
DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

contenant un Rapport financier annuel

EXERCICE 2019



Lagardère

PROFIL

Créé en 1992, Lagardère est un groupe de dimension mondiale présent dans plus de 40 pays, comptant plus de 30 000 collaborateurs et dégagant un chiffre d'affaires de 7 211 millions d'euros en 2019.

Sous l'impulsion de son Gérant-Associé Commandité Arnaud Lagardère, le Groupe s'est engagé dans un recentrage stratégique sur deux branches prioritaires :

Lagardère Publishing est le troisième éditeur de livres grand public et d'éducation dans le monde et le numéro un en France. Ses 6 900 collaborateurs participent à la création de 17 000 œuvres nouvelles par an et contribuent également à leur plus grande diffusion en innovant sur les usages numériques et mobiles de la lecture. Son activité s'étend également à des domaines connexes de l'édition : les jeux sur mobiles et les jeux de société.

Dans le périmètre du Groupe figurent également Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, RFM, Virgin Radio, la licence Elle) et Lagardère Live Entertainment. Par ailleurs, Lagardère Studios fait l'objet d'un processus de cession.

Avec ce recentrage, le groupe Lagardère investit dans ses deux branches stratégiques pour les inscrire durablement parmi les leaders mondiaux de leurs secteurs.

Le marché de référence du titre Lagardère est Euronext Paris.

Lagardère Travel Retail, quatrième opérateur mondial du commerce en zone de transport opère sur trois segments de ce secteur très dynamique : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration. Ses 25 000 collaborateurs s'appuient sur un réseau international de plus de 4 800 magasins implantés dans un millier d'aéroports, de gares et stations de métro.

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

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

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

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

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

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

1986 Reprise du contrôle d'Europe 1 par Hachette.

10 FÉVRIER 1988 Privatisation de Matra.

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

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

1999 Création d'Aérospatiale Matra suite au rapprochement des activités d'Aérospatiale et de Matra Hautes Technologies.

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

14 MARS 2003 Décès de Jean-Luc Lagardère.

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

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

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

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

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

2015-2019 Acquisitions de Paradies, Hojeij Branded Foods, International Duty Free (Travel Retail), Perseus Books, Bookouture, La Plage, Worthy Publishing Group et Short Books (Édition), etc.

2018-2020 Mise en œuvre du recentrage stratégique du Groupe sur ses deux branches prioritaires : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

contenant un Rapport financier annuel

Exercice 2019

Lagardère SCA

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

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

Téléphone : +33 (0)1 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

Adresse Internet : www.lagardere.com



Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 26 mars 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

SOMMAIRE

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	3	5	INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS RFA	181
1.1	Renseignements généraux concernant l'émetteur	4	5.1	Informations patrimoniales et actionnariales	182
1.2	Historique	4	5.2	Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SCA	184
1.3	Organigramme – Liste des filiales importantes – Relations mère-filles	6	5.3	Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2019	190
1.4	Activités et stratégie RFA	7	5.4	Présentation des comptes annuels de Lagardère SCA	293
1.5	Environnement réglementaire	28	5.5	Comptes annuels de Lagardère SCA au 31 décembre 2019	296
1.6	Principales données financières consolidées de l'exercice 2019	30	5.6	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	310
1.7	Principaux investissements	31	5.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	313
1.8	Contrats importants RFA	33	5.8	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	317
1.9	Propriétés immobilières	35			
				
2	RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA	37	6	ÉVOLUTIONS RÉCENTES ET PERSPECTIVES D'AVENIR	319
2.1	Présentation générale de la société en commandite par actions et de la commandite Lagardère SCA	39	6.1	Événements récents (survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2020)	320
2.2	Principales dispositions statutaires	40	6.2	Perspectives d'avenir RFA	321
2.3	Renseignements concernant les Associés Commandités et les Gérants	46	6.3	Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)	321
2.4	Le Conseil de Surveillance	49			
2.5	Rémunérations et avantages des membres de la Gérance	72	7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	323
2.6	Rémunérations et avantages des membres du Conseil de Surveillance	101	7.1	Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document d'enregistrement universel	324
2.7	Informations complémentaires sur les membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance	108	7.2	Attestation des personnes responsables RFA	324
2.8	Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance)	110	7.3	Noms et adresses des Commissaires aux Comptes	324
2.9	Capital social	112	7.4	Documents accessibles au public	325
				
3	FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIF DE CONTRÔLE RFA	125	8	TABLES DE CONCORDANCE	327
3.1	Facteurs de risques	126	8.1	Table de concordance avec le Rapport financier annuel	328
3.2	Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	131	8.2	Table de concordance du Document d'enregistrement universel avec l'annexe 1 du Règlement CE 2019/980	329
		8.3	Table de concordance avec la déclaration de performance extra-financière	334
4	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DEVOIR DE VIGILANCE RFA	143			
4.1	Modèle d'affaires du groupe Lagardère	144			
4.2	La RSE, politique, acteurs, gouvernance responsable	146			
4.3	La RSE, risques, opportunités, stratégie, résultats	150			
4.4	La RSE, suivi des autres informations	166			
4.5	La RSE, méthodologie et périmètre	174			
4.6	Rapport d'examen du vérificateur indépendant	176			
4.7	Mise en œuvre de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères	179			

