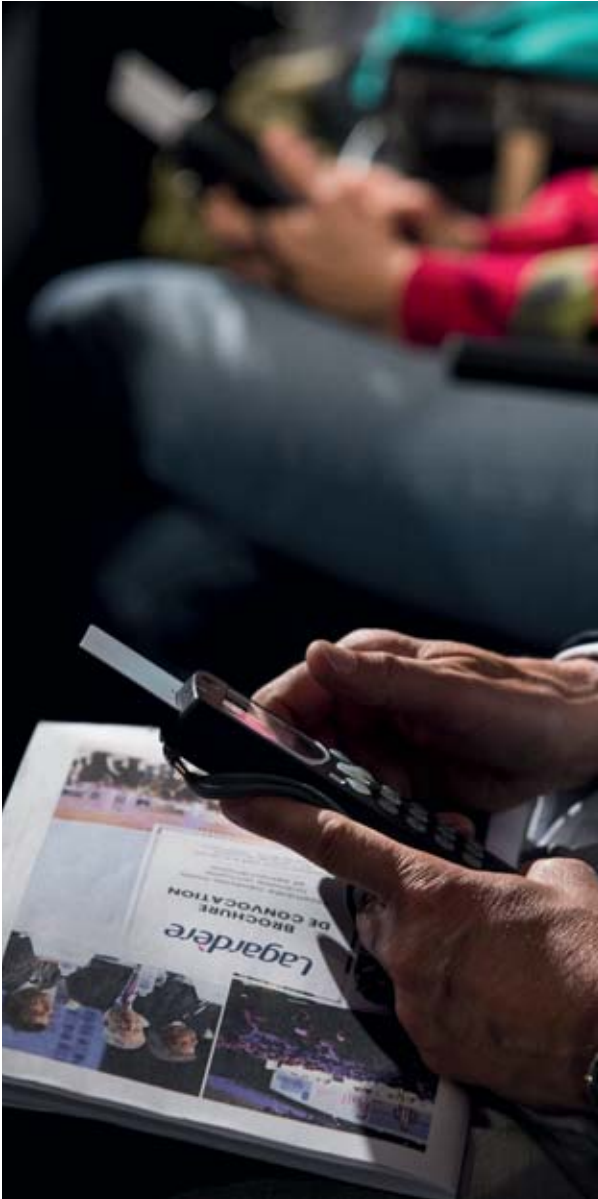

BROCHURE DE CONVOCATION

Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire

Mardi 5 mai 2020 à 10 heures



Lagardère

SOMMAIRE

MESSAGE DE LA GÉRANCE	1		
Information Coronavirus	1		
1 COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?	3	4 PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS PROPOSÉS PAR LA GÉRANCE	31
Avertissement : nouveau traitement des abstentions	5	5 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	49
2 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE	9	6 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	53
3 RAPPORTS DE LA GÉRANCE	11	6.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de l'exercice 2019	54
3.1 Rapport de gestion de la Gérance	12	6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés de l'exercice 2019	57
3.2 Rapport spécial de la Gérance sur les attributions gratuites d'actions	27	6.3 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	61
		6.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	62
		Actionnariat responsable : contribuez à préserver l'environnement	65
		Demande d'envoi de documents et renseignements	67

Lagardère SCA

Société en commandite par actions au capital de 799 913 044,60 €

Siège social : 4, rue de Presbourg – Paris 16^e (75)

320 366 446 R.C.S. PARIS – SIRET : 320 366 446 00013

MESSAGE DE LA GÉRANCE



Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire,

2019 a été placée sous le signe de la transformation et du recentrage du groupe Lagardère.

La stratégie mise en œuvre se concentre désormais autour de nos deux piliers prioritaires, Lagardère Publishing, notre moteur de puissance, et Lagardère Travel Retail, notre moteur de croissance.

Ces deux branches complémentaires en termes de croissance et de rentabilité assureront une meilleure lisibilité du Groupe, tant au niveau de ses activités en matière de leadership que de développement sur ses marchés.

Cette mutation profonde, même s'il a fallu prendre des décisions difficiles, nous permet aujourd'hui de poursuivre le développement de nos deux activités, qui comptent parmi les leaders dans leur secteur, afin de garantir la solidité et la pérennité de notre Groupe.

Les cessions réalisées dans le cadre de notre recentrage stratégique nous ont fourni les moyens nécessaires au renforcement de nos branches sur leurs marchés respectifs en réalisant cette année plusieurs opérations significatives : acquisitions de Gigamic, Short Books et Blackrock Games chez Lagardère Publishing, et International Duty Free (IDF) chez Lagardère Travel Retail.

Ainsi, Lagardère Publishing affiche un chiffre d'affaires de 2 384 millions d'euros, soit + 5,9 % en données consolidées et

+ 2,8 % en comparable. Le Résop ressort en hausse de 10 % à 220 millions d'euros. Quant à Lagardère Travel Retail, la croissance est également au rendez-vous puisque l'activité, à 4 264 millions d'euros, progresse de 16,1 % en données consolidées (+ 6,3 % en comparable) avec un Résop de 152 millions d'euros qui s'améliore de 31 millions d'euros. Ainsi, notre Groupe réalise un exercice 2019 avec un profil simplifié et des résultats en ligne avec nos prévisions puisque le Résop du périmètre cible du Groupe atteint 361 millions d'euros.

Dans le cadre de cette transformation, je veux souligner l'importance toute particulière que j'attache à la politique RSE qui fait désormais partie intégrante de l'évaluation et de la valorisation des entreprises. Dans ce cadre, nous avons mis en place trois priorités sur lesquelles nous continuerons de nous investir : placer l'humain au cœur de la stratégie, limiter l'empreinte environnementale de nos produits et services, partager la diversité sociale et culturelle de nos activités.

Le travail accompli depuis plusieurs années pour redonner à notre Groupe un profil attractif et créateur de valeur pour nos actionnaires se poursuivra en dépit de la crise actuelle. Un travail mené grâce au talent et à la passion de toutes les femmes et les hommes qui constituent le groupe Lagardère et que j'assure de ma reconnaissance.

L'épidémie de Covid-19 qui s'est déclarée début 2020 en Chine avant de se propager à travers le monde a des effets sensibles sur nos activités et, plus particulièrement, dans le domaine du Travel Retail. L'évolution de cette crise inédite ne peut pas être anticipée à la date où nous publions ce document. Cependant, je tiens à vous dire que dès les premiers jours de cette épidémie la préoccupation première du Groupe a été de déployer ses meilleurs efforts pour protéger ses salariés. Nous avons également mis en place un plan d'actions afin de réduire nos coûts, et ce en concertation avec nos clients et partenaires.

Toujours attentif à une juste rémunération de nos actionnaires, notre Groupe continue de distribuer un dividende qui garantit un rendement satisfaisant sur l'action Lagardère.

Cher(e) Actionnaire, je vous remercie pour votre fidélité et votre soutien.

Arnaud Lagardère

Associé-Commandité, Gérant de Lagardère SCA

AVERTISSEMENT

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, l'avis de réunion publié le 4 mars 2020 informait les actionnaires de Lagardère SCA qu'ils seraient prochainement convoqués en Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire pour le mardi 5 mai 2020 à 10 heures au Carrousel du Louvre, 99 rue de Rivoli à Paris 1^{er} (75). Dans le contexte évolutif d'épidémie de coronavirus (Covid-19) et de lutte contre sa propagation, les modalités de participation à l'Assemblée Générale sont aujourd'hui très fortement susceptibles d'évoluer en fonction des impératifs sanitaires et/ou légaux. Nous vous invitons en conséquence à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale 2020 sur le site de la Société (www.lagardere.com) pour toute information sur ce sujet.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

CONDITION PRÉALABLE À REMPLIR POUR PARTICIPER À CETTE ASSEMBLÉE

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-85 du Code de commerce, seuls seront admis à participer à l'Assemblée Générale du mardi 5 mai 2020, les actionnaires qui justifieront de leur qualité par **l'inscription en compte de leurs actions**, à leur nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour leur compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce (l'« Intermédiaire Inscrit »), **dans les comptes de titres nominatifs de la Société tenus par son mandataire, BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES**, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit :

le jeudi 30 avril 2020 à zéro heure, heure de Paris.

MODALITÉS POSSIBLES POUR PARTICIPER À CETTE ASSEMBLÉE

VOUS SOUHAITEZ ASSISTER PERSONNELLEMENT À CETTE ASSEMBLÉE

Les actionnaires désirant assister personnellement à l'Assemblée peuvent demander une carte d'admission :

- ▶ soit à l'aide du formulaire papier adressé avec la convocation ;
- ▶ soit par Internet via la plateforme sécurisée VOTACCESS.

Les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs, qui n'auraient pas demandé ou reçu leur carte d'admission, peuvent également se présenter le jour même de l'Assemblée, muni d'une pièce d'identité, aux guichets qui seront spécialement prévus à cet effet.

INFORMATION CORONAVIRUS

Dans le contexte évolutif d'épidémie de coronavirus (Covid-19) et de lutte contre sa propagation, les autorités publiques ont pris des mesures pour réduire à leur plus strict minimum les contacts et les déplacements. Ainsi par décret du 16 mars 2020, un dispositif de confinement a été mis en place sur l'ensemble du territoire à compter du mardi 17 mars et pour une durée minimum de quinze jours.

Dans cette situation qui rend impossible la réunion d'assemblées générales avec participation physique des actionnaires, une loi d'urgence a été adoptée par le Parlement afin d'habiliter le Gouvernement à légiférer par voie d'ordonnance pour autoriser exceptionnellement la tenue d'assemblées générales à huis-clos de manière à permettre aux actionnaires de statuer sur les décisions essentielles au fonctionnement et à l'activité de la société tout en se conformant aux restrictions qui s'imposent pour répondre à la crise sanitaire.

Dans le cadre d'une Assemblée Générale à huis-clos, certains des modes de participation classiques (participation physique, procuration à un tiers) exposés ci-après et les prérogatives qui peuvent habituellement être exercées en séance, ne seraient exceptionnellement plus ouverts. Chaque actionnaire aura néanmoins la possibilité de participer à l'Assemblée Générale en votant à distance ou en donnant pouvoir au Président, au moyen du formulaire papier adressé avec la convocation ou par Internet via la plateforme sécurisée VOTACCESS. Par ailleurs, chaque actionnaire, quelle que soit la quantité d'actions qu'il possède, a la faculté d'adresser à la Gérance des questions écrites auxquelles il sera répondu lors de l'Assemblée du 5 mai 2020, qui sera retransmise en direct et en différé, en français et en anglais, sur le site Internet de la Société (www.lagardere.com).

Nous vous invitons à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale 2020 sur le site de la Société (www.lagardere.com) pour toute information nouvelle sur ce sujet, que nous veillerons à vous communiquer sans délai.

VOUS NE SOUHAITEZ PAS OU NE POUVEZ PAS ASSISTER PERSONNELLEMENT À CETTE ASSEMBLÉE

À défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, les actionnaires peuvent participer en choisissant entre l'une des trois modalités suivantes :

VOTE À DISTANCE

Les actionnaires peuvent voter à distance sur les résolutions soumises à l'Assemblée :

- ▶ soit à l'aide du formulaire papier adressé avec la convocation ;
- ▶ soit par Internet via la plateforme sécurisée VOTACCESS.

POUVOIR AU PRÉSIDENT

Les actionnaires peuvent également donner une procuration sans indication de mandataire, ce qui équivaut à donner pouvoir au Président de l'Assemblée d'émettre un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par la Gérance et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions.

Cette procuration peut être donnée :

- ▶ soit à l'aide du formulaire papier adressé avec la convocation ;
- ▶ soit par Internet via la plateforme sécurisée VOTACCESS.

REPRÉSENTATION PAR UN TIERS

Les actionnaires peuvent enfin se faire représenter à l'Assemblée par toute personne de leur choix.

Cette procuration peut être donnée :

- ▶ soit à l'aide du formulaire papier adressé avec la convocation ;
- ▶ soit par Internet via la plateforme sécurisée VOTACCESS.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, la révocation du mandataire doit s'effectuer dans les mêmes formes.

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Lorsque l'actionnaire a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission, il ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée.

En aucun cas un actionnaire ne pourra retourner à la fois une formule de procuration et un formulaire de vote à distance. Dans une telle situation, la formule de procuration sera prise en considération sous réserve des votes exprimés dans le formulaire de vote à distance.

Les demandes de cartes d'admission, votes à distance et procurations émis par des actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire français, dont les actions sont inscrites au nom d'un Intermédiaire Inscrit dans les comptes de titres nominatifs de la Société, devront être accompagnées d'une attestation dudit Intermédiaire Inscrit, de telle sorte que la Société ou son mandataire BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES puisse vérifier sans contestation possible la qualité d'actionnaire au jeudi 30 avril 2020 à zéro heure, heure de Paris. Au cas où les actions seraient détenues par plusieurs Intermédiaires Inscrits, une attestation devra alors être établie par chacun de ces Intermédiaires Inscrits.

Les demandes de cartes d'admission, votes à distance et procurations émis par des Intermédiaires Inscrits ne pourront être prises en compte qu'à la condition que l'identité des actionnaires ait été divulguée, en cas de demande en ce sens formulée par la Société ou BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables.

MODALITÉS PRATIQUES

AVERTISSEMENT : NOUVEAU TRAITEMENT DES ABSTENTIONS

Une loi n°2019-744 du 19 juillet 2019 a modifié les règles applicables au calcul des voix exprimées en Assemblées Générales d'actionnaires : **alors que les abstentions, les votes blancs ou nuls étaient auparavant considérés comme des votes négatifs, depuis le 1^{er} janvier 2020, ceux-ci sont désormais exclus des votes exprimés** et ne sont ainsi plus pris en compte dans la base de calcul de la majorité requise pour l'adoption des résolutions.

Les formulaires papier et électronique de vote à distance et de procuration ont en conséquence été modifiés afin de permettre à l'actionnaire d'exprimer de manière distincte un vote négatif ou une abstention sur les différentes résolutions soumises à l'Assemblée.

Nous vous invitons à lire très attentivement les indications données ci-après pour le formulaire papier et sur la plateforme VOTACCESS pour le formulaire électronique sur la façon dont vous devez remplir le formulaire papier en fonction du mode de participation pour lequel vous souhaitez opter et du sens du vote que vous souhaitez exprimer.

Plus particulièrement, nous attirons votre attention sur la partie du nouveau formulaire de vote relative aux

amendements ou aux résolutions nouvelles qui seraient présentés en séance le jour de l'Assemblée : Conformément à la loi, ces amendements et résolutions nouvelles, déposés en séance le jour de l'Assemblée sans avoir donné lieu à une information préalable des actionnaires, ne peuvent porter que sur (i) des éléments n'entraînant pas une modification de l'ordre du jour de l'Assemblée ou (ii) la révocation et le remplacement des membres du Conseil de Surveillance. Pour ces résolutions, vous avez la faculté (1) de voter « contre », (2) de donner pouvoir au Président de l'Assemblée, (3) de donner pouvoir à une personne dénommée qui sera présente en séance le jour de l'Assemblée ou (4) d'exprimer une abstention.

Si vous faites le choix de vous abstenir, cela aura des conséquences inverses à celles qu'entraînait un tel choix lors des Assemblées Générales précédentes : en effet, alors que, jusqu'à l'Assemblée Générale 2019, une abstention équivalait à un vote contre l'adoption de ces résolutions déposées en séance le jour de l'Assemblée, une abstention exprimée en vue de l'Assemblée Générale 2020 aura au contraire pour conséquence de favoriser leur adoption dans la mesure où toute abstention a désormais pour effet mécanique d'abaisser la majorité requise pour l'adoption des résolutions.

PARTICIPATION PAR INTERNET : UTILISATION DE LA PLATEFORME SÉCURISÉE VOTACCESS

La plateforme de vote VOTACCESS est accessible, pour les actionnaires nominatifs, via le site Internet Planetshares de BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES : <https://planetshares.bnpparibas.com>.

Les actionnaires dont les actions sont inscrites en compte nominatif pur doivent se connecter au site Planetshares avec leurs codes d'accès habituels (identifiant et mot de passe leur permettant de consulter habituellement leur compte nominatif sur le site Planetshares de BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES).

Les actionnaires dont les actions sont inscrites en compte nominatif administré chez un prestataire de services d'investissement (banque, établissement financier, etc.) reçoivent avec leur courrier ou courriel de convocation un identifiant qui leur permet d'accéder au site Planetshares et d'obtenir leur mot de passe par voie postale ou par courriel pour ceux qui ont déjà communiqué leur adresse électronique.

Après s'être connecté au site Planetshares, il conviendra de cliquer sur l'icône « Participer à l'Assemblée Générale » et de suivre les indications données à l'écran afin d'accéder à la plateforme sécurisée VOTACCESS.

Dans le cas où un actionnaire nominatif ne serait plus en possession de son identifiant et/ou de son mot de passe, il pourra contacter BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES au numéro de téléphone suivant : **+ 33 (0)1 57 43 34 00**.

Les demandes de carte d'admission, votes à distance, désignations ou révocations de mandats pourront être exprimés via la plateforme VOTACCESS à compter du mardi 14 avril 2020 et jusqu'au lundi 4 mai 2020 à 15h00, heure de Paris.

Il est toutefois conseillé de ne pas attendre la date ultime pour se connecter, notamment en cas de demande de mot de passe.

PARTICIPATION PAR VOIE POSTALE : UTILISATION DU FORMULAIRE PAPIER

Toutes les actions de la Société étant nominatives, les formulaires de demande de carte d'admission, de vote à distance et de procuration sont adressés avec les courriers et courriels de convocation.

En tout état de cause, ces formulaires peuvent également être obtenus sur simple demande effectuée auprès de BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES et réceptionnée au plus tard le **jeudi 30 avril 2020** à l'adresse suivante :

BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES
CTS Assemblées Générales
Les Grands Moulins de Pantin – 9, rue du Débarcadère
93761 PANTIN CEDEX

Pour pouvoir être pris en compte à l'Assemblée, les formulaires papier devront être réceptionnés, dûment complétés et signés, par BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES, le samedi 2 mai 2020 au plus tard.

COMMENT REMPLIR VOTRE FORMULAIRE PAPIER ?

Comme indiqué ci-avant, le formulaire unique de vote par correspondance et de procuration a été modifié afin de permettre à l'actionnaire d'exprimer de manière distincte un vote négatif ou une abstention sur les différentes résolutions soumises à l'Assemblée.

Nous vous invitons à lire très attentivement les indications données ci-après sur la façon dont vous devez remplir le formulaire papier en fonction du mode de participation pour lequel vous souhaitez opter et du sens du vote que vous souhaitez exprimer.

Plus particulièrement, nous attirons votre attention sur la partie du nouveau formulaire de vote relative aux amendements ou aux résolutions nouvelles qui seraient présentés en séance le jour de l'Assemblée : pour ces résolutions, vous avez la faculté (1) de voter « contre » (en ne

noircissant aucune case), (2) de donner pouvoir au Président de l'Assemblée, (3) de donner pouvoir à une personne dénommée qui sera présente en séance le jour de l'Assemblée ou (4) d'exprimer une abstention.

Si vous faites le choix de vous abstenir, cela aura des conséquences inverses à celles qu'entraînait un tel choix lors des Assemblées Générales précédentes : en effet, alors que, jusqu'à l'Assemblée Générale 2019, une abstention équivalait à un vote contre l'adoption de ces résolutions déposées en séance le jour de l'Assemblée, une abstention exprimée en vue de l'Assemblée Générale 2020 aura au contraire pour conséquence de favoriser leur adoption dans la mesure où toute abstention a désormais pour effet mécanique d'abaisser la majorité requise pour l'adoption des résolutions.

Vous désirez assister à l'Assemblée et recevoir votre carte d'admission : noircissez la case.

Vous désirez voter par correspondance : noircissez ici et suivez les instructions. Attention, l'abstention n'équivaut pas à un vote contre.

Vous désirez donner pouvoir au Président de l'Assemblée : noircissez ici.

Vous désirez donner pouvoir à une personne dénommée, qui sera présente à l'Assemblée : noircissez ici et inscrivez les coordonnées (nom, prénom ou dénomination sociale et adresse) de cette personne.

1 Important : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - Important : Before selecting please refer to instructions on the reverse side
Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire // Whichever option is used, shade box(es) like this, date and sign at the bottom of the form

2 JE DÉSIRES ASSISTER À CETTE ASSEMBLÉE et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire // I WISH TO ATTEND THE SHAREHOLDER'S MEETING and request an admission card: date and sign at the bottom of the form

3 JE VOTE PAR CORRESPONDANCE // I VOTE BY POST
CF. au verso (2) - See reverse (2)

4 JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
CF. au verso (3) // I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
See reverse (3)

5 JE DONNE POUVOIR À : Cf. au verso (4) pour me représenter à l'Assemblée
M. Mlle ou M/Ms. Reason Société / M, Mrs or M/MS, Corporate Name
to represent me at the above mentioned Meeting
See reverse (4)

6 Si vous souhaitez voter contre des amendements ou des résolutions nouvelles qui seraient présentées en séance, vous n'avez rien à remplir. Sinon, noircissez la case correspondant à votre choix. Attention, l'abstention n'équivaut pas à un vote contre.

7 Quel que soit votre choix, datez et signez ici

7 Date et signature

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR INTERNET

L'intégralité de l'Assemblée Générale sera retransmise en direct et en différé, en français et en anglais, sur le site Internet de la Société (www.lagardere.com).

DÉPÔT DE QUESTIONS ÉCRITES

Les questions écrites qui seraient posées par les actionnaires devront être envoyées par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée à la Gérance au siège social de la Société **au plus tard le mardi 28 avril 2020**.

