ en 2021.

Les opérations financières dégagent un flux négatif de -416M€ qui inclut principalement :

- ▶ l'augmentation de l'en-cours de billets de trésorerie court et moyen terme pour un montant net de +33M€ ;
- ▶ le remboursement le 30 juin 2022 d'un emprunt bancaire à moyen terme pour 50M€ mis en place en octobre 2017 ;
- ▶ des intérêts payés pour -60M€ ;
- ▶ la diminution des sommes empruntées auprès de Lagardère Finance pour -269M€ ;
- ▶ le paiement d'un dividende de 70 M€ (aucun dividende n'avait 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€)	31.12.2022	31.12.2021
Trésorerie (endettement) net total	(2 417)	(2 382)

Sur l'exercice 2022, l'endettement net augmente de 35M€.

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 2022 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 paiement	Factures reçues non réglées au 31.12.2022 dont le terme est échu						Factures émises non réglées au 31.12.2022 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	9					7	8					-
Montant total des factures concernées HT (en milliers d'euros)	294	43	162	-	-	205	206	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %						
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 paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	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 2022 s'élève à 9 786 euros. L'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges s'élève à 0 euro. 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 2022

RFA

Bilan de la société mère

Actif (en M€)	31.12.2022	31.12.2022	31.12.2022	31.12.2021
	Montants bruts	Amortissements et dépréciations	Montants nets	Montants nets
Immobilisations corporelles et incorporelles	2	2	-	-
Immobilisations financières :				
- Participations	4 563	106	4 457	4 455
- Créances rattachées aux participations	813	-	813	763
- Autres titres immobilisés	20	-	20	34
- Prêts	-	-	-	-
- Autres immobilisations financières	5	-	5	5
Actif immobilisé	5 403	108	5 295	5 257
Créances d'exploitation	2	-	2	3
Créances diverses	17	-	17	31
Valeurs mobilières de placement	1	-	1	2
Disponibilités	10	-	10	321
Charges constatées d'avance	1	-	1	-
Actif circulant	31	-	31	357
Charges à répartir sur plusieurs exercices				
	4	-	4	5
Écarts de conversion – Actif	21	-	21	1
Total Actif	5 459	108	5 351	5 620

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

Passif (en M€)	31.12.2022	31.12.2021
	Montants	Montants
Capital social	861	861
Primes d'émission, de fusion et d'apport	155	169
Réserves :		
- <i>Réserve légale</i>	87	87
- <i>Réserves</i>	-	-
- <i>Autres réserves</i>	1 470	1 470
Report à nouveau	205	254
Résultat net de l'exercice	1	21
Acompte sur dividendes distribués en instance d'affectation	-	-
Capitaux propres	2 779	2 862
Provisions pour risques et charges	1	19
Emprunts assortis de conditions particulières	-	-
Dettes financières :	2 428	2 705
- <i>Emprunts obligataires</i>	1 664	1 664
- <i>Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit</i>	632	649
- <i>Dettes financières diverses dont dettes rattachées à des participations</i>	132	392
Dettes d'exploitation	46	15
Dettes diverses	45	12
Comptes de régularisation	-	-
Écart de conversion – Passif	52	7
Total passif	5 351	5 620

Résultat de la société mère

(en M€)	2022	2021
Produits d'exploitation (*)	38	34
Charges d'exploitation	(75)	(74)
Résultat d'exploitation	(37)	(40)
Produits financiers	71	59
Charges financières	(66)	(71)
Variation des provisions	-	16
Résultat financier	5	4
Résultat courant avant impôt	(32)	(36)
Résultat exceptionnel	6	14
Impôt sur les résultats	27	43
Résultat net	1	21

(*) Dont prestations de services à nos filiales françaises en 2022 : 7 M€.