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

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR	4	1.6 PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2019	30
1.1.1 Dénomination sociale et nom commercial	4	1.6.1 Données financières consolidées globales	30
1.1.2 Siège social, adresse, téléphone, site Internet	4	1.6.2 Données financières consolidées par action	31
1.1.3 Forme et législation	4
1.1.4 Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	4	1.7 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS	31
1.1.5 Date de constitution et durée	4	1.7.1 Politique d'investissement et d'innovation	31
.....	1.7.2 Principaux investissements 2017	32
1.2 HISTORIQUE	4	1.7.3 Principaux investissements 2018	32
.....	1.7.4 Principaux investissements 2019	32
1.3 ORGANIGRAMME - LISTE DES FILIALES IMPORTANTES - RELATIONS MÈRE-FILLES	6
.....	1.8 CONTRATS IMPORTANTS RFA	33
1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE RFA	7	1.8.1 Contrats importants auxquels le Groupe est partie	33
1.4.1 Lagardère Publishing	9	1.8.2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe	34
1.4.2 Lagardère Travel Retail	13
1.4.3 Autres activités	18	1.9 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	35
1.4.4 Activités en cours de cession	22
.....		
1.5 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	28		
1.5.1 Réglementations particulières applicables au Groupe	28		
1.5.2 Autorisations à obtenir et respect des quotas	29		

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

1.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR

1.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Dénomination sociale : Lagardère SCA

Nom commercial : Lagardère

1.1.2 SIÈGE SOCIAL, ADRESSE, TÉLÉPHONE, SITE INTERNET

Siège Social :
4, rue de Presbourg – Paris 16^e (75)
Site Internet :

www.lagardere.fr

Adresse postale :

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Téléphone :

+ 33 (0)1 40 69 16 00

1.1.3 FORME ET LÉGISLATION

Société en commandite par actions soumise à la législation française

1.1.4 IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

320 366 446 RCS Paris

Numéro de LEI : 969500VX2NV2AAQ65G45

1.1.5 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Constitution le 24 septembre 1980

Expiration le 15 décembre 2079

1.2 HISTORIQUE

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

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

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

C'est en juin 1996 que ce processus de restructuration s'est achevé avec l'absorption de Matra Hachette par Lagardère Groupe qui a pris à cette occasion sa dénomination actuelle de Lagardère SCA.

Depuis le début de cette période, le Groupe a connu, en particulier, les grandes évolutions suivantes :

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

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

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

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

– la prise de contrôle total des activités de ces pôles par l'offre publique d'achat sur Europe 1 Communication, en 1999, pour ce qui concerne les activités audiovisuelles et les médias publics d'échange et de retrait de Hachette Filipacchi Médias en 2000 pour ce qui concerne les activités de Presse ;

- des accords concernant essentiellement le secteur audiovisuel (prise de participation de 34 % dans CanalSatellite à laquelle a été substituée, début 2007, une participation de 20 % dans Canal+ France dans le domaine de la télévision payante, puis cession le 5 novembre 2013 de cette participation au groupe Vivendi) ;
 - le développement de la branche édition avec en particulier l'acquisition en 2002-2004 des actifs européens – France et Espagne – de Vivendi Universal Publishing et des activités de Hodder Headline en Grande-Bretagne, l'accord en 2006 pour la reprise de Time Warner Book Group et l'acquisition en avril 2016 de Groupe Perseus Books ;
 - le rapprochement réalisé en 2006 des activités d'édition de magazines, d'une part, et des activités audiovisuelles et numériques, d'autre part, au sein d'une nouvelle entité dénommée Lagardère Active ; ce rapprochement résultait de l'ambition du Groupe de s'imposer comme un des leaders internationaux de l'édition de contenus sur tous médias, de devenir une « brand factory » mondiale et d'accélérer sa migration vers le numérique.
- Ainsi, Lagardère Active a acquis la société Newsweb et la société Doctissimo, leaders français de l'édition de contenus sur Internet ;
- la cession à Hearst, en 2011, de l'activité Magazines de Lagardère Active à l'international (102 titres dans 15 pays) ;
 - la cession par Lagardère le 23 décembre 2011 de ses activités de Radio en Russie ;
 - la cession en juillet 2014 de dix titres de Presse Magazine français.

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

On notera en particulier : l'acquisition réalisée en septembre 2012, par Lagardère Services Travel Retail de ADR Retail Srl (aujourd'hui Lagardère Services Travel Retail Roma), opérateur de treize points de vente Duty Free/Duty Paid des deux aéroports de Rome ; l'acquisition en janvier 2014 par Aelia SAS (aujourd'hui dénommée Lagardère Duty Free), filiale de Lagardère Travel Retail, d'un exploitant de boutiques au sein de l'aéroport d'Amsterdam (Schiphol) aux Pays-Bas ; la création en avril 2014 d'un partenariat entre Lagardère Travel Retail et une société exploitant plus de 200 points de vente dans 11 pays, dont les aéroports de Venise et Trévise ; l'acquisition en octobre 2015 de Paradies, un des leaders du Travel Retail en aéroport en Amérique du Nord, présent dans plus de 76 aéroports avec des concessions long terme ; l'acquisition de Hojeij Branded Foods en novembre 2018, un leader de la Restauration sur le marché

du Travel Retail en Amérique du Nord ; l'acquisition de International Duty Free en septembre 2019, le leader du Travel Retail en Belgique. L'activité de Distribution a, quant à elle, fait l'objet d'un processus de désengagement illustré par la cession des activités de Distribution de magazines aux États-Unis (Curtis) en juin 2015 et la cession des activités de Distribution de presse en Suisse (février 2015), en Espagne (octobre 2015), en Belgique (novembre 2016) et enfin en Hongrie (février 2017).