Pour pouvoir être prises en compte, ces questions écrites devront, conformément aux dispositions légales et réglementaires, être accompagnées d'une attestation d'inscription dans les comptes nominatifs de la Société, à la date de la demande.

Les questions écrites qui seraient posées par des actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire français dont les actions sont inscrites au nom d'un Intermédiaire Inscrit dans les comptes de titres nominatifs de la Société ne pourront être prises en compte que si elles sont accompagnées d'une attestation établie par l'Intermédiaire Inscrit, de telle sorte que la Société puisse vérifier sans contestation possible la qualité d'actionnaire. Au cas où les actions seraient détenues par plusieurs Intermédiaires Inscrits successifs, une attestation devra alors être établie par chacun de ces Intermédiaires Inscrits.

MISE À DISPOSITION DE LA DOCUMENTATION

Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, tous les documents et renseignements qui doivent être communiqués ou dont les actionnaires peuvent prendre connaissance à l'occasion de l'Assemblée Générale ont été mis en ligne sur le site Internet de la Société et/ou sont tenus à disposition des actionnaires au lieu de la direction administrative de Lagardère SCA, Immeuble Monceau, 42 rue Washington à Paris 8^e (75).

POUR VOUS INFORMER



Rendez-vous sur

WWW.LAGARDERE.COM

Espace Assemblée Générale des Actionnaires 2020



ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

ORDRE DU JOUR

- ▶ Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019.
- ▶ Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.
- ▶ Affectation du résultat social ; distribution du dividende.
- ▶ Renouvellement du mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Mazars pour une durée de six exercices.
- ▶ Ratification de la cooptation de Monsieur Nicolas Sarkozy en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
- ▶ Ratification de la cooptation de Monsieur Guillaume Pepy en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
- ▶ Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Guillaume Pepy pour une durée de quatre ans.
- ▶ Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Martine Chêne pour une durée de quatre ans.
- ▶ Approbation des informations mentionnées à l'article L.225-37-3 I du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux.
- ▶ Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Arnaud Lagardère, Gérant.
- ▶ Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Pierre Leroy, représentant de la Gérance.
- ▶ Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Thierry Funck-Brentano, représentant de la Gérance.
- ▶ Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Xavier de Sarrau, Président du Conseil de Surveillance jusqu'au 4 décembre 2019.
- ▶ Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Patrick Valroff, Président du Conseil de Surveillance à compter du 4 décembre 2019.
- ▶ Approbation de la politique de rémunération des membres de la Gérance.
- ▶ Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance.
- ▶ Autorisation à donner à la Gérance, pour une durée de 18 mois, à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.
- ▶ Modification des articles 12 et 14 bis des statuts de la Société afin d'y intégrer les modalités de désignation de membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés.
- ▶ Pouvoirs pour les formalités.



RAPPORTS DE LA GÉRANCE

3.1 RAPPORT DE GESTION DE LA GÉRANCE

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

Nous vous avons réunis ce jour en Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire à l'effet, essentiellement :

- ▶ de vous rendre compte de l'activité, de la situation et des perspectives de votre Société et du groupe Lagardère dans son ensemble ;
- ▶ de soumettre à votre approbation les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- ▶ de procéder à l'affectation du résultat social de cet exercice, vous proposant à cette occasion la distribution d'un dividende ramené à 1,00 € par action compte tenu du contexte incertain lié à l'épidémie de Covid-19 ;
- ▶ de renouveler le mandat de l'un des deux Commissaires aux Comptes titulaires ;
- ▶ de vous soumettre des propositions de ratifications de cooptations et de renouvellements au sein de votre Conseil de Surveillance ;
- ▶ de soumettre à votre approbation les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 aux mandataires sociaux de la Société ainsi que les politiques de rémunération établies pour ces derniers en conformité avec le nouveau dispositif légal issu de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 prise en application de la loi PACTE ;
- ▶ de renouveler le programme de rachat d'actions de la Société ;
- ▶ de modifier les statuts de la Société afin d'y introduire les modalités de désignation de membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés du Groupe.

En application tant des dispositions du Code de commerce que de la réglementation boursière, nous vous présentons l'ensemble des rapports et informations qui doivent être mis à votre disposition à l'occasion de votre Assemblée Générale en deux documents :

La présente **Brochure de convocation** à l'Assemblée Générale comporte, outre le message de la Gérance :

- ▶ l'ordre du jour ;
- ▶ le présent rapport de gestion de la Gérance qui contient :
 - un exposé synthétique sur la situation, l'activité et les résultats du groupe Lagardère au cours de l'exercice 2019 ;
 - le texte des projets de résolutions soumis à votre approbation accompagné d'une présentation de leur objet et de leurs motifs ;

- ▶ le rapport spécial de la Gérance sur les attributions gratuites d'actions ;
- ▶ le rapport de votre Conseil de Surveillance en application de l'article L. 226-9 du Code de commerce ;
- ▶ les rapports de vos Commissaires aux Comptes et de l'organisme tiers indépendant.

Le **Document d'enregistrement universel** contient le Rapport financier annuel au sens de la réglementation boursière. Ce document, outre sa vocation d'information des marchés, constitue un élément à part entière du rapport de gestion de la Gérance dans la mesure où il rassemble les éléments concernant principalement :

- ▶ les activités, la situation et les perspectives de la Société et du Groupe :
 - chapitre 1 ;
 - chapitre 6 ;
- ▶ les comptes, les résultats et la situation financière :
 - chapitre 5 ;
- ▶ les principaux risques :
 - chapitre 3 ;
- ▶ les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière :
 - chapitre 3.2 ;
- ▶ la déclaration de performance extra-financière et le plan de vigilance :
 - chapitre 4.

Le **Document d'enregistrement universel** contient également le Rapport du Conseil de Surveillance sur le Gouvernement d'Entreprise visé à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce qui figure au chapitre 2.

Nous nous limiterons en conséquence dans les lignes qui suivent à un exposé synthétique sur les résultats et les activités du groupe Lagardère au cours de l'exercice 2019 et à la présentation des projets de résolutions qui sont soumis à votre approbation, vous renvoyant au Document d'enregistrement universel pour un exposé plus complet sur chacun de ces sujets.

3.1.1 EXPOSÉ SOMMAIRE DES RÉSULTATS ET DES ACTIVITÉS EN 2019**3.1.1.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS 2019**

Progression du chiffre d'affaires du périmètre cible de + 4,5 % en données comparables ⁽¹⁾ et progression du Résop ⁽¹⁾ du périmètre cible ⁽²⁾ de + 5,6 % ⁽³⁾ à + 361 M€.

Génération de free cash-flow ⁽³⁾ sur le périmètre cible en forte augmentation : + 20 % à + 250 M€ (hors variation du besoin en fonds de roulement), et + 13 % à + 278 M€ y compris variation du besoin en fonds de roulement.

En 2019, le groupe Lagardère avec les cessions de Lagardère Sports et de nombreux actifs médias, a réalisé la plus grande partie de son plan de recentrage stratégique.

Sur le périmètre cible ⁽²⁾, le Groupe a poursuivi en 2019 la forte croissance de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel portée par les dynamiques remarquables de Lagardère Publishing et de Lagardère Travel Retail, les deux branches captant les opportunités qui leur sont offertes par la diversité de leurs implantations géographiques et de leurs activités.

Le free cash-flow du périmètre cible (hors variation du besoin en fonds de roulement) s'établit à + 250 M€, en hausse de + 20 % par rapport à 2018 sous l'effet de la très forte progression de la marge des deux métiers du Groupe.

En parallèle, le Groupe a continué le développement de ses deux piliers avec les acquisitions de Gigamic, Short Books et Blackrock Games chez Lagardère Publishing, et du groupe International Duty Free (IDF) chez Lagardère Travel Retail. Ces acquisitions ont été principalement financées grâce aux produits de cessions des actifs médias.

Poursuite de la dynamique de croissance

Le chiffre d'affaires du périmètre cible s'établit à 6 936 M€, soit une croissance de + 4,5 % en données comparables. Cette dynamique de croissance est portée par la solide performance de Lagardère Travel Retail qui affiche une croissance de + 6,3 % et par une très bonne année pour Lagardère Publishing avec + 2,8 %.

Progression continue du Résop

Avec une croissance de + 5,6 % par rapport à 2018, Lagardère atteint l'objectif de Résop du périmètre cible, tel que confirmé le 7 novembre 2019 (« retraité des effets d'IFRS 16 sur les contrats de concession de Lagardère Travel Retail, à change constant et excluant l'impact de l'acquisition du groupe Hojeij Branded Foods (HBF) et du groupe International Duty Free (IDF) par Lagardère Travel Retail »).

Le Résop du périmètre cible s'établit à + 361 M€, contre + 310 M€ en 2018, sous l'effet conjugué des bonnes performances de Lagardère Travel Retail et de Lagardère Publishing et de l'intégration de HBF notamment.

Le résultat avant charges financières et impôts s'établit à + 411 M€ en 2019 contre + 451 M€ en 2018, l'année 2018 ayant bénéficié notamment d'une plus-value exceptionnelle sur la cession de l'immobilier de la rue François 1^{er} (Paris).

Le résultat net – consolidé s'affiche à + 11 M€, contre + 199 M€ en 2018, en raison de l'effet défavorable du résultat net des activités abandonnées. Retraité des éléments non récurrents et non opérationnels, le résultat net ajusté – part du Groupe s'établit à + 200 M€, stable par rapport à 2018.

Une situation financière solide

L'endettement net s'établit à 1 461 M€ à fin 2019. Le ratio de levier dette nette ⁽⁴⁾ / EBITDA récurrent ⁽¹⁾ de 2,1 à fin 2019 est égal à celui de 2018.

Présentation des chiffres consolidés

Au 31 décembre 2019, Lagardère Sports a été classé au bilan en « actifs et passifs destinés à être cédés ». De plus, conformément à la norme IFRS 5, le compte de résultat consolidé et le tableau de flux de trésorerie consolidé pour l'exercice 2019 ont été retraités de la contribution ligne à ligne de cette activité, présentée respectivement sur une seule ligne « résultat net des activités abandonnées » et « flux nets de trésorerie des activités abandonnées ». L'exercice 2018 a été retraité pour être rendu comparable.

(1) Indicateur alternatif de performance, voir définition dans le paragraphe G « Glossaire ».

(2) Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment, le Corporate Groupe et le Corporate de Lagardère Active dont les coûts seront éteints d'ici 2020.

(3) Retraité des effets d'IFRS 16 sur les contrats de concession de Lagardère Travel Retail, à change constant et excluant l'impact de l'acquisition de HBF et de IDF par Lagardère Travel Retail.

(4) Indicateur alternatif de performance, voir définition dans le paragraphe G « Glossaire ».

A) CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉ SOP**Chiffre d'affaires**

En 2019, le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 7 211 M€ soit une évolution de + 5 % en données consolidées et de + 4,1 % à données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique

essentiellement par un effet de change positif de + 92 M€, attribuable majoritairement à l'appréciation du dollar américain. L'effet de périmètre négatif de - 18 M€ est lié à l'impact des cessions des actifs médias. Cet impact est contrebalancé principalement par les deux acquisitions réalisées par Lagardère Travel Retail (HBF et IDF).

	Chiffre d'affaires (en M€)		Variation	
	2018	2019	en données consolidées	en données comparables
Lagardère Publishing	2 252	2 384	+ 5,9 %	+ 2,8 %
Lagardère Travel Retail	3 673	4 264	+ 16,1 %	+ 6,3 %
Autres activités ⁽¹⁾	301	288	(4,3 %)	(4,2 %)
Périmètre cible	6 226	6 936	+ 11,4 %	+ 4,5 %
Activités non conservées ⁽²⁾	642	275	(57,2 %)	(4,6 %)
LAGARDÈRE	6 868	7 211	+ 5,0 %	+ 4,1 %

(1) *Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment, le Corporate Groupe et le Corporate de Lagardère Active dont les coûts seront éteints d'ici 2020.*

(2) *Actifs cédés/en cours de cession de Lagardère Active, hors Lagardère Sports qui est traité en tant qu'activité abandonnée selon IFRS 5.*

Résop Groupe

	Résop Groupe (en M€)		Variation
	2018 ⁽¹⁾	2019	(en M€)
Lagardère Publishing	200	220	20
Lagardère Travel Retail	121	152	31
Autres activités ⁽²⁾	(11)	(11)	0
Périmètre cible	310	361	51
Activités non conservées ⁽³⁾	75	17	(58)
LAGARDÈRE	385	378	(7)

(1) *Retraité IFRS 16, voir le paragraphe F « Annexes ».*

(2) *Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment, le Corporate Groupe et le Corporate de Lagardère Active dont les coûts seront éteints d'ici 2020.*

(3) *Actifs cédés/en cours de cession de Lagardère Active, hors Lagardère Sports qui est traité en tant qu'activité abandonnée selon IFRS 5.*

Le Résop Groupe s'établit à + 378 M€, en recul de - 7 M€ par rapport à 2018.

Sur le périmètre cible, le Résop s'établit à + 361 M€, en progression de + 51 M€ par rapport à 2018. Les acquisitions de HBF et de IDF ont représenté un effet périmètre de + 27 M€. L'effet de change a été favorable de + 7 M€.

Hors ces effets, la progression du Résop du périmètre cible a été de + 5,6 %, soit + 17 M€, portée par la très bonne année de Lagardère Publishing, aussi bien sur l'Illustré que sur l'Éducation et grâce à l'amélioration de la rentabilité aux États-Unis, et pour Lagardère Travel Retail par la bonne performance des zones EMEA et Amérique du Nord.

Sur les activités non conservées, le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à + 17 M€, la baisse de - 58 M€ par rapport à 2018 provenant essentiellement des différentes cessions des activités de Lagardère Active intervenues en cours d'année.

Lagardère Publishing**Chiffre d'affaires**

Au quatrième trimestre 2019, le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'établit à 677 M€, soit + 5,0 % en données consolidées, et + 1,7 % en données comparables, grâce notamment à la parution d'un nouvel album d'Astérix fin octobre 2019.

À fin d'année :

Le chiffre d'affaires s'établit à 2 384 M€, soit + 5,9 % en données consolidées et + 2,8 % en données comparables.

En 2019, la croissance de l'activité s'explique essentiellement par la bonne performance de l'Éducation, notamment en France et en Espagne, par le succès de la nouveauté Astérix et par la croissance soutenue des Fascicules et des Jeux sur mobiles.

La France est en croissance de + 6,3 %, grâce à une forte hausse du pôle Éducation qui a bénéficié de la réforme de deux niveaux du lycée et à une solide progression de l'Illustré soutenue par le succès international du nouvel album d'Astérix (*La Fille de Vercingétorix*), et par les bonnes performances de Hachette Pratique, Hachette Jeunesse Licences et Larousse. La Littérature générale réalise également une bonne année portée par la parution

du grand format de *La Vie secrète des écrivains* de Guillaume Musso, et par la croissance du Livre de Poche avec notamment les parutions de *La Jeune Fille et la Nuit* (Guillaume Musso), et de *Changer l'eau des fleurs* (Valérie Perrin). Enfin, les Jeux sur mobiles poursuivent également leur bonne dynamique.

Le Royaume-Uni est en repli (- 1,4 %), la bonne performance de la backlist et des ventes numériques chez Bookouture ainsi que le succès de fin d'année de *Tall Tales and Wee Stories* de Billy Connolly ne parvenant pas à compenser l'effet de comparaison défavorable lié aux succès en 2018 de *Fire and Fury* de Michael Wolff et des titres de J.K. Rowling / Robert Galbraith sur le dernier trimestre de 2018.

Les États-Unis sont en léger recul (- 1,0 %). La forte progression du livre audio numérique tirée notamment par la performance de *Talking to Strangers* de Malcolm Gladwell ainsi que le succès en fin d'année chez Orbit de *The Witcher* de Andrzej Sapkowski, n'a que partiellement compensé l'effet de comparaison défavorable avec 2018 qui avait bénéficié du succès exceptionnel de *The President is Missing* co-écrit par James Patterson et Bill Clinton, et de la parution de *Every Breath* de Nicholas Sparks.

En Espagne / Amérique latine, la croissance (+ 10,3 %) est portée par une bonne campagne scolaire en Espagne (rénovation de tous les niveaux de primaire en Andalousie) et par la sortie du nouvel Astérix chez Bruño.

La croissance des Fascicules (+ 4,9 %) provient de la performance des lancements porteurs du premier semestre (notamment maquettes et loisirs créatifs) au Japon, en Allemagne et en France.

En 2019, le poids du Livre numérique dans le chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing s'établit à 7,7 % par rapport à 7,9 % en 2018, et celui du Livre audio numérique à 3,4 % contre 2,7 % en 2018.

Résop

Le Résop de Lagardère Publishing s'établit à + 220 M€, en hausse de + 20 M€ par rapport à 2018.

Cette hausse est essentiellement attribuable à la France (grâce au segment Illustré porté par la parution d'un nouvel album d'Astérix, ainsi qu'au segment Éducation qui a bénéficié de la réforme du lycée), à l'Espagne (rénovation des manuels du primaire), et aux États-Unis (croissance du livre audio et plan d'actions sur le coût des opérations). À noter également que le Résop de la branche a bénéficié d'un impact de change favorable avec l'appréciation du dollar américain.

Lagardère Travel Retail

Chiffre d'affaires

Au quatrième trimestre 2019, le chiffre d'affaires s'établit à 1 117 M€, soit + 17,8 % en données consolidées et + 5,8 % en données comparables. La performance de fin d'année est tirée principalement par le dynamisme des activités du périmètre EMEA (hors France) et de la Chine continentale. À noter également un bon quatrième trimestre des plateformes en Amérique du Nord. Cette progression a été néanmoins atténuée par les effets défavorables des mouvements sociaux en France et à Hong Kong.

À fin d'année :

Le chiffre d'affaires s'établit à 4 264 M€, soit + 16,1 % en données consolidées et + 6,3 % en données comparables.

En France, malgré le ralentissement de fin d'année dû aux mouvements sociaux, l'activité demeure en forte croissance (+ 7,6 %), tirée par le dynamisme de l'activité Duty Free sur les

plateformes régionales (Nice, Marseille et Nantes), par le développement du réseau en Restauration (Toulouse) et le succès de l'évolution du concept Relay en Travel Essentials.

La zone EMEA (hors France) affiche une bonne dynamique (+ 6,9 %), portée notamment par la performance de l'Italie en Duty Free (Rome, Venise et aéroports régionaux) et en Travel Essentials (effet réseau favorable), de la Roumanie ainsi que de l'Espagne et du Portugal. Le Moyen-Orient affiche également une solide progression, avec l'ouverture du Foodcourt de Dubaï, et le développement des activités en Afrique se poursuit.

En Amérique du Nord, la croissance (+ 2,9 % et + 3,6 % à réseau de magasins comparable) est tirée par le dynamisme du Travel Essentials sous l'effet des initiatives commerciales et de la Restauration, malgré l'impact défavorable des tensions sino-américaines sur le trafic des aéroports Canadiens.

La progression de l'activité dans la zone Asie-Pacifique (+ 7,2 %) provient de la croissance de la Chine (continentale et Hong Kong) qui bénéficie de l'effet des ouvertures et des modernisations réalisées en 2018 et 2019. La zone Pacifique est en repli en raison du ralentissement économique que connaît l'Australie, ainsi que d'un effet de réseau défavorable, malgré l'effet année pleine de l'ouverture des magasins de Christchurch en Nouvelle-Zélande.

Résop

Le Résop s'établit à + 152 M€, en hausse de + 31 M€.

Cette progression remarquable s'explique principalement par l'impact des acquisitions de HBF en novembre 2018 et de IDF sur le dernier trimestre 2019, et par les très bonnes performances de l'Amérique du Nord et de l'Italie. La France réalise également une très bonne année 2019, malgré les effets des mouvements sociaux. L'activité a pu ainsi poursuivre sa montée en puissance malgré les événements de Hong Kong, la faillite de la compagnie aérienne islandaise WOW Air et la dégradation du contexte économique australien.

Autres activités

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'établit à 288 M€ en 2019, soit - 4,2 % en données comparables et - 4,3 % en données consolidées.

La contraction du chiffre d'affaires des Autres activités provient essentiellement du recul du chiffre d'affaires des Radios (- 12,5 %) lié aux baisses d'audience d'Europe 1. Les titres de presse de Lagardère News (- 6,9 %) sont également en repli, la bonne dynamique des revenus publicitaires ne parvenant pas à compenser la baisse des revenus de diffusion accentuée en fin d'année par les mouvements sociaux en France.

Résop

En 2019, le Résop des Autres activités s'établit à - 11 M€, stable par rapport à 2018.

La réduction progressive des coûts de structure liés à la disparition de l'ancien Corporate de Lagardère Active et qui seront totalement éteints en 2020, est contrebalancée par les effets conjugués de la baisse des revenus publicitaires d'Europe 1 et de la diffusion des titres de presse.

Activités non conservées

Le chiffre d'affaires des activités non conservées s'établit à 275 M€ à fin décembre 2019, soit - 57,2 % en données consolidées. Le Résop s'établit à + 17 M€ en 2019.

B) PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2018 ⁽¹⁾	2019
Chiffre d'affaires	6 868	7 211
Résop Groupe	385	378
Résultat des sociétés mises en équivalence ⁽²⁾	3	6
Éléments non récurrents/non opérationnels	22	(33)
Impacts IFRS 16 sur les contrats de concessions	41	60
Résultat avant charges financières et impôts	451	411
Charges d'intérêts sur dettes de location	(76)	(85)
Charges financières nettes	(57)	(53)
Résultat avant impôts	318	273
Impôts	(124)	(55)
Résultat net des activités abandonnées	5	(207)
Résultat net	199	11
Intérêts minoritaires	22	26
Résultat net – part du Groupe	177	(15)

(1) Retraité IFRS 16, voir le paragraphe F « Annexes ».

(2) Hors pertes de valeur.