Tableau de financement de la société mère

(en M€)	2022	2021
Résultat net comptable	1	21
Charges d'intérêts nettes	18	27
Dividendes reçus	(22)	(15)
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	(9)	(30)
Résultat sur cession d'immobilisations	-	(5)
Variation du besoin en fonds de roulement	53	(13)
Flux générés (consommés) par l'activité	41	(15)
Investissements financiers	-	(11)
Dividendes reçus	22	15
Intérêts encaissés sur prêts	41	36
Contrat de liquidité	-	(1)
Prix de vente des immobilisations cédées	-	5
Diminution des créances et des prêts	-	-
Solde des opérations d'investissement	63	44
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	104	29
Dividendes versés	(70)	-
Intérêts payés	(60)	(64)
Augmentation de capital en numéraire	-	-
Remboursement d'emprunts et dettes financières	(50)	(1 130)
Émission d'emprunts et dettes financières	33	1 151
Variation des comptes courants Groupe	(269)	20
Solde des opérations financières	(416)	(23)
Variation de trésorerie	(312)	6
Trésorerie début de période	323	317
Trésorerie fin de période	11	323

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2022

(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 après trois départ en 2022, employeur de trois responsables de 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 profitabilité 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 :

	01.01.2022	Augmentation	Diminution	31.12.2022
Immobilisations corporelles et incorporelles	1	1	-	2
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres ^(*)	4 691	5	113	4 583
Créances rattachées à des participations	763	50	-	813
Autres immobilisations financières	5	40	40	5
Total	5 460	96	153	5 403

(*) Ce poste inclut les parts dans le FCPI Idivest pour 11 M€. 10M€ ont déjà été souscrits au 31.12.2022. Par ailleurs, Matra Manufacturing & Services a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine en 2022 au bénéfice de Lagardère SA. Sa filiale Matra Venture Composites, sans activité, a été dissoute sur l'exercice. La valeur brute de ces titres entièrement dépréciés est de 4M€.

Le poste **participations et autres titres** s'élève à 4 583M€ à fin décembre 2022 et inclut :

- l'acquisition pour 1 M€ et la cession pour 1 M€ de titres d'autocontrôle dans le cadre du contrat de liquidité ;
- l'annulation de la valeur brute des actions d'autocontrôle par voie de réduction de capital pour -14 M€ ;
- la sortie des titres, entièrement provisionnés, de Matra Manufacturing & Services pour -94M€ à la suite de sa transmission universelle de patrimoine ;

► la sortie des titres, entièrement provisionnés, de Lagardère UK suite à sa dissolution en 2022.

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 Paradies en 2015 pour 530 M\$ et du groupe HBF (Hojeji Branded Foods) pour 330 M\$ fin 2018. L'augmentation de +50M€ provient de la revalorisation des prêts au taux de clôture.

Les **variations des amortissements et dépréciations** s'analysent comme suit :

	01.01.2022	Augmentation	Diminution	31.12.2022
Immobilisations corporelles et incorporelles	(1)	(1)	-	(2)
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres	(202)	(5)	101	(106)
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Total	(203)	(6)	101	(108)

2. CRÉANCES

Au 31 décembre 2022, les **créances** se ventilent par échéance comme suit :

	Montant brut	Échéance à moins d'un an	Échéance à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé	838	319	519
Créances de l'actif circulant	19	19	0
Total	857	338	519

Les **créances de l'actif immobilisé** correspondent principalement aux prêts consentis à Lagardère North America pour 860 M\$, dont 330 M\$ arrivent à échéance le 13 avril 2023, et aux intérêts sur prêts (cf. supra).

► les créances sur l'État pour 10M€ essentiellement constituées de créances de TVA ;

► les créances intra-groupe d'intégration fiscale pour 7M€.

Les **créances de l'actif circulant** comprennent :

- les créances clients intra-groupe pour 2M€ ;

3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2022	31.12.2021
Valeur brute	1	2
Dépréciation	-	-
Valeur nette	1	2
Valeur d'inventaire	1	2
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 31.12.2021	861	1 726	254	21	-	2 862
Réduction de capital	(4)	(14)	-	-	-	(18)
Augmentation de capital	4	-	-	-	-	4
Affectation du résultat 2021	-	-	21	(21)	-	-
Dividendes distribués	-	-	(70)	-	-	(70)
Résultat de l'exercice	-	-	-	2	-	2
Capitaux propres au 31.12.2022	861	1 712	205	2	-	2 780

Au 31 décembre 2022, 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.