► **Création d'une branche « Sports » aujourd'hui dénommée « Lagardère Sports and Entertainment » :**

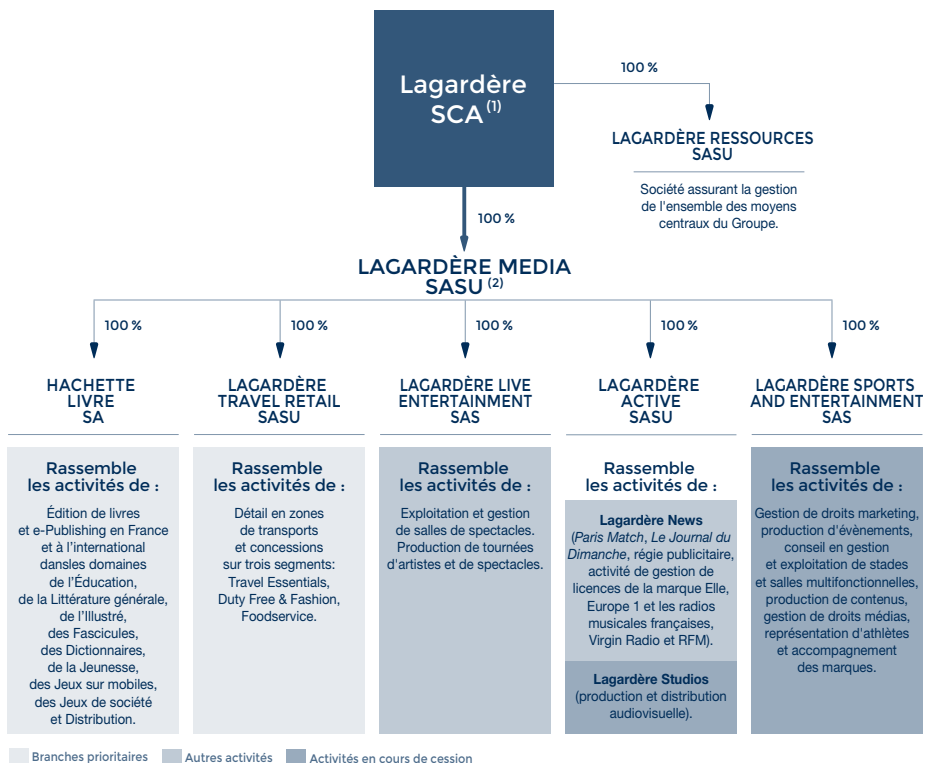
- en acquérant :
 - début 2007, la société Sportfive qui intervient comme partenaire des instances sportives et des clubs sportifs dans le processus de valorisation de leurs droits (diffusion et marketing) ;
 - en 2007, la société IEC in Sports, société suédoise spécialisée dans le négoce du droit média ;
 - en 2008, les sociétés World Sport Group, dont l'objet est la gestion de droits audiovisuels sportifs en Asie, Upsolut, dédiée à l'organisation d'événements sportifs d'endurance, et Pr Event, organisatrice de l'Open de Suède de Tennis ;
- en rassemblant, en 2010, l'ensemble des entités constitutives de la branche Sports ainsi que le groupe Best (Blue Entertainment Sports Television) acquis en 2010 au sein d'une branche dénommée Lagardère Sports and Entertainment inscrivant cette dernière dans une stratégie de positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur à savoir :
 - marketing, sponsoring et partenariats de marque ;
 - création de contenus, gestion de droits médias, production et distribution ;
 - conseil aux marques, activation et solutions digitales ;
 - gestion et exploitation de stades et salles multifonctionnelles ;
 - représentation d'athlètes ;
 - gestion d'événements ;
 - production de spectacles ;
 - gestion de salles de spectacles.
- En 2018, la Gérance a décidé un recentrage stratégique du Groupe sur ses deux branches les plus fortes, faisant chacune partie des leaders mondiaux de leur secteur : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail (cf. § 1.4).

Dans ce cadre, le processus de cession des actifs constitutifs de Lagardère Active, à l'exception de Lagardère News, et de Lagardère Sports a été engagé dès 2018.

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

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

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



(1) Organigramme arrêté au 31 décembre 2019.

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

Comme cela est indiqué au paragraphe 3.2 relatif à l'organisation générale du Groupe, la société Lagardère SCA est une société holding.

Les activités opérationnelles du Groupe sont exercées au travers de filiales contrôlées à 100 % via la société holding Lagardère Media, elle-même détenue à 100 % par Lagardère SCA :

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

- ▶ Lagardère Active : société française holding rassemblant les activités de :

- Lagardère News ;
- Lagardère Studios.

- ▶ Lagardère Sports and Entertainment : société française holding rassemblant les activités sports.

La liste détaillée des filiales du Groupe (617 sociétés consolidées) et de leur implantation géographique figure en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 39). Les mandats exercés par les mandataires sociaux de Lagardère SCA au sein de ces filiales sont précisés aux paragraphes 2.3 et 2.4 du présent Document d'enregistrement universel.

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

Une présentation des activités des principales filiales et participations du Groupe figure au paragraphe 1.4 et les principales informations comptables consolidées relatives à ces filiales figurent également

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

Enfin, les flux financiers et la nature de ces flux entre Lagardère SCA et les filiales du Groupe sont décrits au paragraphe 2.8 du Document d'enregistrement universel.

1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

RFA

Créé en 1992, Lagardère est un groupe de dimension mondiale présent dans plus de 40 pays, comptant plus de 30 000 collaborateurs et dégageant un chiffre d'affaires de 7 211 millions d'euros en 2019.