Résultat des sociétés mises en équivalence

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) s'établit à **+ 6 M€** en 2019, contre **+ 3 M€** en 2018, sous l'effet de la bonne performance des partenariats chez Lagardère Travel Retail.

Éléments non récurrents / non opérationnels

Les éléments non récurrents / non opérationnels s'établissent à - 33 M€, contre + 22 M€ en 2018. Ils comprennent principalement :

- ▶ + 134 M€ de plus et moins-values de cession, dont essentiellement les plus-values réalisées à la suite des cessions des chaînes TV (+ 99 M€) en septembre 2019, de BilletReduc (+ 18 M€) en février 2019 et des radios en Afrique du Sud (+ 13 M€) en janvier 2019. Les plus ou moins-values de cessions s'élevaient à fin décembre 2018 à + 205 M€ dont + 245 M€ sur la cession de l'immeuble de bureaux de la rue François 1^{er} (Paris) et - 40 M€ sur la cession de la participation dans le groupe Marie Claire ;
- ▶ - 34 M€ de pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles, dont - 6 M€ chez Lagardère Travel Retail et - 26 M€ sur les activités non conservées ;
- ▶ - 42 M€ de charges de restructuration, en forte baisse de + 29 M€ par rapport à 2018, et qui intègrent - 15 M€ dans les Autres activités provenant de la mise en place d'un plan social portant sur le Corporate du Groupe à fin 2019, - 14 M€ chez Lagardère Travel Retail intégrant notamment les coûts d'intégration de HBF, et - 12 M€ chez Lagardère Publishing liés à la rationalisation des centres de distribution au Royaume-Uni ;
- ▶ - 91 M€ d'amortissement des actifs incorporels et des charges relatives aux acquisitions des sociétés intégrées, dont - 82 M€ chez Lagardère Travel Retail et - 8 M€ chez Lagardère Publishing.

Impact de la norme IFRS 16 sur les contrats de concession

L'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concession s'établit à + 60 M€ contre + 41 M€ à fin 2018.

Charges d'intérêts sur les dettes de location

Les charges d'intérêt sur dettes de location s'élevèrent à - 85 M€ à fin décembre 2019, contre - 76 M€ en 2018, soit une hausse de - 9 M€ liée à l'intégration de HBF et de IDF.

Charges financières nettes

Les charges financières nettes s'établissent à - 53 M€ au 2019, en légère amélioration par rapport à 2018.

Impôts

La charge d'impôt comptabilisée s'établit à - 55 M€, en diminution de + 69 M€ par rapport à 2018. La charge d'impôt 2018 intégrait notamment l'impôt exceptionnel sur la cession (- 83 M€) par Lagardère Active de l'immeuble de bureaux de la rue François 1^{er} (Paris), ainsi que l'économie d'impôt (+ 14 M€) liée au plan de restructuration de Lagardère Active.

Résultat net des activités abandonnées

Le résultat net des activités abandonnées correspond au résultat généré par l'activité de Lagardère Sports, soit un total de - 207 M€ à fin décembre 2019, l'offre d'achat reçue en décembre 2019 ayant entraîné la comptabilisation d'une dépréciation de - 234 M€.

Résultat net

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le résultat net s'élève à + 11 M€, dont - 15 M€ pour la part du Groupe.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à + 26 M€ en 2019, contre + 22 M€ en 2018, cette augmentation provenant de la performance du Livre de Poche chez Lagardère Publishing et de l'Amérique du Nord et de l'Italie chez Lagardère Travel Retail.

Résultat net ajusté – Part du Groupe

Le résultat net ajusté – part du Groupe (qui exclut les éléments non récurrents / non opérationnels) **s'élève à + 200 M€**, en ligne avec 2018.

(M€)	2018 ⁽¹⁾	2019
Résop Groupe ⁽²⁾	385	378
Résultat des sociétés mises en équivalence ⁽³⁾	3	6
Charges d'intérêts sur dette de location – immobilier et autres	(17)	(19)
Charges financières nettes	(57)	(53)
Effets d'impôt ⁽⁴⁾	(85)	(77)
Part des minoritaires	(29)	(35)
Résultat net ajusté – part du Groupe ⁽²⁾	200	200

(1) Retraité IFRS 16, voir le paragraphe F « Annexes ».

(2) Indicateur alternatif de performance, voir définition dans le paragraphe G « Glossaire ».

(3) Hors pertes de valeur.

(4) Excluant les impôts liés aux effets non récurrents et non opérationnels.

Bénéfice net par action

Le bénéfice net par action – part du Groupe s'élève à - 0,12 €, contre 1,36 € en 2018.

Le bénéfice net ajusté par action – part du Groupe atteint 1,55 €, contre 1,54 € en 2018.

Le nombre d'actions composant le capital est resté stable en 2019 par rapport à 2018.

C) AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS

Somme des flux générés par les opérations et d'investissements

(M€)	2018 ⁽¹⁾	2019
Flux générés par les opérations avant variation de BFR et impôts payés (MBA) ⁽²⁾	439	495
Variation du BFR (besoin en fonds de roulement)	18	34
Impôts payés hors impôts sur cessions immobilières	(30)	(52)
Flux générés par les opérations ⁽²⁾	427	477
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels ⁽³⁾	(186)	(197)
Free cash-flow hors cessions immobilières	241	280
Cessions immobilières nettes d'impôts et de coûts de réaménagement	183	14
Free cash-flow ⁽⁴⁾	424	294
Investissements financiers	(339)	(287)
Cessions d'actifs financiers (titres de participation)	148	323
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	233	330

(1) Retraité IFRS 16, voir le paragraphe F « Annexes ».

(2) Avant impôts sur les cessions immobilières.

(3) Hors cessions immobilières et coûts de réaménagement.

(4) Indicateur alternatif de performance.

Flux générés par les opérations

La marge brute d'autofinancement ressort à + 495 M€, contre + 439 M€ en 2018. Cette évolution résulte essentiellement de l'impact favorable de l'activité chez Lagardère Publishing (+ 32 M€) et Lagardère Travel Retail (+ 49 M€) contrebalancé en partie seulement par la baisse sur les activités non conservées (- 32 M€).

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à + 34 M€, contre + 18 M€ en 2018. Cette hausse de + 16 M€ s'explique par une progression de + 49 M€ chez Lagardère Publishing provenant d'un niveau moindre des avances auteurs à fin d'année et d'une baisse par rapport à 2018 du niveau des stocks sur l'activité Fascicules qui avait été impactée par les

lancements importants de fin 2017, et par une progression de + 26 M€ sur le périmètre des activités non conservées dont + 22 M€ sur l'encaissement d'une partie du prix de cession de l'essentiel des titres de presse à la société Czech Media Invest (CMI). L'ensemble est contrebalancé par un repli de - 73 M€ chez Lagardère Travel Retail, l'année 2018 ayant bénéficié d'un impact favorable exceptionnel lié à un programme d'optimisation.

Les impôts payés hors impôts sur cessions immobilières représentent - 52 M€, contre - 30 M€ en 2018. La variation s'explique par une variation défavorable de la liquidation de l'impôt dans le cadre de l'intégration fiscale française et par l'impact de l'alourdissement de la fiscalité américaine sur les flux transfrontaliers.

Acquisitions et cessions d'actifs corporels et incorporels

Le montant des acquisitions et cessions d'actifs corporels et incorporels hors cessions immobilières s'élève à - 197 M€ en 2019 et se concentre en grande partie sur Lagardère Travel Retail (- 156 M€) avec une part significative correspondant à l'ouverture de nouvelles boutiques. Le solde provient essentiellement de Lagardère Publishing (- 35 M€) en raison notamment de la fin des investissements liés aux projets logistiques au Royaume-Uni ainsi qu'aux nouveaux projets SI en France.

Free cash-flow

À la suite de la mise en œuvre du recentrage stratégique, le free cash-flow du périmètre cible hors variation du besoin en fonds de roulement est présenté dans le tableau ci-dessous, cette présentation permettant :

- ▶ de refléter la génération de cash du Groupe dans son nouveau périmètre, en excluant les effets dus à la volatilité de la variation du besoin en fonds de roulement qui doivent être neutres sur le long terme ; et
- ▶ d'isoler la contribution des actifs non conservés ainsi que les coûts liés au recentrage.

	2018 ⁽¹⁾	2019
Flux générés par les opérations avant variation de BFR et impôts payés (MBA) ⁽²⁾	402	491
Impôts payés hors impôts sur cessions immobilières	(14)	(46)
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels ⁽³⁾	(180)	(195)
Free cash-flow hors variation de BFR du périmètre cible	208	250
Variation du besoin en fonds de roulement du périmètre cible	38	28
Free cash-flow du périmètre cible	246	278
Cessions immobilières nettes d'impôts et de coûts de réaménagement	183	14
Coûts de réorganisation liés au recentrage stratégique	-	(19)
Autres flux générés par les opérations du périmètre non conservé ⁽⁴⁾	(5)	21
Free cash-flow du périmètre non conservé	178	16
Free cash-flow ⁽²⁾	424	294

(1) Retraité IFRS 16, voir le paragraphe F « Annexes ».

(2) Indicateur alternatif de performance.

(3) Hors cessions immobilières et coûts de réaménagement.

(4) Actifs cédés/en cours de cession de Lagardère Active, hors Lagardère Sports qui est traité en tant qu'activité abandonnée selon IFRS 5.

Le free cash-flow du Groupe s'établit à + 294 M€, contre + 424 M€ en 2018. Cette diminution de - 130 M€ provient de la forte baisse du free cash-flow du périmètre non conservé pour - 162 M€, contrebalancée par une forte amélioration du free cash-flow du périmètre cible pour + 32 M€.

Hors variation du besoin en fonds de roulement, le free cash-flow du périmètre cible s'établit à + 250 M€, en hausse de + 42 M€ par rapport à 2018 sous l'effet de la très forte progression des deux métiers du Groupe (MBA en hausse de + 89 M€), atténué par une hausse des impôts payés (- 32 M€) et une hausse des investissements corporels et incorporels (- 15 M€) liée notamment à l'intégration de HBF.

La variation du besoin en fonds de roulement du périmètre cible s'établit à + 28 M€, en baisse de - 10 M€ vs 2018.

En conséquence, le free cash-flow du périmètre cible s'élève à + 278 M€, en amélioration de + 32 M€ par rapport à 2018.

Le free cash-flow du périmètre non conservé s'établit à + 16 M€, en forte baisse de - 162 M€ sous l'effet :

- ▶ de la baisse des cessions immobilières pour - 169 M€, l'année 2018 ayant bénéficié de la cession de l'immeuble de la rue François 1^{er} (Paris) ;
- ▶ des décaissements sur les coûts de restructuration de l'ancien Corporate de Lagardère Active ;
- ▶ contrebalancés en partie par une augmentation de la contribution des activités cédées qui intègre + 22 M€ sur l'encaissement d'une partie du prix de cession de l'essentiel des titres de presse à la société Czech Media Invest (CMI).

Investissements financiers

Les investissements financiers s'élèvent à - 287 M€. Ils correspondent pour la plus grande part à l'acquisition de IDF en Belgique, et dans une moindre mesure à l'acquisition de Autogrill Cz en République tchèque chez Lagardère Travel Retail. Ils incluent également, chez Lagardère Publishing, les acquisitions de Gigamic et de Blackrock Games en France ainsi que Short Books au Royaume-Uni.

Les cessions d'actifs financiers (titres de participation) s'élèvent à + 323 M€ (incluant 7 M€ d'intérêts encaissés) sur l'année 2019, avec + 316 M€ correspondant principalement aux cessions chez Lagardère Active dans le cadre du recentrage stratégique, dont notamment les cessions des chaînes TV en septembre 2019, de BilletReduc et de l'essentiel des titres de presse magazine en France en février 2019, et des radios en Afrique du Sud en janvier 2019.

Somme des flux générés par les opérations et d'investissements

Au total, la somme des flux générés par les opérations et d'investissements représente sur l'année 2019 un encaissement net de 330 M€, contre un encaissement net de 233 M€ au 31 décembre 2018.

Situation financière

L'endettement net s'établit à 1 461 M€ en 2019 contre 1 367 M€ en 2018, les acquisitions ayant été principalement financées par les cessions réalisées en 2019.

La situation de liquidité du Groupe continue d'être très solide, avec 2 163 M€ de liquidités disponibles (dont trésorerie et placements financiers au bilan de 913 M€, et 1 250 M€ de montant non tiré sur la ligne de crédit syndiqué).

La situation financière demeure saine, avec un ratio stable de levier (dette nette ⁽¹⁾/EBITDA récurrent ⁽¹⁾) de 2,1.

D) FAITS MARQUANTS DEPUIS LE 7 NOVEMBRE 2019

Présidence du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA

Le 4 décembre 2019, le Conseil de Surveillance, a décidé, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, de nommer M. Patrick Valroff, en qualité de Président du Conseil de Surveillance et Président du Comité d'Audit de Lagardère SCA, fonctions dont M. Xavier de Sarrau a souhaité se retirer pour des raisons d'ordre personnel.

Cession de Lagardère Sports à H.I.G. Capital

Le 16 décembre 2019, le groupe Lagardère a annoncé avoir reçu une offre d'achat de H.I.G. Capital portant sur 75 % de Lagardère Sports. Le protocole de cession a été signé le 20 février 2020. La cession est conditionnée à l'agrément des Autorités de Concurrence avec pour objectif une réalisation de l'opération avant la fin du premier trimestre 2020.

E) PERSPECTIVES

L'épidémie de Covid-19 qui s'est déclarée début 2020 en Chine a des effets importants sur les activités du Groupe.

Lors de la publication des résultats annuels 2019, le 27 février 2020, ces effets se faisaient essentiellement sentir sur l'activité de

la branche Travel Retail, principalement en Asie Pacifique et sur les hubs internationaux, ce qui avait conduit à estimer un impact négatif sur le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop), avant plan d'actions, de l'ordre de -20 M€ pour le 1^{er} trimestre 2020 et à communiquer sur un objectif de progression du Résop⁽¹⁾ comprise entre + 4 % et + 6 % à change constant, hors acquisition de IDF et hors impact du coronavirus.

Les effets de l'épidémie se sont depuis étendus aux autres opérations de la branche Travel Retail et, à un degré moindre, à l'ensemble des autres activités du Groupe, compte tenu de la propagation rapide du virus et des mesures gouvernementales de fermeture et de confinement prises dans les nombreux pays dans lesquels le Groupe opère.

Dès le début de la crise sanitaire, la préoccupation première du Groupe a été de déployer ses meilleurs efforts pour protéger ses salariés, ses clients et ses partenaires. Très rapidement, le Groupe a également mis en place des actions fortes pour réduire les impacts financiers, autour de quatre axes : adaptation des ventes et des prix lorsque cela est possible, réduction des coûts de fonctionnement, revue des investissements et mesures de réduction du besoin en fond de roulement.

Dans le contexte actuel incertain, il est impossible à ce jour de projeter des hypothèses pertinentes sur la durée de cette crise et d'évaluer précisément ses conséquences pour le Groupe. En conséquence, le Groupe n'est plus en mesure de donner un objectif de croissance sur ses résultats 2020 et suspend donc la guidance annoncée le 27 février 2020.

F) ANNEXES

Chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2019

	Chiffre d'affaires (en M€)		Variation	
	T4 2018	T4 2019	en données consolidées	en données comparables
Lagardère Publishing	645	677	+ 5,0 %	+ 1,7 %
Lagardère Travel Retail	948	1 117	+ 17,8 %	+ 5,8 %
Autres activités ⁽¹⁾	91	80	(12,1 %)	(10,1 %)
Périmètre cible	1 684	1 874	+ 11,3 %	+ 3,4 %
Activités non conservées ⁽²⁾	196	88	(55,1 %)	+ 8,0 %
LAGARDÈRE	1 880	1 962	+ 4,4 %	+ 3,6 %

(1) *Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment, le Corporate Groupe et le Corporate de Lagardère Active dont les coûts seront éteints d'ici 2020.*

(2) *Actifs cédés/en cours de cession de Lagardère Active, hors Lagardère Sports, traité en tant qu'activité abandonnée selon IFRS 5.*

Changement de périmètre et change

Exercice 2019 :

L'écart de chiffre d'affaires entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change positif de + 92 M€, lié notamment à l'évolution du dollar US, et par un effet périmètre négatif de - 18 M€, qui se décompose de la manière suivante :

- ▶ - 359 M€ liés aux cessions réalisées en 2018 et en 2019 chez Lagardère Active dans le cadre du recentrage stratégique dont notamment - 248 M€ sur la cession de l'essentiel des titres de

presse à Czech Media Invest en janvier 2019, - 51 M€ sur la cession des chaînes TV en septembre 2019 et - 30 M€ sur la cession des radios en Europe de l'Est ;

- ▶ + 314 M€ sur Lagardère Travel Retail, principalement lié aux acquisitions de HBF fin novembre 2018 et de IDF fin septembre 2019 ;
- ▶ + 23 M€ chez Lagardère Publishing avec notamment l'acquisition de Gigamic en février 2019.

(1) Indicateur alternatif de performance, voir définition dans le paragraphe G « Glossaire ».

Activités cédées ou en négociations exclusives en vue de cession

Activités cédées à date	Résop 2018 ⁽¹⁾	Résop 2019	Valeur de cession estimée (en M€)	Date de cession
LARI (Europe de l'Est)	7	-	73	07/2018
Marie Claire	-	-	14	06/2018
MonDocteur				07/2018
Doctissimo	(4)	-	55	10/2018
Boursier				01/2019
BilletReduc				02/2019
Plurimédia				02/2019
Doctipharma	3	-	41	02/2019
LARI Afrique (Jacaranda, Mediamark, Vibe Radio au Sénégal et en Côte d'Ivoire)	1	-	18	Jacaranda et Vibe Radio : cessions finalisées en février 2019 Mediamark : cession finalisée en septembre 2019
Presse (hors Paris Match, Le Journal du Dimanche et Licence Elle)	22	-	52	02/2019
Mezzo	3	1	12	07/2019
DHP, autres	1	0	1	07/2019-10/2019
Chaînes TV hors Mezzo	23	2	215	09/2019
Total	56	3		

(1) Retraité IFRS 16, voir le paragraphe F « Annexes ».

Activités en cours de cession	Résop 2018 ⁽¹⁾	Résop 2019	Valeur de cession estimée (en M€)	Date de cession
Lagardère Sports	32	64	110	Signing intervenu le 19 février 2020
Activités non encore cédées à date				
Lagardère Studios	19	15		
Total	51	79		

(1) Retraité IFRS 16, voir le paragraphe F « Annexes ».

G) GLOSSAIRE

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 le document de présentation des résultats annuels 2019, soit dans l'annexe aux comptes consolidés.

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 la période retraité des entrées du périmètre de consolidation et le chiffre d'affaires de la période précédente retraité des sorties du périmètre de consolidation intervenues pendant la période ;
- ▶ le chiffre d'affaires de la période précédente et le chiffre d'affaires de la période, retraités sur la base des taux de change applicables la période précédente.

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).

L'écart entre les données consolidées et les données comparables est expliqué en partie au paragraphe F « Annexes ».

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 :

- ▶ contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur ;
- ▶ 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 ;
- ▶ litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle ;
- ▶ éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
 - annulation des charges fixes de location⁽¹⁾ pour les contrats de concession,
 - amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession,
 - gains et pertes sur modifications de contrat.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté en page 18 du document de présentation des résultats annuels 2019 disponible sur le site www.lagardere.com/Relations-Investisseurs/Publications-Groupe.

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est calculée en divisant le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) par le chiffre d'affaires.

EBITDA récurrent sur 12 mois glissants

L'EBITDA récurrent se calcule en ajoutant au résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) les dividendes reçus des sociétés consolidées par mise en équivalence, en déduisant les amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles, les amortissements de coûts d'obtention de contrats, et l'annulation des charges fixes de location⁽¹⁾ des contrats immobiliers et autres, et en ajoutant l'EBITDA récurrent des activités abandonnées.

Le calcul et le rapprochement avec le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées sont présentés en page 39 dans le document de présentation des résultats annuels 2019 disponible sur le site www.lagardere.com.

Résultat net ajusté – part du Groupe

Le résultat net ajusté – part du Groupe est calculé à partir du résultat net en excluant les éléments non récurrents et non opérationnels, l'effet d'impôt associé, puis en déduisant la part des intérêts minoritaires, de la façon suivante :

Résultat net

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 ;
- ▶ litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle ;
- ▶ mouvements non récurrents des impôts différés ;
- ▶ éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
 - annulation des charges fixes de location⁽¹⁾ pour les contrats de concession,
 - amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession,
 - charges d'intérêts sur dettes de location pour les contrats de concession,
 - gains et pertes sur modifications de contrat ;
- ▶ impact fiscal des éléments ci-dessus ;
- ▶ résultat net des activités abandonnées ;
- ▶ résultat net ajusté attribuable aux intérêts minoritaires : résultat net attribuable aux intérêts minoritaires et part des intérêts minoritaires des éléments ci-dessus.

= Résultat net ajusté – part du Groupe

Le rapprochement entre le résultat net et le résultat net ajusté – part du Groupe est présenté en page 34 du document de présentation des résultats annuels 2019 disponible sur le site www.lagardere.com.

Free cash-flow

Le free cash-flow est calculé en ajoutant aux flux générés par l'activité avant variation de BFR, les flux de remboursement des dettes de location et intérêts associés, les flux de variation de BFR et d'impôts payés ainsi que les flux nets de trésorerie liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles.

Le rapprochement entre les flux de trésorerie opérationnels et le free cash-flow est présenté en page 32 du document de présentation des résultats annuels 2019 disponible sur le site www.lagardere.com.

Endettement net (Dette nette)

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

Le rapprochement entre les positions au bilan et l'endettement net est présenté en page 38 du document de présentation des résultats annuels 2019 disponible sur le site www.lagardere.com.