En 2022, il a été procédé à quatre réductions de capital par annulation de 712 299 actions d'autocontrôle pour un montant de -4 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 11 avril 2022 aux résidents fiscaux français bénéficiaires du plan du 8 avril 2019 (308 570 actions) ;
- ▶ le 19 avril 2022 aux résidents fiscaux étrangers bénéficiaires du plan du 16 avril 2018 (150 670 actions) ;
- ▶ le 16 mai 2022 aux bénéficiaires du plan d'actions de performance attribué le 14 mai 2019 (159 859 actions) ;
- ▶ le 9 décembre 2022 aux bénéficiaires des plans d'actions gratuites simples et d'actions de performance attribués le 10 octobre 2019 (93 200 actions).

5. ACTIONS PROPRES

L'évolution du nombre d'actions propres détenues par Lagardère SA est la suivante :

	2022
Détention au 1^{er} janvier	1 159 503
Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité ^(*)	41 933
Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité ^(*)	(37 369)
Achats (pour actions propres affectées aux salariés)	-
Attributions	-
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(712 299)
Détention au 31 décembre	451 768

(*) Le contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux a pris fin en juin 2022. Un nouveau contrat de liquidité a été conclu avec BNP Paribas Exane en octobre 2022.

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 2022, la charge d'intérêt s'élève à 10 M€ (13 M€ en 2021).

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 2022, 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 2022, 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 2022, la charge d'intérêt s'élève à 9 M€ (2 M€ en 2021).

7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	31.12.2022	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	364	1 300	-
Titres négociables	376	376	-	-
Emprunts et dettes financières divers	388	3	253	132
Dettes d'exploitation et dettes diverses	91	91	-	-
Total général	2 519	834	1 553	132

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 371 M€ à fin décembre 2022, contre 338 M€ à fin 2021, 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 2022 (5 M€ à fin 2021).

Les **emprunts et dettes financières divers** d'un montant de 388 M€ se décomposent en :

- ▶ 253 M€ à échéance entre 1 et 5 ans correspondant aux placements privés de droit allemand ;
- ▶ 132 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	01.01.2022	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.2022
Provisions pour risques et charges (*)	19	-	18	1
Dépréciations				
- des immobilisations financières (**)	202	5	101	106
- autres	-	-	-	-
Sous-total dépréciations	202	5	101	106
Total provisions et dépréciations	221	5	119	107
Dont dotations et reprises				
- exploitation		-	2	
- financières		-	2	
- exceptionnelles		-	12	

(*) Dont reprise de risques éteints en 2022 pour 17 M€, et dont 1 M€ de provisions pour risques éteints et utilisés.

(**) 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	5 269	Dettes financières	132
Créances de l'actif circulant	9	Dettes d'exploitation et diverses	61
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 (*)	56	D'exploitation (**)	35
Financières	1	Financiers (***)	62
Exceptionnelles	-	Exceptionnels	-

(*) Prestation générale Lagardère Ressources.

(**) Dont prestations de services 7 M€, redevance de marques 29 M€.

(***) Dont dividendes 22 M€, intérêts sur prêt 40 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	8	Dettes financières	17
Créances de l'actif circulant	3	Dettes d'exploitation et dettes diverses	46
Disponibilités	-		-
Total	11	Total	63

12. RÉSULTAT FINANCIER

	2022	2021
Produits financiers	73	83
Produits financiers de participations	62	47
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	1	4
Autres intérêts et produits assimilés	8	8
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	-	-
Reprises de provisions et transfert de charges	2	24
Gains de change	-	-
Charges financières	(68)	(79)
Intérêts et charges assimilés	(66)	(71)
Dotations aux provisions	(2)	(8)
Pertes de change	-	-
Résultat financier	5	4

13. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2022	2021
Plus et moins-values de cessions d'actifs	-	5
Dotations et reprises de provisions	11	9
Autres produits et charges exceptionnels	(5)	-
Résultat exceptionnel	6	14

14. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Le profit d'impôt s'établit à +27 M€ en 2022. Ce solde correspond au produit d'intégration fiscale à hauteur de +31 M€ et d'une charge d'impôt groupe de -4 M€. Au 31 décembre 2022, le groupe fiscal

constitué par Lagardère SA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 466 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 (*)	1 042
Garanties données au profit de tiers	-	Contregaranties reçues de tiers	-

(*) Le 21 avril 2022, Lagardère SA a conclu un amendement et une extension de sa facilité de crédit renouvelable auprès de ses banques partenaires. Au 31 décembre 2022, le montant de ses lignes de crédit autorisées et non utilisées est de 1 042 M€.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2019 à 2022, 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 2022 (*)
Plans du 8 avril 2019	474 990	145 320
Plans du 14 mai 2019	232 370	-
Plans du 10 octobre 2019	100 000	-
Plans du 24 septembre 2021	783 000	783 000
Plans du 14 mars 2022	806 800	803 050

(*) Nombre de droits pouvant être émis après radiations et avant prise en compte des taux d'atteinte des conditions de performance.