Sous l'impulsion de son Gérant-Associé Commandité Arnaud Lagardère, le Groupe s'est engagé dans un recentrage stratégique sur deux branches prioritaires :

- ▶ Lagardère Publishing est le troisième éditeur de livres grand public et d'éducation dans le monde et le numéro un en France. Ses 6 900 collaborateurs participent à la création de 17 000 œuvres nouvelles par an et contribuent également à leur plus grande diffusion en innovant sur les usages numériques et mobiles de la lecture. Son activité s'étend également à des domaines connexes de l'édition : les jeux sur mobiles et les jeux de société.
- ▶ Lagardère Travel Retail, quatrième opérateur mondial du commerce en zone de transport opère sur trois segments de ce secteur très dynamique : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration. Ses 25 000 collaborateurs s'appuient sur un réseau international de plus de 4 800 magasins implantés dans un millier d'aéroports, de gares et stations de métro.

Les objectifs de ce recentrage stratégique sont principalement :

- ▶ d'améliorer le profil industriel du Groupe qui sera simplifié, plus ambitieux et plus concentré ;
- ▶ d'améliorer la génération de cash du Groupe, permettant notamment de financer le développement des deux branches prioritaires.

Le produit de l'ensemble des cessions qui seront réalisées sera prioritairement réinvesti dans Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail afin de leur donner tous les moyens de compter durablement parmi les leaders mondiaux de leurs secteurs respectifs.

Dans le cadre de ce recentrage, la cession des actifs constitutifs de Lagardère Active, à l'exception de Lagardère News, a été mise en œuvre dès 2018 (cf. tableau récapitulatif ci-après), en particulier :

- ▶ les actifs radios en République tchèque, Pologne, Slovaquie et Roumanie et en Afrique du Sud ;
- ▶ le Pôle e-Santé (MonDocteur et Doctissimo) ;
- ▶ les activités numériques (Boursier.com, Plurimedia et BilletRéduc.com) ;
- ▶ les titres de presse en France ;
- ▶ le pôle Télévision.

Ces cessions ont été réalisées dans un calendrier très court et à des conditions financières globalement conformes aux attentes.

En outre, le pôle Production et distribution audiovisuelles (Lagardère Studios) fait l'objet d'un processus de cession.

Enfin, le Groupe a reçu une offre d'achat portant sur 75 % de Lagardère Sports (cette offre ne visant pas Lagardère Live Entertainment).

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

Récapitulatif des activités cédées, en cours de finalisation ou non encore cédées à date

	Résop révisé 2018 ⁽¹⁾ en M€	Résop 2019 en M€	Valeur de cession estimée en M€	Date de cession
Activités cédées à date				
LARI (Europe de l'Est)	7	-	73	Juillet 2018
Marie Claire	-	-	14	Juin 2018
MonDocteur Doctissimo	(4)	-	55	Juillet 2018 Octobre 2018
Boursier BilletRéduc Plurimedia Doctipharma	3	-	41	Janvier 2019 Février 2019 Février 2019 Février 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	Février 2019
Mezzo	3	1	12	Juillet 2019
DHP, autres	1	0	1	Juillet - Octobre 2019
Chaînes TV hors Mezzo	23	2	215	Septembre 2019
Total	56	3		

(*) Retraité IFRS 16.

	Résop révisé 2018 ⁽¹⁾	Résop 2019	Valeur de cession estimée en M€	Date de cession
Activités en cours 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		

(*) Retraité IFRS 16.

Compte tenu de ces opérations, le groupe Lagardère se structure désormais autour de deux branches d'activités :

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

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

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

- ▶ un positionnement équilibré (zones géographiques, segments éditoriaux) qui permet de capitaliser sur les marchés les plus dynamiques ;
- ▶ une organisation décentralisée laissant une large part d'autonomie à ses différentes entités et maisons d'édition ;
- ▶ des investissements soutenus dans les technologies numériques.

Dans le domaine du numérique et d'Internet, Lagardère Publishing propose des produits en adéquation avec les nouvelles tendances du marché, et qui s'adaptent à la multiplicité des formats, des canaux de distribution et des supports.

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

La branche poursuit sa diversification, en se portant acquéreur de plusieurs sociétés spécialisées dans le domaine des jeux sur mobiles et des jeux de société. Ces investissements s'inscrivent dans une volonté stratégique d'explorer des activités de loisirs adjacentes au monde de l'édition permettant d'envisager des échanges croisés de contenus et de savoir-faire.

Enfin, dans le cadre de la stratégie définie pour le Groupe par Arnaud Lagardère, Lagardère Publishing va se positionner pour l'acquisition potentielle d'un éditeur en langue anglaise – qui reste à identifier – de façon à se renforcer sur ce bassin linguistique où se joue une grande partie de l'avenir économique de l'édition.

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

Lagardère Travel Retail est un « pure player » et un leader mondial du Travel Retail :

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

La stratégie de la branche s'articule autour des priorités suivantes :

- ▶ le maintien du rythme de développement pour bénéficier des opportunités significatives de croissance externe ;
- ▶ l'intégration des nouvelles acquisitions et concessions (IDF en Belgique, finalisation de l'intégration de HBF aux États-Unis, ouverture de la concession à Abu Dhabi, etc.) ;

- ▶ la sécurisation du renouvellement des contrats clés ;
- ▶ l'accélération de l'innovation dans les produits et services fournis, et une attention accrue sur les thématiques de RSE ;
- ▶ le renforcement de l'excellence opérationnelle et l'amélioration de la rentabilité ;
- ▶ les initiatives favorisant l'optimisation de la gestion de la trésorerie et des besoins de financement.

Le Groupe détient par ailleurs, outre Lagardère Sports et Lagardère Studios, les activités significatives suivantes :

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

L'objectif de Lagardère News est de devenir une petite entreprise de grande information, une entreprise agile d'information rigoureuse, un fonctionnement start-up mais avec des marques historiques pour produire le contenu le plus différencié dans les conditions les plus souples et les plus performantes.