(1) L'annulation des charges fixes de location équivaut au remboursement des dettes de location, ainsi que l'impact sur le besoin en fonds de roulement et les intérêts payés associés dans le tableau des flux de trésorerie.

3.1.1.2 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE SCA

COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat simplifié se présente comme suit :

(M€)	2018	2019
Produits d'exploitation	60	71
Résultat d'exploitation	(10)	(10)
Résultat financier	198	37
Résultat courant	188	27
Résultat exceptionnel	(5)	0
Profit d'impôts	95	51
Résultat net comptable	278	78

BILAN

Le bilan simplifié se présente comme suit :

(M€)	31 déc. 2018	31 déc. 2019
Actif		
Actif immobilisé	5 362	5 387
– dont participations	4 561	4 555
Actif circulant	186	361
Charges à répartir et écarts de conversion	9	6
Total Actif	5 557	5 754
Passif		
Capitaux propres	2 995	2 887
– dont capital	800	800
– primes et réserves	1 817	1 803
– report à nouveau	100	206
– résultat de l'exercice	278	78
Provisions pour risques et charges	31	32
Dettes	2 531	2 835
– dont dettes financières	2 472	2 774
Total Passif	5 557	5 754

Il convient de rappeler que Lagardère SCA est la société holding faitière du groupe Lagardère et qu'elle employait huit salariés au 31 décembre 2019.

3.1.1.3 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

A) LAGARDÈRE PUBLISHING

Troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation à capitaux privés dans le monde, Lagardère Publishing, dont la marque d'édition est Hachette Livre, 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.

Enjeux 2020

Quels ont été les principaux faits marquants pour Lagardère Publishing en 2019 ?

« 2019 a été une belle année pour Lagardère Publishing, marquée par de solides performances un peu partout dans le monde. Une réforme scolaire de grande ampleur au lycée, un nouvel album d'Astérix, des licences jeunesse à succès, un beau programme en Pratique et la bonne tenue de la littérature, marquée par de nombreux prix, ont porté notre croissance en France.

À l'international, les États-Unis ont pu compter sur de beaux succès en littérature adulte, jeunesse et science-fiction. En outre, le Royaume-Uni a poursuivi ses acquisitions et le dynamisme du format audio s'est confirmé sur l'ensemble de nos marchés, tout comme la réussite des fascicules.

Enfin, nous avons créé une activité dans le domaine des jeux de société, poursuivant ainsi la diversification entamée en 2016 avec les jeux sur mobiles, sans nous éloigner de notre savoir-faire ou de notre modèle économique. »

Quels sont les enjeux et les priorités pour l'exercice 2020 ?

« Dans le contexte de l'épidémie de coronavirus, nous abordons l'année 2020 avec prudence. La crise engendrée par l'épidémie est inédite, et a forcé chacun à bousculer ses priorités, son mode de vie et de consommation. En tant qu'entreprise, notre volonté première a été de préserver la santé de nos collaborateurs et de prendre les mesures nécessaires, au fur et à mesure de l'évolution de la situation. L'incertitude inhérente à une crise de cette ampleur ne nous permet pas à ce stade de prévoir l'impact de cette situation sur la marche de nos affaires en 2020.

Pour le reste, et compte tenu du comparatif avec 2019, l'année sera un peu plus tendue sans Astérix et avec un programme en fascicules moins riche ainsi qu'une réforme scolaire de moindre ampleur en France. Néanmoins, nous pourrions notamment compter sur les acquisitions faites en 2019, la capacité d'innovation de nos équipes et la croissance du livre audio pour réussir l'année.

Compte-tenu du contexte particulier lié au Covid-19, nous poursuivons notre gestion très rigoureuse pour piloter l'activité, ainsi que nos investissements dans la modernisation des outils de Lagardère Publishing. En outre, nous continuerons également à veiller à notre empreinte environnementale et à placer les femmes et les hommes au cœur de notre stratégie. Signataire du Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique et engagé depuis plusieurs années pour rendre nos livres accessibles au plus grand nombre, nous sommes plus que jamais convaincu que la diversité est une richesse et doit être encouragée.

Enfin, avec le même souci de gestion rigoureuse, nous poursuivons notre stratégie de croissance externe et resterons attentifs à toute opportunité d'acquisition nous permettant d'avancer sur nos axes de diversification, mais aussi dans notre univers de référence qu'est l'édition. »

Arnaud Nourry

Président-Directeur Général de Hachette Livre

Bilan 2019

Une belle année marquée par le dynamisme de nos différentes activités en France et à l'international, illustrant avec force la pertinence de notre modèle économique et notre capacité à saisir les opportunités de croissance.

Dans un marché mondial de l'édition caractérisé par la reprise de la croissance en France (+ 1,3 %) ⁽¹⁾ et la poursuite de la croissance aux États-Unis, au Royaume-Uni (+ 2,4 %) ⁽²⁾ et en Espagne (+ 1,1 %) ⁽³⁾, Lagardère Publishing a vu son chiffre d'affaires s'établir à 2 384 M€ (acquisitions comprises), en hausse de 2,8 % en données comparables par rapport à 2018, et son Résop à 220 M€, soit + 10 % ⁽⁴⁾. Les très bonnes performances de Hachette Livre en France et en Espagne, la croissance des fascicules et des jeux sur mobiles ont ainsi tiré les résultats à la hausse.

En France, la rentrée a été marquée par une abondante récolte de prix littéraires (Grand prix du roman de l'Académie française, prix Médicis, prix Femina essai, prix Giono, prix Décembre, etc.), tandis que Guillaume Musso occupait les deux premiers rangs de la liste des best-sellers. Par ailleurs, dans le cadre de la réforme scolaire

de grande ampleur touchant simultanément les classes de seconde et de première au lycée, Hatier et Hachette Éducation ont affiché d'excellents résultats et consolidé leurs parts de marché.

Aux États-Unis, Hachette Book Group a placé 211 titres dans la liste des best-sellers du *New York Times*, dont 29 titres figurant à la première place, et ses auteurs ont remporté de nombreux prix littéraires. En outre, deux nouvelles marques d'édition ont vu le jour : Voracious chez Little, Brown and Company et Hachette Go chez Hachette Books. Enfin, l'arrivée de Lonely Planet comme éditeur partenaire en distribution permettra à Hachette Book Group de distribuer environ la moitié des guides de voyage vendus aux États-Unis dès le premier semestre 2020.

Par ailleurs, au Royaume-Uni, 108 titres de Hachette UK ont figuré dans la liste des best-sellers du *Sunday Times*, dont huit à la première place. En outre, l'e-book et le format audio ont été une nouvelle fois très contributeurs en termes de performance. Par ailleurs, le nouveau centre de distribution de Hachette UK implanté à Didcot a été classé « Très bon » au BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) qui est la méthode d'évaluation de la performance environnementale des bâtiments.

En Espagne, la branche a réalisé une belle année avec le renouvellement des programmes dans six niveaux de primaire en Andalousie et l'excellente performance du dernier album d'Astérix.

Par ailleurs, les Fascicules ont connu une nouvelle année de croissance avec 92 nouveautés lancées dans 36 pays, consolidant ainsi la place de numéro un mondial de la branche sur ce marché.

Enfin, tandis que les ventes d'e-books se contractaient légèrement aux États-Unis, les livres audio ont continué d'afficher une croissance spectaculaire sur l'ensemble des territoires. La part du numérique a représenté 11,1 % du chiffre d'affaires global de Lagardère Publishing en 2019, en hausse par rapport à l'exercice précédent.

Positions leader

- ▶ 1^{er} éditeur français.
- ▶ 1^{er} éditeur de Fascicules dans le monde.
- ▶ 1^{er} distributeur de livres en France.
- ▶ 2^e éditeur au Royaume-Uni.
- ▶ 3^e groupe d'édition mondial à capitaux privés de livres grand public et scolaires.
- ▶ 4^e éditeur américain.

Dates clés 2019

- ▶ 31 janvier : Hachette Livre rachète la société Gigamic spécialisée dans la création, l'édition et la distribution de jeux de société.
- ▶ 28 février : le jeu *Roller Splat !*, développé par le studio Neon Play (Hachette Mobile Studios), prend la première place des charts de jeux les plus téléchargés au monde.
- ▶ 2 avril : sortie de *La Vie secrète des écrivains* de Guillaume Musso, chez Calmann-Lévy.
- ▶ 4 juin : Octopus Publishing Group, filiale de Hachette UK spécialisée dans les livres illustrés, rachète la maison d'édition anglaise Short Books.
- ▶ 13 août : Little, Brown and Company publie les romans de J.D. Salinger en version numérique.

(1) Source : GfK (en valeur).

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

(3) Source : GfK (en valeur).

(4) Données 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 16.

- ▶ 14 octobre : Abhijit V. Banerjee et Esther Duflo, auteurs chez PublicAffairs (Hachette Book Group), reçoivent le prix Nobel d'économie. Raimon Portell, auteur chez Barcanova (Hachette España), reçoit le Premio Nacional de Literatura Infantil y Juvenil 2019 pour *Camins d'aigua*.
- ▶ 23 octobre : Hachette Livre acquiert Blackrock Games, le troisième distributeur de jeux de société en France.
- ▶ 24 octobre : sortie du 38^e album d'Astérix, *La Fille de Vercingétorix*, aux Éditions Albert René.

Chiffres clés 2019

- ▶ 211 titres publiés par Hachette Book Group ont figuré sur la liste des best-sellers du *New York Times*, dont 29 à la première place.
- ▶ 92 lancements de nouveaux fascicules dans le monde.
- ▶ 17 160 nouveautés publiées par Lagardère Publishing dans le monde.
- ▶ 4^e réalisation d'un Bilan Carbone® en scope 3 en France.
- ▶ 6 879 collaborateurs permanents de Hachette Livre dans le monde.
- ▶ 1 million d'exemplaires de *Talking to Strangers*, le livre de Malcolm Gladwell paru en septembre 2019, ont été vendus tous formats confondus.

B) LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Présent dans 39 pays et territoires sur cinq continents, Lagardère Travel Retail est un des leaders mondiaux du commerce en zone de transport. La branche couvre l'ensemble des segments d'activités (Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice) avec des marques internationales telles que Relay, Aelia Duty Free ou Vino Volo ainsi que de nombreuses enseignes de restauration et de distribution sélective sous licence ou en propre.

Enjeux 2020

Quels ont été les principaux faits marquants pour Lagardère Travel Retail en 2019 ?

« Nous avons connu une nouvelle année de croissance portée par :

- ▶ la bonne performance des points de vente existants qui bénéficient à la fois d'un trafic dynamique et des effets positifs de notre stratégie commerciale anticipant les nouveaux besoins des voyageurs ;
- ▶ les succès des modernisations du réseau et des ouvertures ;
- ▶ notre entrée sur quatre nouveaux marchés.

Par ailleurs, nous avons réalisé l'acquisition d'un acteur majeur du Travel Retail, International Duty Free, leader en Belgique et également présent au Luxembourg et au Kenya.

Enfin, nous avons renouvelé certains de nos contrats majeurs, notamment les concessions de l'aéroport Václav-Havel de Prague (République tchèque), et gagné de nouveaux contrats dont les concessions dans les aéroports de La Nouvelle-Orléans (États-Unis), d'Adelaïde (Australie) et de Bahreïn, qui nourriront notre croissance en 2020 et au-delà. »

Quels sont les enjeux et les priorités pour l'exercice 2020 ?

« Pendant les six premières semaines de l'année, l'activité a bénéficié d'une hausse du trafic passager, du développement des réseaux et de l'acquisition d'IDF réalisée en septembre 2019. Cependant, l'épidémie de Covid-19 survenue d'abord en Chine, puis en Asie-Pacifique à la fin du mois de janvier, s'est transformée en une pandémie touchant la plupart des pays du monde et en particulier nos opérations en Europe et en Amérique du Nord. Une grande partie du réseau commercial de l'activité Travel Retail, aussi bien dans les aéroports que dans les gares, est actuellement fermée ou très perturbée. Les activités en Chine continentale

redémarrent progressivement. L'ensemble des équipes est mobilisé pour gérer cette crise majeure, des plans d'actions sont mis en œuvre pour maximiser le chiffre d'affaires, protéger le résultat et la génération de trésorerie.

Une fois la crise maîtrisée, nous nous attèlerons également à préparer la reprise d'activité pour la rendre aussi rapide que possible, et poursuivrons les projets de croissance, d'innovation et toutes les initiatives autour du développement durable. »

Dag Rasmussen

Président-Directeur Général de Lagardère Travel Retail

Bilan 2019

Une croissance équilibrée sur nos trois segments d'activité – Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice – confirme la validité de notre stratégie dans un contexte favorable de hausse du trafic aérien.

Une bonne croissance organique sur l'ensemble des zones géographiques

En France, les segments Travel Essentials, Duty Free et Mode ont poursuivi leur forte croissance dans les aéroports avec l'ouverture de nouvelles surfaces commerciales sur plus de 3 200 m² dans le nouveau terminal 3 de Paris-Orly et la création du concept Aelia Duty Free Smart Traveler à Beauvais.

En Europe, Lagardère Travel Retail a poursuivi sa croissance organique avec notamment l'ouverture de 12 magasins Relay aux Canaries, de quatre restaurants à l'aéroport de Malaga (Espagne) et de deux points de vente à forte identité locale (The Fashion Gallery et un restaurant Aïda) à Vienne en Autriche. La branche a su également adapter son concept Aelia Duty Free à Genève (Suisse) avec l'ouverture d'une boutique dédiée aux diplomates. Enfin, 28 points de vente de restauration rapide Smullers ont été repris et modernisés dans les gares des chemins de fer néerlandais et ont rencontré un succès remarquable.

En Afrique, suite à une première implantation au Sénégal, le développement s'est poursuivi au Gabon où les opérations en Travel Essentials (Relay), Duty Free (Aelia Duty Free) et Foodservice (Trib's) ont été lancées sur une surface de plus de 600 m² à l'aéroport Léon-Mba de Libreville.

En Amérique du Nord, de nombreux points de vente ont également ouvert en Travel Essentials, notamment aux États-Unis dans les aéroports de La Nouvelle-Orléans, Milwaukee, Cincinnati, San Francisco, Atlanta, et en Foodservice à Orlando, Greenville et Austin.

En Chine, Lagardère Travel Retail a, une fois de plus, démontré sa capacité à répondre à l'ensemble des besoins des concédants aéroportuaires avec l'ouverture de plus de 30 boutiques à Beijing-Daxing sur plus de 2 100 m², auxquelles s'ajoutent plus de 30 points de vente à Shanghai-Pudong sur plus de 3 000 m². Par ailleurs, deux boutiques de mode et un restaurant ont été ouverts à Hong Kong.

Une forte croissance externe grâce à des acquisitions réussies

L'activité de Duty Free a accéléré son développement avec l'acquisition de International Duty Free, le leader du Travel Retail en Belgique. Cette société est également implantée au Luxembourg et au Kenya.

En outre, suite à l'acquisition des activités d'Autogrill en République tchèque, le segment Foodservice s'est renforcé avec la reprise de dix restaurants situés dans la principale gare de Prague.

Enfin, aux États-Unis, l'intégration de Hojeij Branded Foods (leader américain de la restauration en aéroport) s'est poursuivie et de nombreux restaurants ont ouvert, dont le premier Bar Louie en zone aéroportuaire à Dallas-Fort Worth.

Des appels d'offres gagnés pour soutenir la croissance

De nombreux appels d'offres ont été gagnés en 2019, dont celui de l'aéroport Václav-Havel de Prague (République tchèque) avec 18 points de vente en Duty Free et sept en Travel Essentials. En France, le contrat pour l'exploitation des huit boutiques de souvenirs de la tour Eiffel a été reconduit. De plus, en Allemagne, le contrat pour l'exploitation de 15 points de vente en Foodservice à l'aéroport de Francfort a également été renouvelé.

Positions leader

- ▶ 1^{er} opérateur mondial en Travel Essentials.
- ▶ 1^{er} opérateur européen en Fashion en zone de transport.
- ▶ 1^{er} opérateur Retail international en aéroport en Chine.
- ▶ 1^{er} opérateur du Travel Retail en France, en Pologne et en République tchèque.
- ▶ 4^e opérateur mondial du Travel Retail.
- ▶ 4^e opérateur mondial du Foodservice en zone de transport.

Dates clés 2019

- ▶ Février : lancement de l'activité Restauration aux Pays-Bas avec la reprise de 28 restaurants Smullers. Renouvellement du contrat Duty Free & Fashion à l'aéroport d'Adélaïde (Australie).
- ▶ Mars : lancement du concept Aelia Duty Free Smart Traveler à l'aéroport de Beauvais (France).
- ▶ Avril : ouverture de 3 200 m² de surfaces commerciales en Travel Essentials (six points de vente) et en Duty Free & Fashion (cinq points de vente) dans le nouveau terminal 3 de l'aéroport de Paris-Orly (France). Lancement de l'activité au Gabon avec l'ouverture d'un Relay et d'un Aelia Duty Free à l'aéroport Léon-Mba de Libreville.
- ▶ Mai : finalisation du rachat de dix restaurants dans la principale gare de Prague (République tchèque).
- ▶ Juin : renouvellement et extension de la concession Duty Free & Fashion à l'aéroport Václav-Havel de Prague (République tchèque). Lagardère Travel Retail est l'opérateur de Foodservice en aéroport le plus primé aux Airport Food & Beverage Awards (FAB) avec huit récompenses.
- ▶ Juillet : lancement de l'activité Mode en Autriche avec l'ouverture de The Fashion Gallery à l'aéroport de Vienne.
- ▶ Septembre : ouverture de 30 boutiques en Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Restauration sur plus de 3 000 m² à l'aéroport de Shanghai-Pudong (Chine). Ouverture de 30 boutiques sur plus de 2 100 m² dans le nouvel aéroport de Beijing-Daxing (Chine). Finalisation de l'acquisition de la société belge International Duty Free (IDF).
- ▶ Octobre : ouverture d'une boutique diplomatique à Genève (Suisse).
- ▶ Novembre : renouvellement du contrat Mode à l'aéroport de Shenzhen (Chine).

Chiffres clés 2019

- ▶ Chiffre d'affaires consolidé de Lagardère Travel Retail : 4 264 millions d'euros.

- ▶ 24 959 collaborateurs permanents dans le monde.
- ▶ Plus de 4 800 magasins dans 39 pays et territoires.
- ▶ Plus de 120 initiatives RSE lancées par les collaborateurs de Lagardère Travel Retail.

C) AUTRES ACTIVITÉS

Dans le périmètre du Groupe figurent également les « Autres activités » incluant essentiellement Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle) et Lagardère Live Entertainment.

Lagardère News**Presse**

Paris Match, premier magazine français d'actualité en audience et en diffusion, a célébré ses 70 ans en 2019 et a regroupé 13,5 millions de lecteurs hebdomadaires sur ses différents supports ⁽¹⁾. De plus, le magazine a poursuivi sa diversification avec l'organisation d'événements, la création de webséries ou encore la réalisation de vidéos. *Le Journal du Dimanche*, média de référence du week-end, a regroupé 3,8 millions de lecteurs chaque semaine sur ses différents supports. En 2019, il a lancé une newsletter quotidienne, « Le Journal de Demain », qui a rassemblé 80 000 abonnés en quelques semaines.

Radio

En 2019, Europe 1 a été écoutée quotidiennement par 3,2 millions d'auditeurs ⁽²⁾ et a comptabilisé plus de 20,3 millions de téléchargements de podcasts.

Par ailleurs, Virgin Radio a rassemblé 2,1 millions d'auditeurs ⁽³⁾ chaque jour et se positionne comme la deuxième station dans l'univers des stations musicales ⁽⁴⁾.

Écoulée par 2,1 millions d'auditeurs par jour, RFM est solidement positionnée dans l'univers des stations musicales adultes où elle occupe la deuxième place en part d'audience sur les 35 ans et plus ⁽⁵⁾.

Licence Elle

Premier réseau féminin média au monde, Elle International a poursuivi son développement avec entre autres la publication de *Elle Décoration* au Portugal et la signature d'un accord pour le lancement de *Elle* au Brésil. Par ailleurs, dans le domaine des licences hors média, le réseau a multiplié les lancements tels que la ligne Elle Homme en Chine, les montres Elle avec le groupe Fossil au niveau mondial et l'ouverture de Elle Café en Chine et en Thaïlande.

Lagardère Live Entertainment

Lagardère Live Entertainment, leader dans la production de spectacles en France, a connu une année 2019 exceptionnelle avec près d'un million de spectateurs comptabilisés pour ses artistes en tournée (-M-, Kev Adams, Jean-Louis Aubert, etc.) et la commercialisation du spectacle musical *Les Choristes* en Chine.

En outre, 743 spectacles et plus d'un million de spectateurs ont été accueillis dans les salles gérées par Lagardère Live Entertainment (Folies Bergère, Casino de Paris, Bataclan, Arkéa Arena et Arena du Pays d'Aix).

(1) Source : ACPM Brand One Next Global 2019 V1.

(2) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; novembre-décembre 2019 ; audience cumulée.

(3) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et +, 25-49 ans ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h et 7h-10h ; novembre-décembre 2019 ; audience cumulée, part d'audience et quart d'heure moyen.

(4) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et +, 25-49 ans ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h et 7h-10h ; novembre-décembre 2019 ; audience cumulée, part d'audience et quart d'heure moyen.

(5) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et +, 35 ans et + ; CSPI+ ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; novembre-décembre 2019 ; audience cumulée, part d'audience et durée d'écoute par auditeur.