- ▶ 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 : 783 000 actions ;
- ▶ plans du 14 mars 2022 : 806 800 actions.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 8 avril 2019, du 10 octobre 2019, du 24 septembre 2021 et du 14 mars 2022, 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 14 mai 2019, du 10 octobre 2019, du 24 septembre 2021 et du 14 mars 2022 l'attribution des actions est soumise :

- ▶ d'une part, à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 15 mai 2022, 11 octobre 2022, 25 septembre 2024 et 15 mars 2025 respectivement pour les plans 2019, 2021 et 2022 ;
- ▶ d'autre part :
 - 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 « zéro 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,
- pour le plan attribué en 2022, à la réalisation d'objectifs internes au Groupe définis sur la base de critères financiers pour 70 % (taux de retour sur capitaux employés, free cash-flow et taux de marge opérationnelle) et de critères extra-financiers pour 30 % (taux de femmes parmi les Top Executives, taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs, taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par Ecovadis). Si ces critères ne sont pas atteints, ils entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

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 2022, 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 2022 (en M€) (*)	Juste valeur au 31 décembre 2021 (en M€)
Cross currency swaps échéance 13 avril 2023	165	148	(8)	2
Cross currency swaps échéance 21 juin 2024	165	145	(10)	-
Cross currency swaps échéance 26 juin 2026	100	91	(3)	2
Instruments dérivés de couverture	430	384	(21)	4

(*) Dont -21 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 52 M€ et la réévaluation des instruments de couverture se traduit par une perte latente de -21 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 2022

(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	
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				
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			78	26 959	18 592
	2 730 374	2 730 374			0	(23 713)	0
	27 134	27 134			0	7 673	3 860
	110 132	4 040			59 952	1 595	0

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2022

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	4 040
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €		0
Total des participations françaises		4 456 548
B. Participations étrangères		
Nombre d'actions ou de parts :		
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €		0
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €		0
Total des participations étrangères		0
Total des titres de participations		4 456 548
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		9 192
Total des actions propres		9 192
Total des autres titres immobilisés		19 544
III. Valeurs mobilières de placement (en milliers d'euros)		
Titres de placement français		
1. Actions et SICAV		
Nombre d'actions ou de parts : 40	BNP PAR MONEY	915
2. Fonds communs de placement		
Nombre d'actions ou de parts :		0
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)		915

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		2018	2019	2020	2021	2022
I	Capital en fin d'exercice (en euros)					
a)	Capital social	799 913 045	799 913 045	799 913 045	860 913 045	860 913 045
b)	Nombre des actions ordinaires existantes	131 133 286	131 133 286	131 133 286	141 133 286	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	60 202	71 202	49 754	30 137	35 621
b)	Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	188 116	31 627	(48 550)	(50 167)	(39 800)
c)	Impôt sur les bénéfices (*)	94 576	51 161	35 780	43 522	27 094
d)	Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	277 979	77 512	(30 167)	20 763	1 005
e)	Montant des bénéfices distribués	171 673	-	-	70 567	183 473 (**)
III	Résultat par action (en euros)					
a)	Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	2,16	0,63	(0,10)	(0,05)	(0,09)
b)	Résultat après impôts et charges calculées	2,12	0,59	(0,23)	0,15	0,01
c)	Dividende distribué à chaque action	1,30	0,00	-	0,50	1,30 (**)
IV	Personnel (en euros)					
a)	Effectif moyen des salariés employés	8	8	8	6	3
b)	Montant de la masse salariale de l'exercice	1 739 429	2 160 348	2 281 740	3 382 740	1 584 009
c)	Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	896 224	735 669	608 512	1 048 842	471 637

(*) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(**) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023 la distribution d'un dividende unitaire de 1,30 € 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 vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Lagardère SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, 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 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 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 2022, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 4 457 M€, soit 83 % du total de l'actif. Les créances rattachées à des participations s'élevaient à 813 M€, soit 15 % 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 profitabilité 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 à des participations 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 principalement 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 ;
- ▶ en ce qui concerne les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :
 - apprécier la cohérence des prévisions de flux de trésorerie des entités concernées établies par la direction avec les données prévisionnelles issues du « budget-plan » ;
 - analyser le caractère raisonnable et la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes ;
 - comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés,

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

- 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 ;
- ▶ examiner le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes annuels.