- ▶ **Lagardère Live Entertainment** qui s'appuie sur :
 - les activités d'exploitation et de gestion de salles de spectacles : les Folies Bergère, le Casino de Paris, le Bataclan, la concession de l'Arkéa Arena et la délégation de service public de l'Arena du Pays d'Aix ;
 - la production de tournées d'artistes (Florent Pagny, -M-, Jean-Louis Aubert, etc.) et de spectacles (*Salut les copains*, *DISCO*, *Love Circus*, *Les Choristes*, etc.).

L'un des objectifs principaux de Lagardère Live Entertainment est de pérenniser sa place de leader dans la production de spectacles.

1.4.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

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

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

Hachette Livre dispose d'un portefeuille équilibré, diversifié entre segments éditoriaux (Éducation, Littérature générale, Illustré, Fascicules, Dictionnaires, Jeunesse, Jeux sur mobiles, Jeux de

société, Distribution, etc.) et fortement ancré dans les trois grands bassins linguistiques (anglais, espagnol, français). Ce portefeuille offre de nouvelles bases de développement par zones géographiques et par métiers, et permet à Lagardère Publishing de capitaliser sur les segments les plus porteurs et les marchés les plus dynamiques.

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

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

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

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

(2) Source : analyses internes basées sur les données du panel GfK et les données du groupe enseignement du SNE.

(3) Source : données issues de Nielsen BookScan au Royaume-Uni.

(4) Source : estimations internes.

(5) Source : analyses internes basées sur Nielsen BookScan aux États-Unis.

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

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

Tous ces atouts font de Hachette Livre le premier groupe d'édition en France devant des concurrents qui comprennent, entre autres, Edits, Gallimard – Flammarion, Albin Michel et Média-Participations. Hachette Livre occupe la première place sur le marché fragmenté de la Littérature générale adulte et la première sur la Littérature pour la jeunesse et le Livre illustré, ainsi que sur les segments traditionnellement plus concentrés que sont le Scolaire ou les Dictionnaires.

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

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

A.1 EN FRANCE ⁽¹⁾

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

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

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

Les ouvrages de Référence et les Dictionnaires regroupent parmi leurs célèbres actifs les marques Larousse, Hachette et Harrap's. Hachette Livre est numéro un en France sur le marché des dictionnaires tant monolingues que bilingues. Jouissant d'une réputation internationale, Larousse réalise plus de 40 % de ses

ventes à l'international et constitue aujourd'hui une marque particulièrement bien établie en langue espagnole.

La branche Universitaire et Professionnelle comprend Dunod - Armand Colin, leader sur le marché français de l'éducation supérieure.

La Distribution, pour Hachette Livre et d'autres éditeurs tiers sous contrat exclusif, se fait grâce à un réseau de distribution géré depuis le centre national de Maurepas. Hachette Livre manipule 250 millions d'exemplaires par an et approvisionne plus de 15 000 librairies, maisons de la presse, kiosques et supermarchés en France. Hachette Livre Distribution, numéro un en France, est également présent en Belgique, en Suisse et au Canada francophone.

A.2 À L'ÉTRANGER ⁽³⁾

Au Royaume-Uni, Hachette UK, deuxième éditeur anglais en 2019, s'adjuge 12,2 % ⁽⁴⁾ du marché Trade du livre imprimé, grâce à huit divisions : Octopus en illustré ; Orion ; Hodder & Stoughton ; Headline ; Little, Brown et Quercus sur le marché de la littérature, auxquels s'ajoute Bookouture depuis 2017 ; et Hachette Children's Books en jeunesse.

Ces divisions et leurs différentes marques permettent également à Hachette Livre d'être présent en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Irlande, ainsi qu'en Inde (où il est numéro deux du marché), à Singapour et dans les Caraïbes anglophones.

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

Enfin, Hachette Livre a une activité de Distribution au Royaume-Uni et a très récemment ouvert un nouvel entrepôt très automatisé, à Didcot.

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

Aux États-Unis, Hachette Book Group est numéro quatre sur le marché du Trade grâce à de nombreuses maisons d'édition : Grand Central Publishing, Little, Brown and Company, ainsi que Little, Brown Books for Young Readers sur le segment de la jeunesse, FaithWords et Worthy Books sur le segment de la littérature religieuse, Orbit en science-fiction, Perseus en essais, Mulholland en romans policiers, etc.

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

Les Fascicules sont édités par la branche Collections et sont vendus au numéro en kiosque et par abonnement. La branche Collections s'est développée à l'international et les Fascicules sont aujourd'hui édités dans 16 langues et présents dans 36 pays via ses filiales en France, au Royaume-Uni, en Italie, en Espagne, en Pologne, au Japon, en Argentine et en Russie. Son savoir-faire marketing et sa capacité à créer de nouveaux produits testés de façon rigoureuse pour vérifier leur compatibilité avec chaque marché en font désormais le numéro un mondial et constituent un atout pour la performance globale de Hachette Livre.

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

(2) Source : estimations internes.

(3) Source : données internes, basées sur Nielsen BookScan au Royaume-Uni, sources internes en Espagne, données Nielsen BookScan pour les États-Unis.

(4) Source : Nielsen.

Globalement, Hachette Livre est représenté directement ou indirectement dans plus de 70 pays au travers de l'ensemble de ses métiers et de ses 150 marques.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2019 : 2 384 M€ (vs 2 252 M€ en 2018).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2019	2018
Éducation	14,6 %	14,1 %
Illustré	13,1 %	12,8 %
Littérature	43,4 %	44,3 %
Fascicules	12,3 %	12,2 %
Autres (dont Références)	16,6 %	16,6 %
Total	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2019	2018
France	29,3 %	28,1 %
Royaume-Uni	16,3 %	19,1 %
États-Unis	25,5 %	25,8 %
Espagne	6,0 %	5,7 %
Autres	22,9 %	21,3 %
Total	100 %	100 %

En 2019, le marché mondial de l'édition a été caractérisé par une hausse de 1,3 % en France ⁽¹⁾ et de 1,1 % ⁽¹⁾ en Espagne. Dans les pays anglo-saxons, le marché américain s'est inscrit en légère croissance tous formats confondus, et les marchés du livre au Royaume-Uni ⁽²⁾ (+2,4 % en valeur) et en Irlande ⁽²⁾ (+5,0 % en valeur) ont enregistré une hausse.