ANNEXE

au rapport de gestion de la Gérance

**Résultats de Lagardère SCA au cours des cinq derniers exercices
(article R. 225-102 du Code de commerce)**

Nature des indications		2015	2016	2017	2018	2019
I	Capital en fin d'exercice (en euros)					
a)	Capital social	799 913 045	799 913 045	799 913 045	799 913 045	799 913 045
b)	Nombre des actions ordinaires existantes	131 133 286	131 133 286	131 133 286	131 133 286	131 133 286
c)	Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscription 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 souscription	-	-	-	-	-
II	Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
a)	Chiffre d'affaires hors taxes	56 327	59 453	59 546	60 202	71 202
b)	Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	(13 960)	(40 470)	82 873	188 116	31 627
c)	Impôt sur les bénéfices	74 308 ⁽¹⁾	63 132 ⁽¹⁾	87 805 ⁽¹⁾	94 576 ⁽¹⁾	51 161 ⁽¹⁾
d)	Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	41 082	31 440	162 282	277 979	77 512
e)	Montant des bénéfices distribués	168 088	170 025	170 604	171 673	⁽²⁾
III	Résultats par action (en euros)					
a)	Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	(0,67)	0,17	1,30	2,16	0,63
b)	Résultat après impôt et charges calculées	0,31	0,24	1,24	2,12	0,59
c)	Dividende distribué à chaque action	1,30	1,30	1,30	1,30	⁽³⁾
IV	Personnel					
a)	Effectif moyen des salariés employés	9	9	8	8	8
b)	Montant de la masse salariale de l'exercice	2 509 884	2 944 590	2 607 183	1 739 429	2 160 348
c)	Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	1 038 059	1 025 805	1 275 889	896 224	735 669

(1) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(2) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 la distribution d'un dividende de 1,00 € par action.

(3) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 la distribution d'un dividende de 1,00 € par action.

3.2 RAPPORT SPÉCIAL DE LA GÉRANCE SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

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 2019 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 SCA, les membres du Comité Élargi 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 SCA 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.

3.2.1 DONNÉES GÉNÉRALES

3.2.1.1 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS PAR LA SOCIÉTÉ

1° ACTIONS GRATUITES DÉFINITIVEMENT ACQUISES AU COURS DE L'EXERCICE 2019

581 012 actions gratuites ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires au cours de l'exercice 2019. Ces actions 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.

- ▶ 59 000 actions ont été définitivement acquises le 1^{er} avril 2019 par les bénéficiaires du plan d'actions de performance du 1^{er} avril 2015 et par les héritiers d'un bénéficiaire du plan d'actions gratuites du 16 avril 2018.
- ▶ 522 012 actions ont été définitivement acquises le 10 mai 2019, par des bénéficiaires du plan d'actions gratuites et du plan d'actions de performance du 9 mai 2016.

2° DROITS À ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019

Sur la base de l'autorisation donnée par votre Assemblée le 3 mai 2016 (13^e résolution), la Gérance de votre Société a procédé, le 8 avril 2019, à l'attribution de 474 990 droits à actions gratuites (représentant 0,362 % du nombre d'actions composant le capital) à 370 bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux de

la Société et des sociétés qui lui sont liées, soumis aux conditions d'acquisition suivantes :

- ▶ Conditions de présence de trois années :

Les bénéficiaires devront n'avoir ni démissionné ni été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 8 avril 2022 à minuit.

- ▶ Périodes d'acquisition :

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français, la période d'acquisition a été fixée à trois ans, soit une acquisition définitive le 9 avril 2022.

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition a été fixée à quatre ans, soit une acquisition définitive le 9 avril 2023.

- ▶ Périodes de conservation :

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français, la période de conservation a été fixée à deux ans ; soit une conservation des actions en compte nominatif pur jusqu'au 9 avril 2024 inclus.

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers, aucune période de conservation n'a été fixée.

À compter de leurs dates de disponibilité respectives, les actions deviendront 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 SCA dans sa Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière.

► Valeurs des actions attribuées :

La valeur des actions gratuites ainsi attribuées était, le 8 avril 2019, à l'ouverture de la bourse de Paris, de 23,52 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 19,03 € pour les actions qui seront définitivement acquises le 9 avril 2022 et à 17,85 € pour celles qui seront définitivement acquises le 9 avril 2023.

Sur la base de la nouvelle autorisation donnée par votre Assemblée le 10 mai 2019 (12^e résolution), la Gérance de votre Société a procédé, le 14 mai 2019, à l'attribution de 232 370 droits à actions gratuites de performance (représentant 0,177 % du nombre d'actions composant le capital) à 40 bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, soumis aux conditions d'acquisition suivantes.

► Conditions de performance :

– *Objectif de Progression du Résop Groupe :*

L'acquisition définitive de 40 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la période 2019-2021 d'un taux moyen de progression annuelle du Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, calculé d'une année sur l'autre selon les règles définies dans la guidance communiquée au marché (« Résop Groupe ») égal ou supérieur à 5 %.

Dans le cas où le taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe atteint sur la période 2019-2021 serait inférieur à 3,3 %, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors égal à 0.

Dans le cas où le taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe atteint sur la période 2019-2021 serait compris entre 3,3 % et 5 %, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors calculé proportionnellement, de manière linéaire, de 0 % à 100 % des actions allouées à cet objectif.

– *Objectif de free cash-flow :*

L'acquisition définitive de 20 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la période 2019-2021 d'un montant cumulé de free cash-flow hors capex de croissance égal ou supérieur à 900 millions d'euros.

Dans le cas où le montant cumulé de free cash-flow hors capex de croissance atteint sur la période 2019-2021 serait inférieur 613 millions d'euros, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors égal à 0.

Dans le cas où le montant cumulé de free cash-flow hors capex de croissance atteint sur la période 2019-2021 serait compris entre 613 et 900 millions d'euros, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors calculé proportionnellement, de manière linéaire, de 0 % à 100 % des actions allouées à cet objectif.

– *Objectif de Total Shareholder Return :*

L'acquisition définitive de 20 % des actions attribuées est conditionnée au positionnement du Total Shareholder Return (TSR) de Lagardère SCA au cours de la période 2019-2021, d'une part, pour 10 % des actions attribuées, par rapport à un panel de huit concurrents (Relx, Pearson, Mondadori, Bloomsbury, Dufry, Valora, WH Smith, Autogrill) et d'autre part, pour 10 % des actions attribuées, par rapport à l'indice CAC Mid 60.

Ce critère étant relatif, les taux des objectifs pour chaque quote-part ne seront connus et communiqués qu'à l'issue de la période de référence.

Pour chacune des quote-parts de 10 % susvisées, les actions allouées seront intégralement acquises dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SCA au cours de la période 2019-2021 sera au moins égal au TSR annuel moyen du panel de référence et intégralement perdues dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SCA sera inférieur au TSR annuel moyen du panel de référence.

– *Objectif extra-financier :*

L'acquisition définitive de 20 % des actions attribuées est conditionnée à l'atteinte au niveau du groupe Lagardère, au titre de l'exercice 2021, d'un taux global de femmes cadres exécutifs égal ou supérieur à 45 %. L'atteinte de cet objectif, qui constitue un indicateur clé de la performance du Groupe dans la mise en œuvre de sa stratégie de promotion de la diversité et de la mixité, sera mesurée, vérifiée par l'organisme tiers indépendant et publiée dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière du Groupe au titre de l'exercice 2021.

Dans le cas où le taux global de femmes cadres exécutifs atteint au titre de l'exercice 2021 serait inférieur 42 %, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors égal à 0.

Dans le cas où le taux global de femmes cadres exécutifs atteint au titre de l'exercice 2021 serait compris entre 42 % et 45 %, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors calculé proportionnellement, de manière linéaire, de 0 % à 100 % des actions allouées à cet objectif.

► Conditions de présence de trois années :

Les bénéficiaires devront n'avoir ni démissionné ni été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 14 mai 2022 à minuit.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, nous vous prions de bien vouloir vous reporter aux informations particulières données ci-après.

► Période d'acquisition :

La période d'acquisition a été fixée à trois ans pour tous les bénéficiaires, soit une acquisition définitive le 15 mai 2022.

► Période de conservation :

Aucune période de conservation n'a été fixée.

À compter de leurs dates de disponibilité respectives, les actions deviendront 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 SCA dans sa Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, nous vous prions de bien vouloir vous reporter aux informations particulières données ci-après.

► Valeurs des actions attribuées :

La valeur des actions gratuites ainsi attribuées était, le 14 mai 2019, à l'ouverture de la bourse de Paris, de 22,34 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 16,95 €.

Sur la base des nouvelles autorisations données par votre Assemblée le 10 mai 2019 (12^e et 13^e résolutions), la Gérance de votre Société a procédé, le 10 octobre 2019, à l'attribution de 79 000 droits à actions gratuites (représentant 0,06 % du nombre d'actions composant le capital) à 35 bénéficiaires et de 21 000 droits à actions gratuites de performance (représentant 0,016 % du nombre d'actions composant le capital) à 7 bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux des sociétés liées à la Société, soumis aux conditions d'acquisition suivantes.

► Conditions de présence de trois années :

Les bénéficiaires devront n'avoir ni démissionné ni été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 10 octobre 2022 à minuit.

► Période d'acquisition :

La période d'acquisition a été fixée à trois ans pour tous les bénéficiaires, soit une acquisition définitive le 11 octobre 2022.

► Période de conservation :

Aucune période de conservation n'a été fixée.

À compter de leurs dates de disponibilité respectives, les actions deviendront 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 SCA dans sa Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière.

► Conditions de performance :

Les 21 000 droits à actions de performance sont soumis aux mêmes conditions de performance que celles arrêtées dans le cadre du plan du 14 mai 2019.

► Valeurs des actions attribuées :

La valeur des actions gratuites ainsi attribuées était, le 10 octobre 2019, à l'ouverture de la bourse de Paris, de 19,60 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 15,70 € pour les actions gratuites et à 14,49 € pour les actions de performance.

3° ÉTAT DES PLANS D' ACTIONS GRATUITES EN COURS EN 2019

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice 2019 ou en cours au 31 décembre 2019 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
01/04/2015	444 440	6 000	438 440	-
09/05/2016	829 660	115 208	528 212	186 240
06/04/2017	817 660	7 650	5 000	805 010
16/04/2018	812 460	16 600	5 000	790 860
08/04/2019	474 990	10 000	-	464 990
14/05/2019	232 370	4 000	-	228 370
10/10/2019	100 000	-	-	100 000
Totaux	3 711 580	159 458	976 652	2 575 470

3.2.1.2 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS PAR LES SOCIÉTÉS ET GROUPEMENTS LIÉS À LA SOCIÉTÉ

Il n'a été, au cours de l'exercice 2019, procédé à aucune attribution d'actions gratuites par les sociétés ou groupements liés à Lagardère SCA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et par les sociétés contrôlées par Lagardère SCA au sens de l'article L. 233-16 du même code.

3.2.2 DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DE LAGARDÈRE SCA

1° Au cours de l'exercice écoulé, Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano, salariés de Lagardère Capital & Management et membres de la Gérance de Lagardère SCA se sont vu attribuer chacun, dans le cadre du plan performance du 14 mai 2019 décrit ci-avant, 32 000 droits à actions de performance (représentant 0,024 % du nombre d'actions composant le capital et une valeur totale, en norme IFRS, de 524 480 €).

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, cette attribution s'est faite dans le respect du cadre fixé par le Conseil de Surveillance de Lagardère SCA qui, lors d'une réunion du 13 mars 2019, a confirmé les modalités relatives aux plafonds et aux obligations de conservation applicables aux attributions d'actions gratuites bénéficiant aux membres de la Gérance et a validé un nouveau mécanisme de structuration des conditions de performance, conçu notamment pour y intégrer un critère externe relatif et un critère RSE afin de tenir compte de l'évolution du profil de la Société dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe et dans le souci continu de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance et de répondre aux attentes des parties prenantes.

En sus des conditions de performance décrites ci-avant, l'acquisition définitive des actions gratuites est subordonnée à la condition que chaque membre de la Gérance occupe toujours ses fonctions trois ans après l'attribution, soit le 14 mai 2022 à minuit, sauf cas de cessation contrainte pour un motif autre qu'une faute.

À l'issue d'une première période de conservation de deux années courant du 15 mai 2022 au 15 mai 2024 inclus applicable à l'intégralité des actions acquises, chaque membre de la Gérance aura l'obligation de conserver en compte nominatif pur (i) 25 % des actions définitivement acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social exécutif de Lagardère SCA et (ii) 25 % supplémentaires des actions définitivement acquises jusqu'à ce que la valeur des actions Lagardère SCA détenues par ledit membre de la Gérance 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.

À l'issue de ces différentes périodes de conservation, les actions correspondantes seront 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 SCA dans sa Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les deux membres de la Gérance de Lagardère SCA ont pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leurs risques sur les actions de performance attribuées jusqu'à la fin de leurs périodes de conservation.

- 2° Au cours de l'exercice écoulé, les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA ne se sont vu attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SCA 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, les huit salariés de Lagardère SCA se sont vu attribuer un nombre total de 38 120 droits à actions gratuites (représentant 0,029 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur totale, en norme IFRS, de 685 799,60 €, soit un nombre moyen de droits à actions attribués par personne de 4 765, représentant 0,004 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur, en norme IFRS, de 85 724,95 €).
- 4° Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de Lagardère SCA ne se sont vu attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SCA 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.

La Gérance



PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉOLUTIONS PROPOSÉS PAR LA GÉRANCE

PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS PROPOSÉS PAR LA GÉRANCE

1^{RE} ET 2^E RÉSOLUTIONS : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET CONSOLIDÉS

Présentation

La première résolution a trait à l'approbation des comptes annuels de Lagardère SCA pour l'exercice 2019 qui se soldent par un résultat bénéficiaire de 77,5 millions d'euros contre un bénéfice de 278,0 millions d'euros en 2018.

La seconde résolution a pour objet l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019 qui génèrent un résultat net – part du Groupe déficitaire de (15,1) millions d'euros, contre un résultat bénéficiaire de 193,6 millions d'euros en 2018.

Le détail de ces comptes figure au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel et leurs principaux éléments sont repris au chapitre 3.1 du présent document. Ces comptes ont été certifiés par les Commissaires aux Comptes, dont les rapports correspondants figurent aux chapitres 6.1 et 6.2 du présent document.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

APPROBATION DES COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019, approuve ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés, lesquels font ressortir un bénéfice de 77 512 051,07 €, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Conformément à l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale approuve le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 dudit code mentionnées dans les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 qui s'élève à 23 291 €, ainsi que celui de l'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges qui s'élève à 4 121 €.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion de la Gérance ainsi que du rapport du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, approuve ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés, lesquels font ressortir un résultat net – part du Groupe déficitaire de (15,1) millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

3^E RÉSOLUTION : AFFECTATION DU RÉSULTAT SOCIAL ; DISTRIBUTION DU DIVIDENDE

Présentation

La troisième résolution a pour objet l'affectation du résultat social de Lagardère SCA.

Compte tenu du report à nouveau bénéficiaire de 206 541 760,64 €, le bénéfice distribuable s'établit à 284 053 811,71 €.

La Gérance vous propose, en accord avec votre Conseil de Surveillance :

- ▶ de verser un dividende unitaire de 1,00 € par action (soit un montant global maximum de 131 133 286 € sur la base du nombre d'actions composant le capital social à ce jour),

lequel dividende serait détaché de l'action le jeudi 7 mai 2020 et payable à compter du lundi 11 mai 2020 ; et

- ▶ d'affecter le solde, soit un montant minimum de 152 920 525,71 €, en report à nouveau.

Cette proposition d'un dividende ramené à 1,00 € par action vise à maintenir une juste rémunération des actionnaires, à laquelle la Société demeure attachée dans le contexte de la crise liée à l'épidémie de Covid-19 qui les touche également, tout en accompagnant les actions fortes déjà mises en œuvre par le Groupe pour réduire les impacts financiers de la crise.

TROISIÈME RÉSOLUTION

AFFECTATION DU RÉSULTAT SOCIAL ; DISTRIBUTION DU DIVIDENDE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constate que le bénéfice de l'exercice qui s'élève à

77 512 051,07 €
206 541 760,64 €

conduit à un bénéfice distribuable égal à

284 053 811,71 €

Après avoir pris acte que, conformément aux dispositions statutaires, aucun montant ne revient aux Associés Commandités, l'Assemblée Générale décide ensuite, sur proposition de la

Gérance, et en accord avec le Conseil de Surveillance, de distribuer un dividende annuel unitaire de 1,00 € par action, étant précisé que :

- ▶ les actions qui seraient détenues par la Société elle-même à la date de détachement du dividende annuel n'auront pas droit à celui-ci ;
- ▶ les actions qui seraient créées par la Société avant la date de détachement de ce dividende y auront droit.

Ce dividende sera détaché de l'action le jeudi 7 mai 2020 et payable à compter du lundi 11 mai 2020, aux titulaires d'actions inscrites en compte nominatif pur ou aux intermédiaires habilités des titulaires d'actions inscrites en compte nominatif administré.

Ce dividende sera éligible à l'abattement de 40 % visé à l'article 158.3.2° du Code général des impôts bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France, cet

abattement restant applicable aux personnes qui renonceront à l'application du prélèvement forfaitaire unique.

L'Assemblée Générale décide enfin d'affecter le solde du bénéfice distribuable en report à nouveau.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte que les dividendes mis en distribution et les revenus distribués au titre des trois derniers exercices précédant l'exercice 2019 se sont élevés aux sommes suivantes, toutes éligibles à l'abattement de 40 % visé à l'article 158.3.2° du Code général des impôts bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France :

(en €)/exercices	2016	2017	2018
Dividende versé aux actionnaires			
Dividende unitaire	1,30	1,30	1,30
Dividende total	168 269 663,90	168 816 060,40	169 736 866,00
Dividende versé aux Commandités	1 755 816,74	1 787 729,79	1 936 270,63
Total	170 025 480,64	170 603 790,19	171 673 136,63

4^E RÉSOLUTION : RENOUELEMENT DU MANDAT DE COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE DE LA SOCIÉTÉ MAZARS POUR UNE DURÉE DE SIX EXERCICES

Présentation

Le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Mazars arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2020.

Sur les recommandations du Comité d'Audit du Conseil de Surveillance, il vous est proposé de renouveler ce mandat pour une durée de six exercices, étant précisé qu'en application de la réglementation en vigueur suite à la réforme européenne de l'audit légal, (i) il s'agira du dernier mandat de la société Mazars et (ii) celle-ci sera désormais représentée par un nouvel associé signataire.

La société Mazars est co-Commissaire aux Comptes titulaire de la Société depuis le 20 juin 1996. Les informations relatives au montant des honoraires perçus par la société et les membres de son réseau au titre des prestations effectuées pour le groupe Lagardère durant l'exercice 2019 figurent dans le Document d'enregistrement universel.

Le Comité d'Audit a recommandé le renouvellement de la société Mazars pour un dernier mandat, dans des conditions compétitives et tenant compte des bonnes pratiques de place,

au regard notamment de sa connaissance approfondie du Groupe qui s'avère particulièrement précieuse dans le contexte du recentrage stratégique.

À l'issue de ce dernier mandat qui prendrait fin lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice 2025, un nouveau Commissaire aux Comptes devra être désigné au terme d'un processus de sélection par appel d'offres. Nous vous rappelons en outre que le mandat de l'autre co-Commissaire aux Comptes titulaire, la société Ernst & Young et Autres, prendra fin lors de l'Assemblée Générale 2023 ce qui donnera également lieu, à cette échéance, à la désignation d'un nouveau Commissaire aux Comptes sélectionné par appel d'offres.

La désignation d'un Commissaire aux Comptes suppléant n'étant désormais plus requise lorsque le Commissaire aux Comptes titulaire n'est ni une personne physique ni une société unipersonnelle, le mandat de M. Thierry Colin qui arrive également à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2020, ne sera pas renouvelé.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

RENOUELEMENT DU MANDAT DE COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE DE LA SOCIÉTÉ MAZARS POUR UNE DURÉE DE SIX EXERCICES

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après

avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et ayant constaté que le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Mazars arrivait à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de le renouveler pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice 2025.

5^E À 8^E RÉSOLUTIONS : COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – RATIFICATIONS ET RENOUVELLEMENTS

Présentation

Aux termes de la cinquième résolution, il vous est proposé de ratifier la nomination en qualité de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Nicolas Sarkozy, coopté par le Conseil lors de sa réunion du 27 février 2020, en remplacement de Monsieur Xavier de Sarrau, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale 2022.

La sixième résolution porte sur la ratification de la nomination en qualité de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Guillaume Pepy, coopté par le Conseil lors de sa réunion du 27 février 2020, en remplacement de Monsieur François David, démissionnaire.

Par la septième résolution, il vous est également proposé de renouveler le mandat de Monsieur Guillaume Pepy pour une durée de quatre ans, celui-ci ayant été nommé par le Conseil de Surveillance pour la durée du mandat restant à courir de Monsieur François David, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale 2020.

Enfin, aux termes de la huitième résolution, il vous est proposé de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Martine Chêne pour une durée de quatre ans.

Vous trouverez ci-après les renseignements relatifs à ces trois candidats au Conseil de Surveillance.

Le processus d'examen et de sélection et les critères retenus par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance et le Conseil de Surveillance, qui ont conduit le Conseil à vous soumettre ces candidatures sont détaillés dans le rapport du Conseil figurant au chapitre 5 du présent document.

Si vous adoptez les cinquième à huitième résolutions soumises à votre approbation, votre Conseil de Surveillance sera, à l'issue de l'Assemblée Générale, composé de dix membres, tous indépendants, dont quatre femmes (soit 40 %) en pleine conformité avec les dispositions légales et les recommandations du Code Afep-Medef.

L'effectif du Conseil de Surveillance sera par ailleurs ramené à 12 dès la désignation des deux membres représentant les salariés du Groupe qui devra intervenir dans les six mois de l'Assemblée Générale en application des nouvelles dispositions légales issues de la loi PACTE et faisant l'objet de la dix-huitième résolution soumise à votre approbation.