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 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 2022, le cabinet MAZARS était dans la vingt-septième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la trente-sixième 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 cumul, 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.

Paris-La Défense, le 10 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Simon Belleveira
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 vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Lagardère SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, 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 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 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

(Notes 1.2, 3.7, 3.8, 3.12, 10 et 17 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée qui s'élèvent respectivement en valeur nette à 1 640 M€ et 119 M€ sont définis dans les notes 3.7 et 3.8 de l'annexe aux comptes consolidés.

La direction s'assure à 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.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre (i) 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 et (ii) 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 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 cinq 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.

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 à long terme, 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 et avons effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie en analysant notamment :

- le caractère exhaustif des éléments retenus pour déterminer la valeur comptable des UGT testées ;

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

- ▶ la cohérence de la détermination des valeurs comptables 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 de ces 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 la société Lagardère Travel Retail pour lesquelles les projections ont été étendues jusqu'en 2032 pour intégrer, en fonction des zones géographiques, des hypothèses de reprise d'activité comparables à celles de 2019 entre 2023 et 2024 ;
- ▶ la cohérence des taux de croissance et des taux d'actualisation retenus pour les flux de trésorerie projetés au regard de données externes, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation ;
- ▶ 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, 3.7, 3.8, 3.12, 10 et 17 de l'annexe aux comptes consolidés.

ESTIMATION DES RETOURS PRIS EN COMPTE DANS LA RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU SEIN DE LA BRANCHE LAGARDÈRE PUBLISHING

(Notes 3.1 et 31 de l'annexe aux comptes consolidés)

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 2022 en déduction du chiffre d'affaires s'élèvent à 315 M€.

Ce montant est représentatif du droit des distributeurs de retourner les ouvrages invendus. Le montant estimé des retours constitue une dette de remboursement comptabilisée 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 l'estimation des retours pris en compte dans la reconnaissance du chiffre d'affaires de la branche Lagardère Publishing 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 ;

- ▶ rapprocher des livres comptables les données de flux de ventes et de retours retenus pour le calcul ;
- ▶ vérifier arithmétiquement la correcte application de la méthode statistique ;
- ▶ identifier et analyser, par sondages, les situations particulières conduisant à des ajustements manuels.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe du 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 1 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.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, 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 2022, le cabinet MAZARS était dans la vingt-septième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la trente-sixième 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.

Paris-La Défense, le 10 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Simon Bellevoire
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'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTION SOUMISE À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTION AUTORISÉE ET CONCLUE 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.

AVENANT À LA 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 (la « Convention d'Assistance »). 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 était 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 pouvait excéder 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.

Par un avenant conclu le 28 décembre 2022 après autorisation du Conseil d'Administration en date du 9 décembre 2022, la rémunération de Lagardère Management au titre de la Convention d'Assistance a été modifiée :

- ▶ avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022, la rémunération hors taxes versée à Lagardère Management par Lagardère Ressources en contrepartie des services prévus dans la Convention d'Assistance sera égale à la somme des charges encourues par Lagardère Management dans le cadre de l'exécution de sa mission, qui seront facturées « at costs » sans application d'aucune marge ;
- ▶ à compter du 1^{er} janvier 2023, la rémunération hors taxes versée à Lagardère Management par Lagardère Ressources en contrepartie des services prévus dans la Convention d'Assistance sera, pour un exercice donné, égale à la somme des éléments suivants, à nouveau sans application d'aucune marge :
 - (i) des rémunérations, avantages, indemnités et indemnités de toute nature supportés par Lagardère Management au titre des personnes employées par elle et affectées à la réalisation de prestation d'assistance à la Direction Générale et aux directeurs centraux du groupe Lagardère dans leurs fonctions et responsabilités, en ce compris les provisions dotées ou payées au titre du régime de retraite à droits acquis (le « Nouveau Régime de Retraite »), et les différentes charges sociales et taxes qui y sont associées,

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

- (ii) du montant des honoraires de prestations administratives et comptables payés à Lagardère Ressources au titre du Contrat de Prestations de Services, au titre duquel Lagardère Ressources fournit des prestations d'environnement de travail et des prestations administratives et comptables au profit de Lagardère Management, cette dernière n'ayant pas de moyens propres,
- (iii) des honoraires de commissariat aux comptes supportés par Lagardère Management, et
- (iv) des charges, impôts et autres coûts et honoraires supportés par Lagardère Management au titre de l'exécution de sa mission.