En France, la première année de réforme du lycée a eu un impact positif sur les éditeurs spécialisés dans l'éducation.

En Espagne, le renouvellement des programmes dans six niveaux de primaire en Andalousie et la mise en place de la gratuité des manuels scolaires à Madrid ont eu un impact positif pour les éditeurs scolaires.

Sur les marchés anglo-saxons, les ventes d'e-books ont continué à baisser, tandis que les livres audio poursuivaient leur croissance spectaculaire sur tous les marchés.

Dans ce contexte, Lagardère Publishing a affiché un chiffre d'affaires en hausse de 5,9 % (ou +2,8 % en données comparables) à 2 384 M€ et un Résop en hausse de 10 % à 220 M€. Ses succès en France et en Espagne, le nouvel album d'Astérix, la croissance des Fascicules et des Jeux sur mobiles ainsi que des plans d'amélioration de la rentabilité, notamment dans les pays anglo-saxons, ont tiré les résultats à la hausse.

La stratégie de Lagardère Publishing est inchangée et se décline en huit points :

1. la recherche permanente d'opportunités de croissance par des acquisitions très créatrices de valeur et nécessaires pour

maintenir Lagardère Publishing parmi les tout premiers groupes d'édition mondiaux. Il s'agit d'un atout essentiel pour peser sur les négociations avec ses grands clients. Ces acquisitions peuvent s'étendre à des domaines connexes tels que les jeux sur mobiles et les jeux de société, afin de continuer à toucher les consommateurs qui se sont tournés vers d'autres sources de divertissement que le livre ;

2. la répartition du risque sur un nombre significatif de marchés et de segments de marché différents de façon à lisser les effets de cycle propres à chacun d'entre eux ;
3. la concentration des acquisitions et des créations de filiales sur des pays appartenant à des bassins linguistiques offrant une taille critique en termes de marché potentiel ;
4. une large autonomie éditoriale des filiales d'édition privilégiant la créativité, la réactivité et la motivation des équipes ;
5. la recherche active de best-sellers internationaux susceptibles de trouver un vaste public dans l'ensemble des marchés de présence de la branche du Groupe ;
6. le contrôle de la distribution, en tant que centre de profit et maillon stratégique de la chaîne de valeur du livre, dans tous les marchés de présence ;
7. un investissement soutenu dans les technologies numériques pour mieux connaître et mieux satisfaire les auteurs, les libraires et les lecteurs ;
8. des investissements sélectifs sur des marchés à forte croissance (Russie, Inde).

(1) Source : GfK (en valeur).

(2) Source : Nielsen BookScan.

Le succès de Lagardère Publishing dans le numérique est dû, quant à lui, à l'exécution rigoureuse d'une stratégie qui prévoit de :

1. poursuivre la numérisation systématique des nouveautés et d'une sélection du fonds en formatant les fichiers de façon à les rendre compatibles avec toutes les plateformes numériques du marché ;
2. soutenir un nombre maximal de plateformes numériques commercialisant des e-books et des livres audio ;
3. renforcer les liens des éditeurs de Lagardère Publishing avec leurs auteurs par l'apport d'une gamme complète de services numériques et, plus particulièrement, d'une forte expertise en matière de marketing et de promotion sur Internet et les réseaux sociaux ;
4. encourager le développement par les éditeurs de Lagardère Publishing d'ouvrages difficilement déclinables en format numérique (beaux livres, coffrets, fascicules, bandes dessinées, etc.) ;
5. lutter avec détermination et méthode contre le piratage ;
6. proposer une offre de services logistiques dynamique et ciblée de façon à attirer des partenaires dans l'orbite de Lagardère Publishing et préserver ainsi le plan de charge et la rentabilité des infrastructures de distribution de la branche, sans prendre en charge le risque commercial ou capitalistique propre à leur activité.

B.1 EN FRANCE

En France, la réforme des programmes de deux niveaux au lycée (seconde et première) a tiré la croissance de Hachette Éducation et du groupe Alexandre Hatier, qui ont également connu des succès en Parascolaire.

Par ailleurs, la Littérature générale a aussi enregistré une belle année. Ainsi, Le Livre de Poche a connu une forte croissance et a consolidé sa place de numéro un du marché français avec, en particulier, la parution de *La jeune fille et la nuit*, de Guillaume Musso, ou encore de *Changer l'eau des fleurs*, de Valérie Perrin. L'année a également été marquée par plusieurs prix littéraires, avec notamment l'attribution du Grand prix du roman de l'Académie française à *Civilizations*, de Laurent Binet, publié chez Grasset qui a également décroché le prix Décembre avec *Les Grands Cerfs*, de Claudie Hunzinger. Par ailleurs, Stock a remporté pas moins de trois prix : le prix Médicis pour *La Tentation*, de Luc Lang ; le prix Femina essai pour *Giono, furioso* d'Emmanuelle Lambert ; et le prix Giono pour *La Part du fils*, de Jean-Luc Coatalem.

Enfin, dans le domaine de l'illustré, l'année a été marquée par le succès du nouvel album d'Astérix (*La Fille de Vercingétorix*) et les bonnes performances du Pratique, des livres pour enfants et des licences.