5^E RÉSOLUTION : RATIFICATION DE LA COOPTATION DE MONSIEUR NICOLAS SARKOZY EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

MONSIEUR NICOLAS SARKOZY

Né le : 28 janvier 1955

Nationalité : française

Date de première nomination : 27 février 2020

Fonctions exercées au sein de Lagardère SCA : Membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité Stratégique

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 1 153

Références et activités professionnelles :

Monsieur Nicolas Sarkozy est le 6^e Président de la V^e 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* et *Passions*.

Monsieur Nicolas Sarkozy exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :

En France

- ▶ Administrateur et Président du Comité de la stratégie internationale d'Accor⁽¹⁾
- ▶ Administrateur et membre du Comité Stratégique de Groupe Lucien Barrière SAS

À l'étranger

Néant

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années :

Directeur général de SELAS CSC

(1) Société cotée.

CINQUIÈME RÉSOLUTION**RATIFICATION DE LA COOPTATION
DE MONSIEUR NICOLAS SARKOZY EN QUALITÉ
DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil

de Surveillance, décide de ratifier la nomination faite à titre provisoire par le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 27 février 2020, de Monsieur Nicolas Sarkozy, en qualité de membre du Conseil de Surveillance, en remplacement de Monsieur Xavier de Sarrau, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice 2021.

**6^E ET 7^E RÉSOLUTIONS : RATIFICATION DE LA COOPTATION ET RENOUVELLEMENT DU
MANDAT DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MONSIEUR GUILLAUME PEPY****MONSIEUR GUILLAUME PEPY**

Né le : 26 mai 1958

Nationalité : française

Date de première nomination : 27 février 2020

Fonctions exercées au sein de Lagardère SCA : Membre du Conseil de Surveillance, membre du Comité d'Audit et Président du Comité Stratégique

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Références et activités professionnelles :

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration, Monsieur Guillaume Pepy démarre sa carrière en qualité d'auditeur, puis Maître des requêtes au Conseil d'État. Il poursuit sa carrière dans les cabinets ministériels (Conseiller technique au cabinet du ministre délégué chargé du budget, puis Directeur de cabinet du ministre de la Fonction Publique et des réformes administratives, puis Directeur de cabinet du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle). En 1996, il devient Directeur général adjoint chargé du développement du groupe Sofres. En 1997, il prend la

direction des Grandes Lignes chez SNCF, puis celles de toutes les activités Voyageurs. Il crée Voyages-sncf.com dont il est Président de 1998 à 2006. Il est nommé Directeur général exécutif du Groupe en 2003 par Monsieur Louis Gallois. Le 27 février 2008, Monsieur Nicolas Sarkozy le nomme à la présidence de l'entreprise publique pour un mandat de 5 ans, mandat renouvelé en 2013 par Monsieur François Hollande, avec pour principale mission la poursuite de la grande réforme ferroviaire, qui conduit à la création du nouveau groupe ferroviaire SNCF le 1^{er} janvier 2020.

Monsieur Guillaume Pepy exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :**En France**

- ▶ Administrateur, Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance et membre du Comité Stratégique de Suez ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur du Fonds Patrimoine Orient-Express
- ▶ Administrateur du Memorial pour la mémoire de la Shoah

À l'étranger

Néant

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années :

- ▶ Président du Comité d'Audit et des Comptes de Suez
- ▶ Président du Directoire de la SNCF
- ▶ Président-Directeur général de SNCF Mobilités
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de Systra
- ▶ Administrateur de Comuto SA (BlaBlaCar)
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de Keolis
- ▶ Membre du Conseil de Nuovo Traporto Viaggiatori
- ▶ Mandats dans diverses sociétés du groupe SNCF

SIXIÈME RÉSOLUTION**RATIFICATION DE LA COOPTATION DE
MONSIEUR GUILLAUME PEPY EN QUALITÉ DE MEMBRE
DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, décide de ratifier la nomination faite à titre provisoire par le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 27 février 2020, de Monsieur Guillaume Pepy, en qualité de membre du Conseil de Surveillance, en remplacement de Monsieur François David, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de la présente Assemblée Générale.

SEPTIÈME RÉSOLUTION**RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MEMBRE DU
CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MONSIEUR GUILLAUME
PEPY POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et ayant constaté que le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Guillaume Pepy arrivait à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de le renouveler pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice 2023.

(1) Société cotée.

8^E RÉSOLUTION : RENOUELEMENT DU MANDAT DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MADAME MARTINE CHÊNE

MADAME MARTINE CHÊNE

Née le : 12 mai 1950

Nationalité : française

Date de première nomination : 29 avril 2008

Date de dernier renouvellement : 4 mai 2017

Fonctions exercées au sein de Lagardère SCA : Membre du Conseil de Surveillance

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 400

Références et activités professionnelles :

Madame Martine Chêne est entrée dans le groupe Lagardère en 1984 où elle occupait jusqu'en mars 2009, en qualité de salariée, la fonction de documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés. Elle était secrétaire du Comité d'Entreprise de HFA, déléguée syndicale CFDT et déléguée du personnel. Elle était représentante syndicale de la CFDT au Comité de Groupe.

Madame Martine Chêne n'exerce actuellement aucune autre fonction dans d'autres sociétés ni n'a exercé d'autres mandats au cours des cinq dernières années.

HUITIÈME RÉSOLUTION

RENOUELEMENT DU MANDAT DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MADAME MARTINE CHÊNE POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après

avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et ayant constaté que le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Martine Chêne arrivait à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de le renouveler pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice 2023.

9^E À 16^E RÉSOLUTIONS : RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX**Présentation**

Les nouvelles dispositions des articles L. 226-8 et suivants du Code de commerce issues de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées ont instauré un dispositif légal unifié et contraignant encadrant les rémunérations des gérants et des membres du conseil de surveillance des sociétés en commandite par actions, qui s'articule autour des votes suivants de l'Assemblée Générale des actionnaires :

- ▶ des votes *ex post*, d'une part, sur le rapport annuel sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux et, d'autre part, sur les rémunérations individuelles des gérants et du président du conseil de surveillance, versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice écoulé ; et
- ▶ des votes *ex ante* sur les politiques de rémunération respectives des gérants et des membres du conseil de surveillance.

Conformément aux dispositions de ses statuts, la Société n'attribue aucune rémunération à ses gérants, M. Arnaud Lagardère et la société Arjil Commanditée – Arco, en raison de leurs fonctions.

Ainsi, le nouveau dispositif légal n'est en principe applicable qu'aux seuls membres du Conseil de Surveillance de la Société.

Toutefois, dans le souci continu de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance et de répondre aux attentes des actionnaires, il a été décidé, en accord avec les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance, d'étendre volontairement l'application de ce dispositif légal aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs qui composent la Gérance de la Société.

Ainsi, la neuvième résolution a pour objet de soumettre à votre approbation les informations relatives aux rémunérations et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à l'ensemble des membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance. Ces informations, visées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce, sont présentées dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, aux chapitres 2.5 et 2.6 du Document d'enregistrement universel, également disponible en ligne sur le site www.lagardere.com.

Les dixième à quatorzième résolutions ont pour objet de soumettre à votre approbation, via des projets de résolutions distincts, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère, Gérant (dixième résolution) ;
- ▶ Monsieur Pierre Leroy, représentant de la Gérance (onzième résolution) ;
- ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano, représentant de la Gérance (douzième résolution) ;
- ▶ Monsieur Xavier de Sarrau, Président du Conseil de Surveillance jusqu'au 4 décembre 2019 (treizième résolution) ; et
- ▶ Monsieur Patrick Valroff, Président du Conseil de Surveillance à compter du 4 décembre 2019 (quatorzième résolution).

Ces éléments de rémunération sont exposés dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, aux chapitres 2.5 et 2.6 du Document d'enregistrement universel, également disponible en ligne sur le site www.lagardere.com. Ils sont également présentés de manière synthétique, sous le format recommandé par le Guide d'application du Code Afep-Medef, dans les tableaux qui suivent.

Enfin, au titre des votes *ex ante* applicables pour la première fois lors de l'Assemblée Générale 2020, les quinzième et seizième résolutions ont pour objet de soumettre à votre approbation les politiques de rémunération établies respectivement pour les membres de la Gérance (quinzième résolution) et du Conseil de Surveillance (seizième résolution).

La politique de rémunération des membres de la Gérance, dont les éléments ont été approuvés par les Associés Commandités, après avoir recueilli les avis consultatifs du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance et du Conseil de Surveillance lors de leurs réunions des 25 et 28 février 2020, est présentée dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, au chapitre 2.5 du Document d'enregistrement universel, également disponible en ligne sur le site www.lagardere.com.

La politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance, dont les éléments ont été validés par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance et arrêtés par le Conseil de Surveillance dans leurs réunions des 25 et 28 février 2020, est présentée dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, au chapitre 2.6 du Document d'enregistrement universel, également disponible en ligne sur le site www.lagardere.com.

ARNAUD LAGARDÈRE

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 140 729 €	1 140 729 €	► Le montant de cette rémunération brute n'a pas varié depuis 2009.
Rémunération variable annuelle	1 628 200 € (montant attribué au titre de 2018 approuvé à 96,88 % des suffrages lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2019 – 4 ^e résolution)	1 569 750 €	<ul style="list-style-type: none"> ► Cette rémunération variable annuelle est uniquement basée sur des critères quantifiables financiers, à hauteur de 75 %, et extra-financiers RSE, à hauteur de 25 %. ► Les critères financiers sont liés aux performances 2019 du Groupe (taux de progression du Résop Groupe et montant des flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des flux opérationnels consolidés budgété en début d'exercice ; la moyenne des résultats de ces deux paramètres étant ensuite éventuellement corrigée, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2019 et le Résop Groupe réalisé en 2018) (cf. détail dans le chapitre 2.5 du Document d'enregistrement universel). ► Les critères extra-financiers RSE sont liés aux performances 2019 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes cadres exécutifs, émission de CO₂ de scope 1 et 2 par millions d'euros de chiffre d'affaires, taux des effectifs du groupe bénéficiant d'une représentation du personnel, classement dans le Dow Jones Sustainability Index) (cf. détail dans le chapitre 2.5 du Document d'enregistrement universel). ► Les taux de réalisation sont appliqués à un montant de référence égal à (i) 1 050 000 € pour les critères financiers (soit un poids de 75 %) et à (ii) 350 000 € pour les critères extra-financiers RSE (soit un poids de 25 %). ► Le montant de la rémunération variable annuelle est plafonné à 150 % de la rémunération fixe. ► Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2019 (1,12 sur les critères financiers et 1,125 sur les critères extra-financiers RSE), la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère s'est élevée à 137,61 % de sa rémunération fixe annuelle en 2019.
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 devenu Gérant en 2003.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2019.
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère n'a eu droit à ni reçu aucune rémunération d'administrateur au titre de l'exercice 2019.
Avantages en nature		18 616 €	► Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ► Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital & Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ► Le régime est 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. ► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. ► La rémunération de référence correspond 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, soit, en 2019, un montant maximum de 2 026 200 €. ► L'ancienneté prise en compte étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ► Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite supplémentaire, les droits attribués au titre du régime ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019, les périodes d'emploi postérieures à cette date n'ouvrant plus aucun droit supplémentaire. ► Au 31 décembre 2019, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Arnaud Lagardère conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à 686 490 €, soit environ 24,63 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2019. ► Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2019.

PIERRE LEROY

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 474 000 €	1 474 000 €	► Le montant de cette rémunération brute n'a pas varié depuis 2011.
Rémunération variable annuelle	723 900 € (montant attribué au titre de 2018 approuvé à 95,90 % des suffrages lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2019 – 5 ^e résolution)	698 500 €	► Cette rémunération variable annuelle comprend : <ul style="list-style-type: none"> • une part quantifiable basée : <ul style="list-style-type: none"> – à hauteur de 75 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2019 (taux de progression du Résop Groupe et montant des flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des flux opérationnels consolidés budgété en début d'exercice ; la moyenne des résultats de ces deux paramètres étant ensuite éventuellement corrigée, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2019 et le Résop Groupe réalisé en 2018) (cf. détail dans le chapitre 2.5 du Document d'enregistrement universel), – à hauteur de 25 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2019 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes cadres exécutifs, émission de CO₂ de scope 1 et 2 par millions d'euros de chiffre d'affaires, taux des effectifs du groupe bénéficiant d'une représentation du personnel, classement dans le Dow Jones Sustainability Index) (cf. détail dans le chapitre 2.5 du Document d'enregistrement universel) ; • une part qualitative basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 2.5 du Document d'enregistrement universel). ► La rémunération variable est basée sur (i) un montant de référence « part quantifiable » de 400 000 € et (ii) un montant de référence « part qualitative » de 200 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 €. La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 66,66 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 33,33 % sur des critères qualitatifs. ► Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 25 % de la rémunération fixe. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 33 % de la rémunération variable annuelle maximale. ► Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2019 (1,12 sur les critères financiers, 1,125 sur les critères extra-financiers RSE et 1,25 sur les critères qualitatifs), la rémunération variable annuelle de Monsieur Pierre Leroy s'est élevée à 47,39 % de sa rémunération fixe annuelle en 2019.
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.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	524 480 €	► Monsieur Pierre Leroy a bénéficié en 2019 de l'attribution de 32 000 droits à actions de performance, représentant 0,024 % du capital social. ► L'acquisition définitive de ces actions en 2022 est subordonnée, outre à une condition de présence de trois ans, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2019-2021 : <ul style="list-style-type: none"> • pour 40 % des actions : objectif de progression annuelle moyenne du Résop Groupe de + 5 %, avec un seuil de déclenchement à + 3,3 % et une attribution proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre ces deux bornes ; • pour 20 % des actions : objectif de montant cumulé de free cash-flow hors capex de croissance de 900 M€, avec un seuil de déclenchement à 613 M€ et une attribution proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre ces deux bornes ; • pour 20 % des actions : positionnement du Total Shareholder Return (TSR) annuel moyen de Lagardère SCA, à hauteur de 10 % vs le TSR annuel moyen d'un panel de huit concurrents (Relx, Pearson, Mondadori, Bloomsbury, Dufry, Valora, WH Smith, Autogrill) et, à hauteur de 10 %, vs le TSR annuel moyen de l'indice CAC Mid 60. Ce critère étant relatif, les taux des objectifs pour chaque panel ne seront connus et communiqués qu'à l'issue de la période de référence. Pour chaque quote-part, l'acquisition est intégrale si le TSR de Lagardère est au moins égal au TSR de référence et la perte est intégrale s'il est inférieur ; • pour 20 % des actions : l'atteinte en 2021 au niveau du Groupe d'un taux global de femmes cadres exécutifs égal à 45 % avec un seuil de déclenchement à 42 % et une attribution proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre ces deux bornes. ► 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, conforme au cadre fixé par le Conseil de Surveillance le 13 mars 2019, a été décidée par la Gérance le 14 mai 2019 en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2019 (12 ^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 2019.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2019.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a eu droit à ni reçu aucune rémunération d'administrateur au titre de l'exercice 2019.
Avantages en nature		16 281 €	► Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ► Monsieur Pierre Leroy bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital & Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ► Le régime est 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. ► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. ► La rémunération de référence correspond 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, soit, en 2019, un montant maximum de 2 026 200 €. ► L'ancienneté prise en compte étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ► Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite supplémentaire, les droits attribués au titre du régime ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019, les périodes d'emploi postérieures à cette date n'ouvrant plus aucun droit supplémentaire. ► Au 31 décembre 2019, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Pierre Leroy conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à 686 490 €, soit environ 31,23 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2019. ► Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2019.

THIERRY FUNCK-BRENTANO

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 206 000 €	1 206 000 €	► Le montant de cette rémunération brute n'a pas varié depuis 2011.
Rémunération variable annuelle	723 900 € (montant attribué au titre de 2018 approuvé à 95,90 % des suffrages lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2019 – 5 ^e résolution)	698 400 €	<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 75 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2019 (taux de progression du Résop Groupe et montant des flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des flux opérationnels consolidés budgété en début d'exercice ; la moyenne des résultats de ces deux paramètres étant ensuite éventuellement corrigée, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2019 et le Résop Groupe réalisé en 2018) (cf. détail dans le chapitre 2.5 du Document d'enregistrement universel) ; – à hauteur de 25 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2019 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes cadres exécutifs, émission de CO₂ de scope 1 et 2 par millions d'euros de chiffre d'affaires, taux des effectifs du groupe bénéficiant d'une représentation du personnel, classement dans le Dow Jones Sustainability Index) (cf. détail dans le chapitre 2.5 du Document d'enregistrement universel) ; • une part qualitative basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 2.5 du Document d'enregistrement universel). <p>► La rémunération variable est basée sur (i) un montant de référence « part quantifiable » de 400 000 € et (ii) un montant de référence « part qualitative » de 200 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 €. La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 66,66 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 33,33 % sur des critères qualitatifs.</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 2019 (1,12 sur les critères financiers, 1,125 sur les critères extra-financiers RSE et 1,25 sur les critères qualitatifs), la rémunération variable annuelle de Monsieur Thierry Funck-Brentano s'est élevée à 57,92 % de sa rémunération fixe annuelle en 2019.</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 Thierry Funck-Brentano n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	524 480 €	<p>► Monsieur Thierry Funck-Brentano a bénéficié en 2019 de l'attribution de 32 000 droits à actions de performance, représentant 0,024 % du capital social.</p> <p>► L'acquisition définitive de ces actions en 2022 est subordonnée, outre à une condition de présence de trois ans, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2019-2021 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour 40 % des actions : objectif de progression annuelle moyenne du Résop Groupe de + 5 %, avec un seuil de déclenchement à + 3,3 % et une attribution proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre ces deux bornes ; • pour 20 % des actions : objectif de montant cumulé de free cash-flow hors capex de croissance de 900 M€, avec un seuil de déclenchement à 613 M€ et une attribution proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre ces deux bornes ; • pour 20 % des actions : positionnement du Total Shareholder Return (TSR) annuel moyen de Lagardère SCA, à hauteur de 10 % vs le TSR annuel moyen d'un panel de huit concurrents (Relx, Pearson, Mondadori, Bloomsbury, Dufry, Valora, WH Smith, Autogrill) et, à hauteur de 10 %, vs le TSR annuel moyen de l'indice CAC Mid 60. Ce critère étant relatif, les taux des objectifs pour chaque panel ne seront connus et communiqués qu'à l'issue de la période de référence. Pour chaque quote-part, l'acquisition est intégrale si le TSR de Lagardère est au moins égal au TSR de référence et la perte est intégrale s'il est inférieur ; • pour 20 % des actions : l'atteinte en 2021 au niveau du Groupe d'un taux global de femmes cadres exécutifs égal à 45 % avec un seuil de déclenchement à 42 % et une attribution proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre ces deux bornes. <p>► 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.</p> <p>► Cette attribution, conforme au cadre fixé par le Conseil de Surveillance le 13 mars 2019, a été décidée par la Gérance le 14 mai 2019 en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2019 (12^e résolution).</p> <p>► Aucune autre attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Thierry Funck-Brentano au titre de l'exercice 2019.</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2019.
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a eu droit à ni reçu aucune rémunération d'administrateur au titre de l'exercice 2019.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (ou valorisations comptables)	Présentation
Avantages en nature		16 281 €	▶ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Thierry Funck-Brentano.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Thierry Funck-Brentano.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital & Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▶ Le régime est 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. ▶ Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. ▶ La rémunération de référence correspond 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, soit, en 2019, un montant maximum de 2 026 200 €. ▶ L'ancienneté prise en compte étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ▶ Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite supplémentaire, les droits attribués au titre du régime ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019, les périodes d'emploi postérieures à cette date n'ouvrant plus aucun droit supplémentaire. ▶ Au 31 décembre 2019, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Thierry Funck-Brentano conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à 669 144 €, soit environ 34,67 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2019. ▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Thierry Funck-Brentano au titre de l'exercice 2019.