Pour l'exercice 2022, la rémunération de la société Lagardère Management au titre de cette convention s'élève à 34,2 millions d'euros.

Cet avenant prévoit également (i) la renonciation définitive et sans réserve de Lagardère Management à réclamer à Lagardère Ressources ou à toute autre entité du groupe Lagardère le règlement de sommes déjà versées ou pouvant être dues au titre du régime de retraite à droits aléatoires fermé en 2019 (l'« Ancien Régime de Retraite ») et (ii) l'engagement de Lagardère Management de faire ses meilleurs efforts pour obtenir la restitution et reverser à Lagardère Ressources les sommes excédentaires qui pourraient demeurer sur le fonds collectif dédié à l'Ancien Régime de Retraite, après liquidation de la rente du dernier bénéficiaire. Cet engagement survivra à la fin de la Convention d'Assistance et demeura en vigueur jusqu'au 31 décembre 2045.

Motifs justifiant de l'intérêt pour votre Société

Le Conseil d'Administration a retenu que la conclusion de cet avenant est conforme à l'intérêt social de la Société dans la mesure où cet accord :

- ▶ met fin à la marge annuelle contractuelle de 10 % plafonnée à 1 million d'euros, avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022 ; et
- ▶ met fin à toute exposition potentielle du groupe Lagardère au titre du régime de retraite à droits aléatoires et prévoit le principe d'un reversement à Lagardère Ressources de sommes qui pourraient éventuellement, dans le futur, être récupérées par Lagardère Management au titre de ce régime.

CONVENTION DÉJÀ APPROUVÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTION APPROUVÉE AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

ACCORD DE CLEAN TEAM, DE CONFIDENTIALITÉ ET DE COOPÉRATION CONCLU ENTRE LAGARDÈRE SA ET LA SOCIÉTÉ VIVENDI SE

Personnes concernées

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.

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.

L'exécution de cet Accord de Clean Team s'est poursuivie au cours de l'exercice 2022.

La conclusion de l'Accord de Clean Team n'entraîne aucun engagement financier pour la Société.

Paris-La Défense, le 10 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Simon Bellevoire
Romain Maudry

ERNST & YOUNG et Autres

Sébastien Huet

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

6

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR	324
6.1.1 Dénomination sociale et nom commercial	324
6.1.2 Siège social, adresse, téléphone, site Internet	324
6.1.3 Forme et législation	324
6.1.4 Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	324
6.1.5 Date de constitution et durée	324
.....	
6.2 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	324
.....	
6.3 ATTESTATION DU RESPONSABLE RFA	324
.....	
6.4 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	325
.....	
6.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	325

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

6.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR

6.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Dénomination sociale : Lagardère SA

Nom commercial : Lagardère

6.1.2 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

6.1.3 FORME ET LÉGISLATION

Société anonyme soumise à la législation française

6.1.4 IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

320 366 446 RCS Paris

Numéro de LEI : 969500VX2NV2AQQ65G45

6.1.5 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Constitution le 24 septembre 1980

Expiration le 15 décembre 2079

6.2 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

► Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général.

6.3 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 7.2) 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 13 mars 2023

Arnaud Lagardère
Président-Directeur Général

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

6.4 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 - 92075 Paris-La Défense Membre de la Compagnie régionale de Versailles	20 juin 1996	2026

6.5 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.