B.2 À L'ÉTRANGER

Aux États-Unis

Dans un marché américain caractérisé par un livre imprimé en légère baisse (-1,1 %) mais stimulé par des ventes de livres audio en progression spectaculaire pour la cinquième année consécutive, Hachette Book Group (HBG) a affiché une stabilité de son chiffre d'affaires.

Cette stabilité intervient après une année 2018 au cours de laquelle HBG était devenue la maison d'édition publiant le plus fort pourcentage de best-sellers rapporté au nombre de titres parus avec, parmi eux, le roman le plus vendu de l'année (*The President is Missing*, de Bill Clinton et James Patterson).

L'année 2019 a été marquée par le succès des livres de Malcolm Gladwell (*Talking to Strangers*), de Ronan Farrow (*Catch and Kill*),

ou encore de la saga *The Witcher*, de Andrzej Sapkowski, publiée chez Orbit et qui a fait l'objet d'une adaptation par Netflix.

En outre, les livres politiques de tous bords ont également connu un vif succès, qu'il s'agisse du livre anonyme consacré au fonctionnement de la Maison Blanche (*A Warning*) ou du livre de Donald Trump Jr. (*Triggered*).

Enfin, les livres audio ont poursuivi leur croissance spectaculaire en 2019 (+22 %) tandis que les ventes d'e-books se contractaient légèrement.

Au Royaume-Uni et dans le Commonwealth

Au Royaume-Uni, 108 titres de Hachette UK ont figuré sur la liste des best-sellers du *Sunday Times*, dont huit à la première place. On peut citer en particulier *Tall Tales and Wee Stories : The Best of Billy Connolly*, par Billy Connolly ; *In a House of Lies*, par Ian Rankin ; et *The Fast 800*, par Michael Mosley.

L'e-book et le format audio ont été une nouvelle fois très contributeurs en termes de performance (avec un léger tassement pour le livre numérique, à -1 %, et une forte croissance des livres audio téléchargeables de +31 %).

Néanmoins, le chiffre d'affaires de l'activité Trade s'est légèrement contracté après une année 2018 exceptionnelle (deux titres de J.K. Rowling et le succès massif de *Fire and Fury*, de Michael Wolff). Il en résulte une légère baisse de la part de marché de Hachette UK (-0,3 point) sur un marché en croissance (+2,4 %).

Par ailleurs, la part de marché de l'activité Éducation a légèrement progressé (22,9 % vs 22,6 % en 2018) mais elle ne compense pas la contraction du marché scolaire britannique.

Enfin, 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 et en Amérique latine

Avec 3 269 nouveautés publiées en 2019, Hachette España a fait la preuve, une fois de plus, de son savoir-faire en édition « sur mesure » pour un marché scolaire caractérisé par une extrême fragmentation, chacune des 17 régions exerçant une large souveraineté en matière de langue et de contenus pédagogiques.

Le cycle de réforme scolaire initié par la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE) s'est achevé, et les changements de majorité, aussi bien au plan national qu'au plan régional, ainsi que les difficultés budgétaires des régions ont entraîné la remise en cause de plusieurs programmes et généré un certain attentisme chez les pouvoirs publics.

Néanmoins, Hachette España a profité en 2019 d'un renouvellement des programmes dans six niveaux de primaire en Andalousie, région dans laquelle elle a consolidé sa place de leader, ainsi que de la mise en place d'un système de gratuité des manuels scolaires à Madrid.

En Littérature générale, les best-sellers de Grupo Anaya ont été *El guardián entre el centeno*, de J.D. Salinger ; *Ciròs*, de Madeline Miller ; et *El naufragio de las civilizaciones*, de Amin Maalouf. La division Trade a également profité du succès du nouvel album d'Astérix.

En Amérique latine, Larousse Mexique et Patria ont pâti d'une baisse des ventes au gouvernement qui ont été compensées par le succès de RED Larousse dans les écoles privées mexicaines.

En conséquence, le chiffre d'affaires de la zone Espagne / Amérique latine est en croissance de 10,3 % (en données comparables).

Les Fascicules

Les Fascicules ont poursuivi leur parcours impressionnant et ont permis à Lagardère Publishing de consolider sa place de numéro un⁽¹⁾ mondial de ce marché, grâce notamment à 92 lancements réussis dans 36 pays, en particulier au Japon, en Allemagne et en France.

B.3 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2019

Lagardère Publishing envisageait une année 2019 en croissance après une année 2018 qui avait été plus tendue et qui avait vu le chiffre d'affaires et le Résop se contracter.

Cette prévision s'est réalisée et s'est traduite par une bonne croissance organique – la plus forte depuis 2009 – et une croissance de près de 20 M€ du Résop consolidé (+10 %).

Parmi les motifs de satisfaction, il convient de noter la profitabilité croissante de Hachette Book Group malgré un chiffre d'affaires stable par rapport à 2018. Hachette UK a également amélioré sa profitabilité, malgré un chiffre d'affaires en baisse et un contexte macroéconomique marqué par les tensions liées au Brexit.

Les Fascicules, dont la branche est le numéro un mondial, ont aussi démontré la résilience de leur modèle économique.

Enfin, le bien-fondé de l'acquisition en 2017 et 2018 de start-up dans le domaine des jeux sur mobiles a été démontré, ces entreprises ayant affiché une croissance moyenne de plus de 50 % en 2019.

1.4.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL**A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS**

Présent dans 39 pays sur cinq continents, Lagardère Travel Retail est depuis 2017 (après la cession de l'ensemble de ses activités de Distribution) un « pure player » et un leader mondial du Travel Retail.