XAVIER DE SARRAU

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	282 000 € (ce montant correspond (i) à la rémunération de 222 000 € attribuée au titre de 2019 ainsi qu'à (ii) un montant résiduel de 60 000 € correspondant à un quart de la rémunération attribuée au titre de 2018 (approuvée à 97,74 % des suffrages lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2019 – 6 ^e résolution), qui n'a été versé qu'en 2019)	222 000 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette rémunération non salariée, sur laquelle est prélevée une retenue à la source, a été attribuée à Monsieur Xavier de Sarrau, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance approuvée par le Conseil de Surveillance, en contrepartie des nombreuses diligences spécifiques qu'il assure dans le prolongement de son mandat de Président du Conseil. ▶ Ce montant correspond au <i>pro rata temporis</i> jusqu'au 4 décembre 2019, terme de son mandat de Président du Conseil, d'une rémunération annuelle de 240 000 €, dont le montant n'avait pas varié depuis sa prise de fonction le 27 avril 2010.
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable annuelle au bénéfice de Monsieur Xavier de Sarrau n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Xavier de Sarrau n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	▶ Sans objet – Monsieur Xavier de Sarrau ne bénéficie d'aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	▶ Monsieur Xavier de Sarrau n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle depuis sa prise de fonction le 27 avril 2010.
Rémunération à raison d'un mandat	97 869,51 € (montant attribué au titre de 2018 approuvé à 97,74 % des suffrages lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2019 – 6 ^e résolution)	106 544,90 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ce montant, sur lequel est prélevée une retenue à la source, correspond à la rémunération due à Monsieur Xavier de Sarrau en 2020 au titre de l'exercice 2019, en ses qualités de Président du Conseil de Surveillance et du Comité d'Audit. ▶ L'enveloppe globale de la rémunération du Conseil s'élève à un montant de 700 000 € fixé par l'Assemblée Générale du 10 mai 2011. Au titre de l'exercice 2019, chaque membre du Conseil recevait une part, les membres des Comités recevaient chacun deux parts supplémentaires et les Présidents du Conseil et des Comités recevaient chacun une part supplémentaire, la valeur de la part étant égale au résultat du montant de l'enveloppe globale divisé par le nombre total de parts. La partie variable de la rémunération versée en fonction de l'assiduité est de 60 %. ▶ Ce montant dû à Monsieur Xavier de Sarrau au titre de l'exercice 2019 correspond à cinq parts associées à un taux d'assiduité de 100 %.
Avantages en nature	N/A	N/A	▶ Sans objet – M.onsieur Xavier de Sarrau ne bénéficie d'aucun avantage en nature.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Xavier de Sarrau.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Xavier de Sarrau.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	▶ Sans objet – Monsieur Xavier de Sarrau ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

PATRICK VALROFF

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	N/A	N/A	► Sans objet – Monsieur Patrick Valroff ne bénéficie d'aucune rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable annuelle au bénéfice de Monsieur Patrick Valroff n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Patrick Valroff n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	► Sans objet – Monsieur Patrick Valroff ne bénéficie d'aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	► Monsieur Patrick Valroff n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération à raison d'un mandat	58 721,70 € (montant attribué au titre de 2018)	63 926,94 €	<p>► Ce montant correspond à la rémunération due à Monsieur Patrick Valroff en 2020 au titre de l'exercice 2019, en ses qualités de membre du Conseil de Surveillance et du Comité d'Audit.</p> <p>► L'enveloppe globale de la rémunération du Conseil s'élève à un montant de 700 000 € fixé par l'Assemblée Générale du 10 mai 2011. Au titre de l'exercice 2019, chaque membre du Conseil recevait une part, les membres des Comités recevaient chacun deux parts supplémentaires et les Présidents du Conseil et des Comités recevaient chacun une part supplémentaire, la valeur de la part étant égale au résultat du montant de l'enveloppe globale divisé par le nombre total de parts. La partie variable de la rémunération versée en fonction de l'assiduité est de 60 %.</p> <p>► Ce montant dû à Monsieur Patrick Valroff au titre de l'exercice 2019 correspond à trois parts associées à un taux d'assiduité de 100 %.</p>
Avantages en nature	N/A	N/A	► Sans objet – Monsieur Patrick Valroff ne bénéficie d'aucun avantage en nature.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Patrick Valroff.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Patrick Valroff.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	► Sans objet – Monsieur Patrick Valroff ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

NEUVIÈME RÉOLUTION**APPROBATION DES INFORMATIONS MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 225-37-3 I DU CODE DE COMMERCE RELATIVE À LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce figurant au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel, approuve, en application de l'article L. 226-8-2 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce qui y sont présentées.

DIXIÈME RÉOLUTION**APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 À MONSIEUR ARNAUD LAGARDÈRE, GÉRANT**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce figurant au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel, approuve, en application de l'article L. 226-8-2 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arnaud Lagardère, Gérant, qui y sont présentés.

ONZIÈME RÉOLUTION**APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 À MONSIEUR PIERRE LEROY, REPRÉSENTANT DE LA GÉRANCE**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce figurant au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel, approuve, en application de l'article L. 226-8-2 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Pierre Leroy, représentant de la Gérance, qui y sont présentés.

DOUZIÈME RÉOLUTION**APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 À MONSIEUR THIERRY FUNCK-BRENTANO, REPRÉSENTANT DE LA GÉRANCE**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce figurant au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel, approuve, en application de l'article L. 226-8-2 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Thierry Funck-Brentano, représentant de la Gérance, qui y sont présentés.

TREIZIÈME RÉOLUTION**APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 À MONSIEUR XAVIER DE SARRAU, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE JUSQU'AU 4 DÉCEMBRE 2019**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce figurant au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel, approuve, en application de l'article L. 226-8-2 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Xavier de Sarrau, Président du Conseil de Surveillance jusqu'au 4 décembre 2019, qui y sont présentés.

QUATORZIÈME RÉOLUTION**APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 À MONSIEUR PATRICK VALROFF, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À COMPTER DU 4 DÉCEMBRE 2019**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce figurant au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel, approuve, en application de l'article L. 226-8-2 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Patrick Valroff, Président du Conseil de Surveillance à compter du 4 décembre 2019, qui y sont présentés.

QUINZIÈME RÉOLUTION**APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA GÉRANCE**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance de la politique de rémunération des membres de la Gérance de la Société présentée au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce et figurant au chapitre 2.5 du Document d'enregistrement universel, approuve, en application de l'article L. 226-8-1 II du Code de commerce, la politique de rémunération des membres de la Gérance.

SEIZIÈME RÉOLUTION**APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance de la Société présentée au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce et figurant au chapitre 2.6 du Document d'enregistrement universel, approuve, en application de l'article L. 226-8-1 II du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance.

17^E RÉSOLUTION : AUTORISATION DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Présentation

La dix-septième résolution a pour objet le renouvellement de l'autorisation donnée chaque année à votre Gérance à l'effet de procéder à l'achat d'actions de la Société.

Le détail de l'ensemble des opérations effectuées tant au cours de l'exercice 2019, que dans le seul cadre de l'autorisation en cours donnée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2019, est donné dans le Document d'enregistrement universel (chapitre 2.9).

Les conditions et modalités de mise en œuvre de cette autorisation seraient les suivantes :

- ▶ le nombre d'actions acquises ne pourrait dépasser 10 % du capital social et ne saurait amener la Société à détenir, directement et indirectement, plus de 10 % du capital social. À titre indicatif, sur la base du capital au 29 février 2019 et compte tenu des actions détenues directement par la Société à cette date, cela autoriserait l'acquisition de 10 616 362 actions, soit 8,09 % du capital social pour le cas où la Société ne procéderait pas à l'annulation ou au transfert d'une partie des actions ;
- ▶ le prix d'acquisition global ne pourrait dépasser 500 millions d'euros et le prix maximum d'achat, hors frais d'acquisition, ne pourrait être supérieur à 40 € par action, étant précisé que ce montant pourrait être ajusté par la Gérance en cas d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société afin de tenir compte de l'incidence de telles opérations sur la valeur de l'action ;
- ▶ l'autorisation devrait être utilisée conformément aux objectifs pour lesquels elle a été donnée, à savoir principalement : réduction du capital social, livraison aux bénéficiaires d'actions gratuites ou d'options d'achat d'actions, mise en œuvre d'opérations d'actionnariat salarié, remise lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières, remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité conformes aux règles fixées par l'Autorité des marchés financiers ;
- ▶ l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourraient être effectués, dans le respect de la réglementation, par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur tout marché (en ce compris les systèmes multilatéraux de négociation ou via un internalisateur systématique) hors marché, de gré à gré, par acquisition ou cession de blocs ou par l'utilisation de produits dérivés (calls uniquement) et à tout moment à l'exclusion des périodes visées aux b) et c) de l'article 4.1 du Règlement délégué (UE) 2016/1052 ;
- ▶ l'autorisation ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique visant les titres de la Société ;
- ▶ cette nouvelle autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée et mettrait fin à celle donnée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2019.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE, POUR UNE DURÉE DE DIX-HUIT MOIS, À L'EFFET D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, autorise la Gérance à faire acquérir par la Société des actions Lagardère SCA aux conditions et selon les modalités suivantes.

Le nombre maximal d'actions pouvant être achetées ne pourra à aucun moment excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour tenir compte des opérations affectant le capital postérieurement à la présente Assemblée. En outre, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, (i) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité de l'action Lagardère SCA dans les conditions définies par le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions prises en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et (ii) le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital. Les acquisitions réalisées en vertu de la présente autorisation ne pourront en aucun cas amener la Société à détenir, directement et indirectement, plus de 10 % de son capital social.

Le montant total consacré à ces acquisitions ne pourra pas dépasser cinq cents millions (500 000 000) d'euros et le prix maximum d'achat par action, hors frais d'acquisition, sera de quarante (40) euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies). Toutefois, l'Assemblée Générale donne tous pouvoirs à la Gérance pour ajuster ce montant en cas d'opérations portant sur le capital ou sur les capitaux propres, notamment en cas d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes et attribution gratuite d'actions, modification de la valeur nominale de l'action ou regroupement des actions, afin de tenir compte de l'incidence de l'opération concernée sur la valeur de l'action.

La Gérance pourra utiliser la présente autorisation en vue de remplir les objectifs suivants :

- ▶ réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- ▶ attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- ▶ livraison d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions exerçant leur droit ;
- ▶ mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, y compris par une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ▶ attribution ou cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;

- ▶ toute autre allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ▶ remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, de quelque manière que ce soit, au capital de la Société ;
- ▶ animation du marché des titres de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers conclus avec des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante ;
- ▶ conservation et remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- ▶ et, plus généralement, réalisation de toute autre opération conforme aux dispositions légales et réglementaires applicables et notamment, aux Pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués, dans le respect de la réglementation, par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur tout marché, hors marché, de gré à gré, par acquisition ou cession de blocs ou par l'utilisation de produits dérivés et à tout moment à l'exclusion des périodes visées aux b) et c) de l'article 4.1 du Règlement délégué (UE) 2016/1052 et des périodes d'offre publique visant les titres de la Société.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs à la Gérance, avec faculté de délégation, pour, dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, mettre en œuvre la présente autorisation, passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, effectuer toute formalité et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour l'exécution des décisions qui auront été prises dans le cadre de la présente autorisation.

L'autorisation ainsi conférée est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale. Elle met fin à et remplace celle donnée aux termes de la onzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

18^E RÉSOLUTION : MODIFICATION DES STATUTS POUR Y INTÉGRER LES MODALITÉS DE DÉSIGNATION DE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Présentation

La loi PACTE du 22 mai 2019 a modifié les dispositions légales régissant la représentation des salariés au sein des conseils et la Société se trouve en conséquence désormais soumise à ce dispositif.

Aux termes de la dix-huitième résolution, nous vous proposons de modifier les articles 12 et 14 bis des statuts de la Société à l'effet d'y intégrer les modalités de désignation de membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés du Groupe.

Nous vous proposons que ces membres soient désignés selon la modalité prévue à l'article L 225-79-2 III 2° du Code de commerce, c'est-à-dire par le Comité de Groupe Lagardère compte tenu du rôle de cette instance de représentation des collaborateurs, qui est l'interlocuteur privilégié de la direction et dont les 30 membres titulaires sont issus des différents comités d'entreprise ou délégations uniques du personnel des sociétés

du Groupe. En outre, ce mode de désignation est soumis à une obligation légale stricte de parité homme/femme.

Conformément à la loi, le Comité de Groupe a été consulté et a émis le 28 février 2020, à l'unanimité, un avis favorable sur cette modalité de désignation qui vous est proposée.

En tenant compte des cooptations et renouvellements proposés aux termes des cinquième à huitième résolutions soumises à votre approbation, le Conseil de Surveillance de la Société sera, à l'issue de l'Assemblée du 5 mai 2020, composé de dix membres, si bien que deux membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés devraient être désignés par le Comité de Groupe au plus tard le 5 novembre 2020, pour une durée de quatre ans.

L'effectif maximum statutaire du Conseil de Surveillance sera ainsi maintenu à 12 en y incluant les deux membres représentant les salariés du Groupe.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

MODIFICATION DES ARTICLES 12 ET 14 BIS DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ AFIN D'Y INTÉGRER LES MODALITÉS DE DÉSIGNATION DE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance ainsi que de l'avis rendu par le Comité de Groupe, décide de modifier les articles 12 (« Constitution du Conseil de Surveillance ») et 14 bis (« Censeurs ») des statuts de la Société, ainsi qu'il suit :

Le paragraphe 12.1 est désormais rédigé comme suit :

« 1°). La Société est pourvue d'un Conseil de Surveillance composé de dix membres au plus, choisis exclusivement parmi les actionnaires n'ayant ni la qualité de Commandité ni celle de Gérant, auxquels s'ajoutent le ou les membres représentant les salariés désignés dans les conditions prévues à l'article 12.6 ci-après. »

Le paragraphe 12.6 est désormais ajouté comme suit :

« 6°). Lorsque les dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce sont applicables à la Société, le Conseil de Surveillance comprend en outre un ou deux membres représentant les salariés du Groupe.

Le nombre des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre des autres membres visés à l'article 12.1 est supérieur à huit et à un lorsque le nombre des autres membres visés à l'article 12.1 est égal ou inférieur à huit.

La durée du mandat des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés est de quatre ans. La réduction à huit ou moins de huit du nombre des autres membres du Conseil de Surveillance visés à l'article 12.1 est sans effet sur le mandat des membres du Conseil représentant les salariés, qui se poursuit jusqu'à l'arrivée du terme normal.

Le ou les membre(s) du Conseil de Surveillance représentant les salariés sont désignés par le Comité de Groupe.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège de membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

Par exception à la règle prévue à l'article 12.4, les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un nombre minimum d'actions. »

Le début de la phrase du 1^{er} alinéa de l'article 14 bis des statuts est remplacée comme suit, le reste de l'alinéa étant inchangé :

« Outre les membres du Conseil de Surveillance visés à l'article 12... »

19^E RÉOLUTION : POUVOIRS POUR LES FORMALITÉS

Présentation

Cette résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée.

DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION

POUVOIRS POUR LES FORMALITÉS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, confère au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifiés conformes du procès-verbal de ses délibérations, tous pouvoirs pour effectuer toutes formalités et tous dépôts partout où besoin sera.



RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames, Messieurs,

Le rapport que nous vous présentons aujourd'hui a pour objet de vous rendre compte de l'accomplissement de notre mission durant l'exercice 2019, conformément aux dispositions légales et statutaires.

Dans le cadre de cette mission, nous vous informons de la façon dont les membres du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA ont mené leurs travaux d'analyse et leurs investigations, afin de vous donner leur jugement sur la conduite des affaires de votre Société et sur l'état des comptes en résultant au 31 décembre 2019.

Pour finir, le Conseil vous formule son avis sur les principales résolutions qui sont soumises à vos votes.

Au cours de l'exercice 2019, votre Conseil de Surveillance s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de présence moyen de 98 %. Outre l'examen des comptes annuels et semestriels, le Conseil de Surveillance a été, à chacune de ses réunions, informé de la situation générale du Groupe et de ses perspectives. Il a également fait un point sur Lagardère News et, en particulier, Europe 1, sur l'acquisition de la société International Duty Free par Lagardère Travel Retail ainsi que sur le projet de réorganisation du corporate.

Dans le cadre de la préparation de l'Assemblée Générale, le Conseil a approuvé le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, arrêté son rapport aux actionnaires et proposé de renouveler les mandats de certains membres qui arrivaient à échéance et de nommer un nouveau membre.

En ce qui concerne son fonctionnement, une évaluation externe a été réalisée par un cabinet indépendant. Le Conseil a par ailleurs procédé à la nomination de Patrick Valroff en qualité de Président du Conseil et du Comité d'Audit le 4 décembre 2019 en remplacement de Xavier de Sarrau.

Enfin, le Conseil s'est penché sur une lettre reçue d'un actionnaire minoritaire et sur les suites à y donner.

Comme tous les ans, le Conseil de Surveillance a tenu un séminaire au cours duquel la stratégie du Groupe et des deux branches, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, a été exposée en détail et discutée.

Deux membres du Conseil ont mené une étude sur la gestion des Millennials dans le Groupe et ont présenté leurs conclusions au Conseil.

Par ailleurs, la pratique des réunions informelles entre certains membres du Conseil, les membres de la Gérance et les principaux dirigeants des branches sur des sujets spécifiques ou de stratégie s'est poursuivie sur proposition du Président du Conseil.

Le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance ont préparé les travaux du Conseil de Surveillance sur les sujets relevant de leurs compétences.

À ce titre, le Comité d'Audit a procédé notamment à la revue des comptes annuels et semestriels, des tests de valeurs relatifs aux actifs incorporels, des principaux litiges du Groupe, des risques liés aux engagements hors bilan significatifs, des processus mis en place en matière de sécurité des systèmes d'information, de

l'activité de l'Audit interne, de la rémunération des Commissaires aux Comptes et des relations avec la société Lagardère Capital & Management (LC&M) en ce qui concerne la convention qui lie cette société au Groupe. Le Comité d'Audit s'est par ailleurs vu présenter l'état d'avancement de la démarche Compliance Groupe, la cartographie des risques et les résultats de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne.

Le Comité d'Audit a également fait un point sur la couverture du dividende, la politique fiscale du Groupe et l'état des lieux de la conformité du Groupe au Règlement Général sur la Protection des données. Enfin, il a préparé l'arrivée à échéance du mandat de Commissaire aux Comptes du cabinet Mazars et a conclu que, dans le contexte de recentrage stratégique le renouvellement du cabinet Mazars, qui a une connaissance approfondie du Groupe, était particulièrement souhaitable.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance a, en matière de nomination et de gouvernance, procédé à la revue annuelle de composition et d'indépendance des membres du Conseil, préparé le renouvellement des membres dont le mandat venait à échéance, examiné les principaux commentaires des prescripteurs de vote et investisseurs en préparation de l'Assemblée Générale, examiné une candidature de membre au Conseil et piloté le processus d'évaluation externe de la composition et du fonctionnement du Conseil de Surveillance et de ses Comités. Le Comité a également revu la politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes du Groupe et travaillé sur le remplacement du Président du Conseil de Surveillance et du Comité d'Audit.

En matière de rémunération, il a fait un point sur la politique de rémunération de la Gérance.

Enfin, en ce qui concerne les sujets de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), le Comité a examiné la feuille de route RSE du Groupe et fait un point sur la notation extra-financière de Lagardère SCA.

Au titre des comptes et des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2019 que nous avons examinés, et sans revenir sur l'analyse détaillée qui vous en est faite par la Gérance, nous nous contentons de vous rappeler :

- ▶ que le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'établit à 7 211 M€ ;
- ▶ que le résultat opérationnel courant (Résop) s'élève à 378 M€ ;
- ▶ que le résultat net – part du Groupe s'élève à (15) M€.

Nous n'avons pas d'observations particulières à formuler, les commentaires qui vous ont été présentés par la Gérance nous paraissant complets. Nous émettons un avis favorable à l'approbation des comptes.

Nous vous proposons également d'approuver l'affectation des résultats proposée par la Gérance, telle qu'elle figure dans le projet des résolutions, qui prévoit la distribution d'un dividende unitaire de 1,00 € par action. Le Conseil a en effet souhaité une réduction du dividende dans le contexte de la crise liée à la pandémie de Covid-19 qui incite à préserver la flexibilité financière du Groupe. Le Conseil a donné un avis favorable à cette proposition de distribution qui permet de maintenir une juste rémunération des actionnaires également touchés par cette crise.

Les principales autres résolutions inscrites à l'ordre du jour portent sur :

- ▶ le renouvellement du mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Mazars pour une durée de six exercices ;
- ▶ l'approbation des informations relatives à la rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux (*say on pay ex post global*) ainsi que des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à chacun des membres de la Gérance et des Présidents du Conseil de Surveillance en fonction au cours de l'exercice (*say on pay ex post individuel*) ;
- ▶ l'approbation des politiques de rémunération établies pour les membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance (*say on pay ex ante*) ;
- ▶ le renouvellement, pour une durée de 18 mois, de l'autorisation donnée à la Gérance à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, dans un cadre semblable à celui adopté par l'Assemblée Générale du 10 mai 2019.

Il vous est également proposé de procéder à la modification des statuts afin de permettre, dans les conditions prévues par la loi, la nomination de deux représentants des salariés au sein du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA. Ces membres seraient désignés par le Comité de Groupe pour une durée de quatre ans. L'effectif maximum statutaire du Conseil de Surveillance sera maintenu à 12 en y incluant ces deux représentants des salariés.

Par ailleurs, suite à la recommandation faite par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance qui a travaillé avec l'aide d'un cabinet de recrutement indépendant afin de proposer des candidatures sur la base des critères de sélection qu'il avait arrêtés, nous avons procédé le 27 février 2020 à la cooptation de Messieurs Nicolas Sarkozy et Guillaume Pepy en remplacement de Messieurs Xavier de Sarrau et François David, démissionnaires. Nous vous proposons de ratifier ces cooptations.

M. Nicolas Sarkozy est le 6^e Président de la V^e 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). M. 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 et Passions*.

Le parcours professionnel de M. Nicolas Sarkozy, son solide bagage financier acquis notamment en tant que ministre du Budget et ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, ses réseaux à l'international et ses qualités de vision stratégique, de leadership et d'influence sont autant d'atouts qui bénéficieront au Conseil de Surveillance.

M. Nicolas Sarkozy a été coopté en remplacement de M. Xavier de Sarrau, démissionnaire, pour la durée restant à courir de son mandat, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2022.

M. Guillaume Pepy est ancien élève de l'École nationale d'administration et Maître des requêtes au Conseil d'État. Il a occupé diverses fonctions, tant au sein de la SNCF (directeur des Grandes Lignes, puis directeur des Investissements, de l'Économie et de la Stratégie, puis en 2003 Directeur Général Exécutif) qu'au sein de cabinets ministériels (Conseiller technique au cabinet du ministre délégué chargé du budget, Directeur de cabinet du ministre de la Fonction Publique, puis directeur de cabinet du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle). M. Guillaume Pepy a été nommé le 27 février 2008 Président-Directeur Général de la SNCF puis Président du Directoire de la SNCF le 28 novembre 2014. Suite à sa demande, ses mandats au sein de la SNCF ont pris fin le 1^{er} novembre 2019. M. Guillaume Pepy a par ailleurs été membre de nombreux conseils d'administration ou de surveillance, tels que ceux de Wanadoo, Deutsche Bahn, Eurostar, Comuto SA (BlaBlaCar) ou Suez.