7

TABLES DE CONCORDANCE

7.1	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	328
.....		
7.2	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION	329
.....		
7.3	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 2019/980	333
.....		
7.4	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	338

7.1 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 2022	Chapitre 5.5	300
Les comptes consolidés 2022	Chapitre 5.3	210
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 6.3	324
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	Chapitre 5.6	314
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 5.7	317
▶ Honoraires des Commissaires aux Comptes	Chapitre 5.3	286 (note 37 de l'annexe aux comptes consolidés)

7.2 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	1.3 / 1.5 / 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	2.3
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	1.6.1
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	3.8.8
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	1.5.1
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	1.7
1.10	Activités en matière de recherche et de développement	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	1.3
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	4.1
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	2.3.3.1

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	4.2
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 aux comptes consolidés
2.5	Dispositif anticorruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	4.1 / 4.2
2.6	Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-4 du Code de commerce	2.7

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	3.5.1 / 3.6.1
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	3.5.2 / 3.6.2
3.3	Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	3.5.2.1
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	3.5.2.1 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	3.5.1.1
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	3.5.2.2
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	3.5.2.2
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	3.5.2 / 3.6.2
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	3.5.2 / 3.6.2
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	3.5.1.3.B / 3.5.2.1.D 3.5.2.2
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 ^o du Code de commerce	3.2.1.1.A
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	3.3.2 / 3.7.2
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	3.8.4
3.18	Modalités d'exercice de la direction générale	Article L. 225-37-4, 4 ^o du Code de commerce	3.1.2
3.19	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10, 1 ^o du Code de commerce	3.2.1 / 3.2.3 / 3.2.4
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	3.2.21.1.B
3.21	Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	Article L. 22-10-10, 3 ^o du Code de commerce	3.1.2.3
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	3.1.1 / 3.2.6
3.23	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Article L. 22-10-10, 5 ^o du Code de commerce	3.10.1
3.24	Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	Article L. 22-10-10, 6 ^o du Code de commerce	3.2.2
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	3.9

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	3.8.1 / 3.8.8.1 / 3.8.8.2
4.2	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211 du Code de commerce	3.8.2
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	3.8.8.1
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	3.3.5
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 / 3.8.6.2

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	1.3 / 2.1
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	2.3
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	2.3 / 2.3.1 / 2.3.2 / 2.3.3 / 2.3.4
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	2.3 / 2.3.1 / 2.3.2 / 2.3.3 / 2.3.4
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	2.3.1
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	2.3.2
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	2.2.1 / 2.2.2. / 2.2.3
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	2.3.4
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	2.3.3
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	2.4.1.A.2 / 2.4.1.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	2.6

6**AUTRES INFORMATIONS**

6.1	Informations fiscales complémentaires	Articles 223 <i>quater</i> et 223 <i>quinquies</i> 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)

7.3 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	6.2
1.2	Attestation des responsables du Document d'enregistrement universel	6.3
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	6.4
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 »	4.1
4	INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	6.1.1
4.2	Lieu d'enregistrement de l'émetteur, numéro d'enregistrement et identifiant d'identité juridique (LEI)	6.1.4
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	6.1.5
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	6.1.2 / 6.1.3
5	APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1	Principales activités	
5.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	1.3
5.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.3
5.2	Principaux marchés	1.3 / 5.3 (notes 5.1, 5.2 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés)
5.3	Évènements importants dans le développement des activités	1.3
5.4	Stratégie et objectifs	1.3
5.5	Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	4.1.3.2 / 1.5.2
5.6	Sources relatives aux positions concurrentielles citées	1.3 (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	1.4 / 1.5.1
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)	1.4 / 1.5 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	1.2
6.2	Liste des filiales importantes	1.2

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	1.7
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 influencer 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	1.5.2

9

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

9.1	Environnement réglementaire qui peut influencer de manière significative sur les activités – Mesure ou facteur de nature administrative, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités de l'émetteur	1.3.1.B / 1.3.2.B 1.3.3.1.B / 1.3.3.2.B / 1.3.3.3.B
-----	--	---

(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	1.6
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou évènement, raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives pour l'exercice en cours	1.6.3
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	1.8
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	3.2 / 3.3 / 3.4
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	3.3
13		
RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES		
13.1	Rémunération des dirigeants et membres du Conseil d'Administration et du Conseil de Surveillance	3.5 / 3.6
13.2	Provisions pour pensions, retraites ou autres avantages	3.5 / 3.6
14		
FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
14.1	Date d'expiration des mandats	3.2.1.1
14.2	Contrats de services	3.3.2 / 3.7
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération	3.2.4
14.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise applicable à l'émetteur	3.2.6
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	3.2.1.1.B