La carrière de M. Guillaume Pepy, son expérience de leadership au sein d'un groupe en phase de transformation et de modernisation profonde, sa connaissance directe des métiers du travel retail et du digital et son réseau en France et à l'international seront particulièrement bénéfiques pour le fonctionnement du Conseil de Surveillance.

M. Guillaume Pepy a été coopté en remplacement de M. François David, démissionnaire, pour la durée restant à courir de son mandat, soit jusqu'à l'Assemblée Générale 2020. Nous vous proposons en conséquence de procéder également à son renouvellement pour une durée de 4 ans.

Nous avons également examiné la situation de Mme Martine Chêne dont le mandat arrive à échéance. Mme Martine Chêne a fait l'essentiel de sa carrière au sein de Hachette Filipacchi Associés où elle était également membre des institutions représentatives du personnel, en particulier représentante syndicale au Comité de Groupe de Lagardère. Elle bénéficie ainsi d'une connaissance experte des métiers de Lagardère News et d'une forte expertise en matière de ressources humaines. En conséquence, au regard de sa compétence, de son expérience et de son apport au Conseil, nous vous proposons de renouveler son mandat. Dans le cadre de son renouvellement, Mme Martine Chêne se verrait également confier par le Conseil une mission de veille en matière de RSE portant plus particulièrement sur les enjeux sociaux, en lien avec le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance.

Enfin, nous avons décidé, le 27 février 2020, de créer un Comité Stratégique qui aura pour mission de nous assister, préparer et éclairer nos travaux relatifs au contrôle de la conduite des affaires. Ce comité sera composé de Messieurs Guillaume Pepy (qui en assure la Présidence), Gilles Petit, Nicolas Sarkozy et Patrick Valroff, cette composition ayant été décidée au vu de la complémentarité de leurs profils (en particulier, la vision stratégique, la connaissance des métiers du Groupe et la dimension internationale).

Nous vous invitons donc à approuver l'ensemble de ces résolutions.

Le Conseil de Surveillance

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

6

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

6.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE 2019

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

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 S.C.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 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 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

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 2019, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 4 555 millions d'euros, soit 79 % du total de l'actif. Les créances rattachées à des participations s'élèvent à 772 millions d'euros, soit 13 % du total de l'actif.

Comme indiqué dans la note 2 des 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. 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.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres et du caractère recouvrable des créances rattachées, requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées (éléments qui peuvent correspondre, selon le cas, à des données historiques ou à des données prévisionnelles.)

Dans ce contexte et du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments liés notamment à la réalisation des prévisions, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation et des créances rattachées, constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à :

- ▶ prendre connaissance des modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation réalisés par la direction ;
- ▶ examiner que l'estimation des valeurs d'utilité est fondée sur une justification appropriée ;
- ▶ comparer la valeur des titres de participation avec leur valeur d'utilité ;
- ▶ apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées à des participations.

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 de la gérance 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. 441-4 du Code de commerce.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.225-37-5 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.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Lagardère S.C.A. par les assemblées générales du 29 juin 1987 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres et du 20 juin 1996 pour le cabinet MAZARS.

Au 31 décembre 2019, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la trente-troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet MAZARS dans la vingt-quatrième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par la gérance.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ▶ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas

échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 17 mars 2020

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno Bizet

MAZARS

Thierry Blanchetier

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2019

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

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 S.C.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 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 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les impacts relatifs à la première application en 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

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.

CONSÉQUENCES DU RECENTRAGE STRATÉGIQUE DU GROUPE

Risque identifié

La note 4.3 « Actifs et Passifs associés destinés à la vente et activités abandonnées » de l'annexe aux comptes consolidés mentionne le recentrage stratégique du groupe autour de deux piliers prioritaires : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail. Dans ce contexte, le groupe poursuit ses démarches pour se désengager des activités de Lagardère Studios et de Lagardère Sports.

La traduction comptable de ces décisions s'appuie sur des hypothèses formulées par la direction concernant le classement des actifs et passifs associés destinés à la vente ou en activités abandonnées, l'évaluation de ces actifs et passifs associés, ainsi que l'évaluation des charges de restructuration en lien avec le recentrage stratégique.

Nous avons considéré les conséquences de ce recentrage stratégique du groupe comme un point clé de l'audit en raison de l'importance des jugements de la direction sur ces sujets.

Notre réponse

Nous nous sommes entretenus à plusieurs reprises avec la direction du groupe et avec les directions des branches concernées, afin de comprendre l'état d'avancement des différentes actions engagées et leurs conséquences sur la présentation des comptes du groupe.

Nous avons analysé les critères retenus par la direction pour présenter certains actifs en actifs destinés à être cédés ou en activités abandonnées, et avons examiné leur conformité avec les normes comptables.

Nous avons procédé à une analyse critique des tests de valeur mis en œuvre sur ces actifs, en nous appuyant, le cas échéant, sur les dernières offres reçues par le groupe.

Nous avons procédé à une revue critique des modalités d'évaluation des provisions pour restructuration constituées dans le cadre de ce recentrage stratégique.

Nous avons examiné la correcte traduction comptable des cessions réalisées au cours de l'exercice, notamment au regard des accords juridiques sous-jacents.

Nous avons examiné le caractère approprié des informations fournies en notes 4.3 et 8 de l'annexe aux comptes consolidés.

ÉVALUATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE

Risque identifié

Les écarts d'acquisition et les autres immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée qui s'élèvent respectivement en valeur nette à M€ 1 564 et M€ 174 reposent aux définitions des notes 3.7 et 3.8 de l'annexe aux comptes consolidés.

La direction s'assure lors de chaque clôture que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Les flux de trésorerie futurs pris en compte pour tester la valeur des actifs sont ceux qui ressortent des budgets-plans internes établis en fin d'exercice. Ils reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets, identifiés à cette

date, de l'environnement économique sur les flux prévisionnels des trois prochaines années.

Aux flux de trésorerie sont appliqués des taux d'actualisation après impôt, propres à chaque activité. Au-delà de la période couverte par les budgets plans, un taux de croissance perpétuelle, qui est également spécifique à chaque activité, est appliqué. Les modalités des tests de dépréciation mis en œuvre, au niveau des unités génératrice 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 du jugement de la direction et des incertitudes inhérentes aux hypothèses utilisées, nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par votre société aux normes comptables en vigueur.

Nous nous sommes entretenus avec la direction afin d'apprécier les hypothèses retenues, avons effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et analysé notamment :

- ▶ l'exhaustivité des éléments composant la valeur comptable des UGT testées et la cohérence de la détermination de ces valeurs avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour les valeurs recouvrables ;
- ▶ le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier pour les UGT les plus sensibles, et la fiabilité du processus d'établissement des estimations ;
- ▶ la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été établies sous la supervision de la gérance dans le cadre des processus budgétaires ;
- ▶ la cohérence des taux de croissance et des taux d'actualisation retenus pour les flux projetés avec l'appui de nos experts en valorisation ;
- ▶ le calcul de l'actualisation appliquée aux flux de trésorerie attendus ;
- ▶ les calculs de sensibilité de la valeur d'utilité effectués par la direction à une variation des principales hypothèses retenues.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU SEIN DE LA BRANCHE LAGARDÈRE PUBLISHING – ESTIMATION DES RETOURS

Risque identifié

La reconnaissance du chiffre d'affaires de la branche Lagardère Publishing fait l'objet d'estimations de la direction, principalement concernant l'estimation des retours.

Les principes de comptabilisation sont décrits dans les notes 3.1 et 3.2 de l'annexe aux comptes consolidés ; les retours estimés et comptabilisés au 31 décembre 2019 en déduction du chiffre d'affaires s'élèvent à M€ 289.

Ce montant est représentatif du droit des distributeurs de retourner les ouvrages invendus. Ces droits sont constatés 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 intervenant dans le calcul, nous considérons que 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 :

- ▶ décrire et tester le processus ventes incluant le traitement des retours ;
- ▶ prendre connaissance de la méthodologie de calcul et des principales hypothèses retenues pour estimer les retours à la clôture de l'exercice ;
- ▶ procéder à une revue critique des taux de retour retenus et des hypothèses de calcul (taux de marge notamment) ;
- ▶ comparer les taux retenus avec les taux historiques ;
- ▶ s'assurer de la réalité des flux de ventes et de retours retenus pour le calcul ;
- ▶ vérifier arithmétiquement la correcte application de la méthode statistique ;
- ▶ identifier les situations particulières conduisant à des ajustements manuels.

PREMIÈRE APPLICATION DE LA NORME IFRS 16 « CONTRATS DE LOCATION »

Risque identifié

La norme IFRS 16, applicable à compter du 1^{er} janvier 2019, modifie le traitement comptable des contrats de location avec l'enregistrement, dès l'origine du contrat, d'un passif au bilan correspondant aux paiements futurs actualisés de la part fixe des loyers en contrepartie de droits d'utilisation à l'actif amortis sur la durée du contrat.

Les principaux contrats de location au sein du groupe correspondent aux contrats de concession en zones de transport, ainsi que, dans une moindre mesure, aux contrats de location immobilière.

Le groupe a retenu la méthode de transition dite « rétrospective complète » ; les modalités de cette première application sont détaillées dans les notes 1.1 et 3.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

Au 1^{er} janvier 2019, la première application de cette norme conduit à comptabiliser :

- ▶ M€ 2 552 de valeur nette de droits d'utilisation en actifs non courants, dont M€ 2 009 au titre des contrats de concessions,
- ▶ M€ 2 741 de dettes locatives au passif, dont M€ 2 283 à plus de un an.

Nous considérons que la première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location constitue un point clé de l'audit compte tenu du nombre élevé de contrats et de l'importance significative des droits d'utilisation et de la dette locative dans les comptes du groupe, notamment au sein de la branche Lagardère Travel Retail.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- ▶ comparer la conformité des principes comptables appliqués avec les dispositions de la norme IFRS 16 « Contrats de location » ;
- ▶ prendre connaissance des procédures et des contrôles clés mis en place par la direction pour s'assurer de la prise en compte de l'exhaustivité des contrats ;
- ▶ tester le paramétrage des systèmes d'information afin de vérifier le correct calcul du montant de la dette de location, du droit d'utilisation, des charges d'amortissements et d'intérêts tel qu'évalué et comptabilisé par le groupe ;
- ▶ effectuer des tests de détail sur les données saisies dans les systèmes d'informations, relatives aux contrats de location ;
- ▶ prendre connaissance des paramètres retenus et analyser la méthodologie appliquée par la direction pour la détermination des taux d'actualisation utilisés pour le calcul des dettes locatives ;
- ▶ apprécier le caractère approprié de l'information financière donnée au titre de la première application de la norme (notes 1.1 et 3.9 de l'annexe aux comptes consolidés).

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion de la gérance.

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 les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, 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.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES**DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Lagardère S.C.A. par les assemblées générales du 20 juin 1996 pour le cabinet MAZARS et du 29 juin 1987 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet MAZARS était dans la vingt-quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la trente-troisième 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 la gérance.

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.

Fait à Courbevoie et Paris-La Défense, le 17 mars 2020

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Thierry Blanchetier

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno Bizet

6.3 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

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 et 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. 226-2 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. 226-2 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS AUTORISÉES ET CONCLUES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 226-10 du Code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 226-2 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

AVEC LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT, ACTIONNAIRE DE VOTRE SOCIÉTÉ

Convention d'Assistance

Une convention a été conclue en 1988 par la société Lagardère Capital & Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations des sociétés, à la gestion des capacités financières, du potentiel humain et de l'image de l'entreprise. Tous les responsables de haut niveau qui travaillent au sein de la société Lagardère Capital & Management font partie des instances dirigeantes du groupe et de ses principales sociétés filiales.

Du fait des différentes réorganisations intervenues depuis 1988, cette convention lie désormais les sociétés Lagardère Capital & Management et Lagardère Ressources.

La rémunération de la société Lagardère Capital & Management a été modifiée à effet du 1^{er} juillet 1999 par un avenant dont votre Conseil de Surveillance a autorisé le principe le 22 septembre 1999 et la version définitive le 22 mars 2000. Elle a été modifiée à nouveau par un avenant autorisé par votre Conseil de Surveillance le 12 mars 2004, et s'appliquant à compter du 1^{er} janvier 2004.

À compter de cette date, la rémunération due par la société Lagardère Ressources à la société Lagardère Capital & Management est égale, pour un exercice donné, à la somme des charges encourues par la société Lagardère Capital & Management au cours du même exercice dans le cadre des prestations prévues à la Convention d'Assistance, augmentée d'une marge de 10 %. Le montant en valeur absolue de cette marge ne peut excéder 1 million d'euros. Au titre de l'exercice 2019, le montant de cette marge s'élève à 1 million d'euros.

Régime supplémentaire de retraite au profit de salariés de la société Lagardère Capital & Management, membres du Comité Exécutif du groupe Lagardère

Votre Conseil de Surveillance, dans sa séance du 14 septembre 2005, a autorisé la mise en place par la société Lagardère Capital & Management d'un régime supplémentaire de retraite complétant les régimes de retraite obligatoires en faveur de certains de ses salariés, membres du Comité Exécutif, leur permettant d'obtenir au maximum, lors de leur départ en retraite à 65 ans, un taux de retraite supplémentaire de 35 % d'une rémunération de référence, elle-même limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

Les salariés de la société Lagardère Capital & Management, membres du Comité Exécutif du groupe Lagardère, sont bénéficiaires de ce régime.

Ce régime a pris effet au 1^{er} juillet 2005 et les droits s'acquièrent à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté au sein du Comité Exécutif dans la limite de 20 années, le bénéfice du régime étant subordonné à la présence des bénéficiaires dans l'entreprise lors de leur départ en retraite ou préretraite. Il s'applique également en cas de licenciement après l'âge de 55 ans ou d'invalidité.

Pour l'exercice 2019, la facturation de la société Lagardère Capital & Management au titre des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale s'élève à 19,2 millions d'euros à comparer à 21 millions d'euros pour l'exercice 2018.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 17 mars 2020

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno Bizet

MAZARS

Thierry Blanchetier

6.4 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée 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.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient à la gérance 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.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 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.

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 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, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

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 et à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾ :

- ▶ 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 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 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^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- ▶ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (lutte contre l'évasion fiscale, protection des données personnelles, gestion des risques relatifs aux Droits de l'Homme dans la branche Travel Retail), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés dans une sélection de périmètres opérationnels listés ci-après : Grupo Anaya et Lagardère Travel Retail Czech Republic ;
- ▶ 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 ;
- ▶ 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 ;

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

- des tests de détail sur la base de sondages, 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 de périmètres opérationnels contributeurs (Grupo Anaya, Lagardère Travel Retail Czech Republic, Hachette UK et Duty Free Operations France) et couvrent entre 13 % et 24 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (17 % des effectifs, 24 % du papier acheté et fourni, 13 % des consommations d'énergie tertiaire) ;

- 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.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre juillet 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention d'environ sept semaines.

Nous avons mené quatre entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions Développement Durable, Risques et Contrôle Interne, Relations Humaines et Fiscale.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, 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.

COMMENTAIRES

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

Dans le contexte du plan de recentrage stratégique, l'organisation du processus de reporting et de consolidation des données extra-financières est en cours de renforcement pour accélérer le déploiement des politiques et le suivi des performances en particulier environnementales.

Fait à Paris-La Défense, le 19 mars 2020

L'organisme tiers indépendant

EY & Associés

Jean-François Bélogrey

Associé

Éric Duvaud

Associé développement durable

ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

Informations sociales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Le taux de départ non sollicités total et par catégorie socio-professionnelle Le pourcentage des femmes cadres et cadres exécutifs Le nombre de contentieux formels pour fait de discrimination Le taux de fréquence lié aux accidents de travail	Les résultats de la politique de gestion interne des talents Les actions mises en œuvre pour assurer la diversité et la mixité des ressources humaines Les engagements pour le respect des libertés fondamentales Le suivi des accidents du travail
Informations environnementales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Le poids total et la part du papier certifié et recyclé Les taux d'inventus de Lagardère Publishing France Les consommations d'énergie tertiaire Les émissions de CO ₂ de scope 1 et 2 par euro de chiffre d'affaires	La démarche d'achats de papiers certifiés et recyclés au sein des sociétés de la branche Lagardère Publishing L'analyse des postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre
Informations sociétales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Le pourcentage de pays audités en matière de sécurité sanitaire sur l'activité Food Service Le nombre de contentieux formels pour cause de travail forcé, de travail des enfants et de harcèlement	Les résultats de la politique de sécurité sanitaire et brand conformity de l'activité Food Service (notamment les lignes directrices « Food Safety Guidelines » et le plan d'audit annuel) Les actions pour promouvoir l'accessibilité et la diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

ACTIONNARIAT RESPONSABLE : CONTRIBUEZ À PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT

Le respect de l'environnement est l'un des engagements majeurs de notre politique d'entreprise responsable. L'Assemblée Générale est l'occasion de vous associer à cette démarche, en limitant l'envoi massif de documents papier.

En optant pour l'e-convocation, vous recevrez par courrier électronique l'ensemble des documents relatifs aux Assemblées Générales. Ainsi, vous pouvez contribuer à la préservation de l'environnement tout en bénéficiant d'une modalité de convocation simple, rapide et sécurisée.

Conformément à la législation en vigueur, l'envoi électronique de ces documents nécessite une autorisation écrite préalable de votre part, valant pour l'ensemble de vos positions détenues au nominatif chez BNP Paribas Securities Services. C'est pourquoi nous vous invitons à compléter et à nous renvoyer le coupon-réponse détachable ci-dessous (nécessaire à votre identification) en utilisant l'enveloppe T ci-jointe dispensée d'affranchissement.

Nous sommes certains que vous serez nombreux à vous associer à cette démarche citoyenne.

COMMENT RETOURNER CE COUPON-RÉPONSE ?

Remplissez le coupon-réponse ci-dessous.
Découpez ce coupon-réponse.
Mettez-le dans l'enveloppe T ci-jointe.

COUPON-RÉPONSE



À remplir en **lettres majuscules** et à retourner impérativement à l'aide de l'enveloppe T ci-jointe.

AUTORISATION DE CONVOCACTION PAR INTERNET AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DE LAGARDÈRE SCA

J'autorise Lagardère SCA, à compter de la date de signature du présent document, à adresser ma convocation et l'ensemble de la documentation relative aux Assemblées Générales de Lagardère SCA à l'adresse électronique indiquée ci-dessous. Cette autorisation n'est valable que pour l'ensemble de mes positions détenues au nominatif chez BNP Paribas Securities Services.

M. / Mme / Mlle (*raier les mentions inutiles*) Nom :

Prénom : Date de naissance :

Numéro Actionnaire chez BNP Paribas (*identifiant*) :

Ce numéro d'identifiant est indiqué sur le formulaire de vote par correspondance ou par procuration joint.

Adresse postale :

Rue, voie...

Complément d'adresse, boîte postale, localité si différente du bureau distributeur, lieu-dit, hameau...

Code postal (*France*) Ville ou bureau distributeur Pays

Adresse électronique : @

Date :

Signature :

Si vous décidez, à tout moment, de recevoir à nouveau votre convocation ainsi que les documents relatifs à l'Assemblée Générale par envoi postal, il vous suffirait de nous en informer par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée à : BNP Paribas Securities Services - 9, rue du Débarcadère - 93761 Pantin Cedex - France.



Cette page est laissée intentionnellement blanche.

DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS

Les documents et renseignements relatifs à l'Assemblée Générale sont disponibles en ligne sur le site Internet de la Société : WWW.LAGARDERE.COM

Espace Assemblée Générale des actionnaires 2020

La présente demande est à retourner à BNP Paribas Securities à l'aide de l'enveloppe T ci-jointe.



Je soussigné(e) (Nom et prénom) :

Adresse :

Code postal : Ville :

Numéro d'identifiant indiqué en haut à droite sur le formulaire de vote :

prie la société Lagardère SCA, conformément à l'article R 225-88 du Code de commerce, de me faire parvenir, en vue de l'Assemblée du mardi 5 mai 2020, les documents et renseignements fixés par les articles R 225-81 et R 225-83 dudit code.

Fait à : le : 2020

Signature :



NOTA : en vertu de l'article R 225-88 du Code de commerce, les actionnaires titulaires de titres nominatifs peuvent, par une demande unique, obtenir de la Société l'envoi des documents et renseignements visés aux articles R 225-81 et R 225-83 dudit code, à l'occasion de chacune des assemblées d'actionnaires ultérieures. Au cas où l'actionnaire désire faire usage de cette faculté, mention devra en être faite sur la présente demande.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Lagardère

Document rédigé par le Secrétariat Général Groupe
et réalisé par la Direction de la Communication Groupe

Direction artistique : Sugar, Pepper & Salt

Crédit photographique : Gilles Bassignac / Lagardère

© Lagardère - Avril 2020



Avec Ecofolio
tous les papiers
se recyclent.

10-31-1222 / Certifié PEFC / pefc-france.org

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

Lagardère

Lagardère
PUBLISHING

Lagardère
TRAVEL RETAIL

ANAYA

hachette
EDUCATION

H
HEADLINE

aelia (ae) DUTYFREE
The Art of the Gift

THE GALLERY

DISCOVER
D
DISCOVER

Hatier

Le Livre
de Poche

L B
LITTLE, BROWN AND COMPANY

TRIB'S

Bread & Co.

RELAY

LAROUSSE

CG
The Orion
Publishing Group

GC
GRAND CENTRAL
PUBLISHING

tech2go

SMULLERS

RELAIS H
plus que des livres

CALMANN
LEVY

HODDER
EDUCATION
LEARN MORE

PERSEUS
BOOKS

SO!
coffee

1
minute

natoo
HEALTHY ALL THE WAY

VINO VOLO
Love your wine

BUY
PARIS
DUTY FREE

www.lagardere.com