(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	2.1 / 2.4
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	3.2.2.1 / 3.5.2.2 / 3.8.9
15.3	Accord de participation des salariés dans le capital de l'émetteur	3.8.9
16 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
16.1	Participations connues devant être déclarées	3.8.8.2
16.2	Droits de vote des principaux actionnaires	3.8.8.5
16.3	Contrôle de l'émetteur : nature	3.8.8
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de l'émetteur	3.8.8
17 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES		
17.1	Détail des transactions avec des parties liées	3.3.2 / 3.7 / 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	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	5.1.3
18.5.2	Montant du dividende, par action, éventuellement ajusté pour permettre les comparaisons, lorsque le nombre d'actions de l'émetteur a changé	5.1.3
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)	1.6.2

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations**Numéros (1)**

19	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	
19.1	Capital social	3.8
19.1.1	Capital souscrit et capital autorisé	3.8.1 / 3.8.4
19.1.2	Actions non représentatives au capital	-
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	3.8.2
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	3.8.3
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	3.8.7
19.1.7	Historique du capital social	3.8.1
19.2	Actes constitutifs et statuts	3.10.1
19.2.1	Objet social de l'émetteur	3.10.1
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions existantes	3.10.1
19.2.3	Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	3.10.1 / 3.10.2
20	CONTRATS IMPORTANTS	1.5
20.1	Contrats importants conclus (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des activités) au cours des deux dernières années	1.5
21	DOCUMENTS DISPONIBLES	6.5

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

7.4 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 2.1
Analyse des principaux risques financiers	2.3
Conséquences sociales	2.3.1
Conséquences environnementales	2.3.2
Respect des droits de l'homme	2.3.4.3 et 2.3.4.4
Lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	2.3.4.5 et 2.3.4.6
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	2.3.3.1
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	2.3.2.1 et 2.3.2.2
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	2.3.3.2
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	2.3.3.2
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que les conditions de travail des salariés	2.4.1 et 2.3.4.4
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	2.3.1.2
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	2.3.4.1

CONTACTS

SIÈGE SOCIAL

Lagardère SA

4, rue de Presbourg
75116 Paris – France
Tél : 01 40 69 16 00

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RSE

4, rue de Presbourg
75116 Paris – France
Tél : 01 40 69 16 00

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/ISS/CLI
32, rue du Champ de Tir – CS 30812
44308 Nantes Cedex 3 – France
Tél : 02 51 85 67 89

Ce document est également disponible en version accessible et en anglais.

www.lagardere.com

Document réalisé par la Direction de la Communication institutionnelle

Couvertures : Groupe Rouge Vif

Crédits photographiques : Astrid Payet ; Anaya ; Anaka ; Alianza Editorial ; Gilles Bassignac / Lagardère ; Aurélia Blanc ; Thérèse Bonté ; Capa Picture / Europe 1 ; Christophe Bielsa ; Contraluz ; Disney / Winnie the Pooh ; Droits Réservés ; Éditions Marabout ; Éditions Stock ; Sean Freeman ; Gigamic ; Karina Granda ; Michel Grasso ; Grasset ; Jacques Grison / Lagardère ; Hachette Children's Group ; Hachette Book Group ; Hachette Livre ; Headline ; HWH ; Lagardère News ; Lagardère Publishing ; Lagardère Travel Retail ; Jérôme Légglise ; Sophie Lépine ; Lilithsaur ; Karyn Lyons ; olo.éditions et Georges Taboureau (Sandy-Hook) ; Murphy Rae ; Jordi Emanuele Scorcelletti ; Smilzz ; Solano.

Réalisation : BRIEF

© Lagardère - Mars 2023



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.

Lagardère

Lagardère PUBLISHING



fayard



CALMANN LEVY

Grasset

Lagardère TRAVEL RETAIL



tech2go



SMULLERS

RELAIS H

natoo

MARCHÉ INT



VINO VOLO

THE PLACE
THE GALLERY

inmedio



hubiz

RELAY

Bread & Co

Lagardère NEWS

Le Journal du Dimanche

PARIS MATCH

Europe 1

Europe 2

RFM

ELLE INTERNATIONAL

Lagardère LIVE ENTERTAINMENT

CASINO DE PARIS



ARKEA ARENA



FOLIES BERGÈRE