Lagardère Travel Retail opère, à fin 2019, un total de 4 832 points de vente. La répartition géographique est la suivante : 3 525 en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 471 en Asie-Pacifique et 836 en Amérique du Nord.

Lagardère Travel Retail, dont la stratégie est d'être le détaillant et restaurateur de référence des passagers et, aux yeux des concédants, le partenaire privilégié sur tous les segments de marché, opère ses activités en zones de transports et concessions sur trois segments d'activité :

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

Et sur quatre zones géographiques :

- ▶ France ;
- ▶ EMEA, qui couvre la zone Europe (hors France) et les développements au Moyen-Orient et en Afrique ;
- ▶ ASPAC, qui réunit les implantations de la zone Asie-Pacifique ;
- ▶ Amérique du Nord, qui regroupe les activités de détail au Canada et aux États-Unis.

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

Hachette Livre a par ailleurs réussi son entrée sur le marché des jeux de société en France, en acquérant l'éditeur Gigamic et le distributeur Blackrock Games, tous deux en croissance, et en créant deux studios de création (Studio H et Funnyfox).

C) PERSPECTIVES

En 2020, Lagardère Publishing devrait connaître une croissance plus modérée, du fait d'un programme de réforme du lycée ne concernant plus qu'un seul niveau au lieu de deux en 2019.

En outre, 2020 sera une année « sans Astérix ».

Dans ce contexte, Lagardère Publishing va continuer sa stratégie de diversification en direction des jeux sur mobiles et des jeux de société, qui connaissent une croissance forte et dont le modèle économique est très proche de celui de l'édition de livres.

La branche va également poursuivre les acquisitions ciblées sur son cœur de métier d'éditeur, comme elle l'a fait en janvier 2020 avec l'acquisition d'une participation majoritaire dans Le Livre Scolaire en France.

Enfin, dans le cadre de la stratégie définie pour le Groupe par Arnaud Lagardère, Lagardère Publishing va se positionner pour l'acquisition potentielle d'un éditeur en langue anglaise – qui reste à identifier – de façon à se renforcer sur ce bassin linguistique où se joue une grande partie de l'avenir économique de l'édition.

Dans ce segment, Lagardère Travel Retail amplifie son développement en :

- ▶ fédérant plus fortement ses positions actuelles pour accroître son efficacité et sa notoriété ;
- ▶ enrichissant ses concepts et ses offres commerciales sur tous les marchés ;
- ▶ valorisant un positionnement concurrentiel unique grâce à son expertise sur les trois segments d'activités ;
- ▶ intensifiant son développement organique, en particulier dans les zones les plus dynamiques avec notamment les développements et renouvellements suivants en 2019 (non exhaustif) :
 - En France :
 - l'ouverture du nouveau terminal Orly 3 avec des activités Travel Essentials et Duty Free, ainsi que la rénovation du terminal 2E Hall L (Core Duty Free et Mode) dans les aéroports de Paris ;
 - l'ouverture des points de vente Marks & Spencer et Fnac à la gare de Paris-Montparnasse ;
 - l'ouverture du point de vente Relay à l'aéroport de l'île de La Réunion ;
 - les gains de concession des hôpitaux de Clermont, Nantes et Pontoise.
 - En EMEA :
 - le gain d'une concession pour opérer des magasins diplomatiques à Genève en Suisse ;
 - des gains de concessions dans les trois segments d'activités en Italie, principalement dans les aéroports de Rome, Brindisi, Bologne, Florence, Bari, Naples, Catane et Cagliari ;
 - le renouvellement de la concession en Travel Essentials et Duty Free à l'aéroport de Prague en République tchèque ;

(1) Source : estimations internes.

- le renouvellement de la « master concession » à l'aéroport de Modlin en Pologne ;
- la reprise de la concession pour opérer les restaurants Smullers dans près de trente gares ferroviaires aux Pays-Bas.
- En Asie-Pacifique :
 - le gain de concessions en Mode et Restauration dans les aéroports Shanghai-Pudong et Beijing-Daxing en Chine, ainsi que l'ouverture de plusieurs magasins et restaurants à l'aéroport de Hong Kong (y compris le premier point de vente Monocle en aéroport).
- En Amérique du Nord :
 - le gain de nouvelles concessions à La Nouvelle-Orléans, Vancouver, Cincinnati, Dallas en Travel Essentials et Détroit, Dallas, Denver ou encore Austin en Foodservice ;
- ▶ accélérant sa croissance externe avec notamment les récentes acquisitions de International Duty Free (le leader du Travel Retail en Belgique) en septembre 2019, et d'activités de Restauration en République tchèque en mai 2019.

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

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

Le réseau comprend des points de vente :

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

a. Leader mondial⁽¹⁾ en Travel Essentials

Avec les magasins Relay, Hubiz, 1Minute, Hub Convenience, ainsi que des enseignes locales, Lagardère Travel Retail anime aujourd'hui le premier réseau international de magasins d'essentiels du voyage implantés en zones de transports (dont près de 160 aéroports internationaux). À fin 2019, ce segment représente 2 956 magasins dans le monde.

Une partie de ces magasins (296) est opérée par un réseau de franchisés dans des pays comme la Belgique, la Hongrie, la Pologne, la Roumanie, la Turquie, la Chine, l'Inde, le Pakistan, les Émirats arabes unis ou encore le Cambodge.

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

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

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

La concurrence, dans la vente de produits de commodités en zones de transports, auparavant locale, s'internationalise : Dufry est présent dans 65 pays ; WH Smith dans 30 pays ; HMSHost (Autogrill) est principalement implanté en Amérique du Nord et dans 20 autres pays ; SSP est présent dans 33 pays ; Areas dans 13 pays ; et Valora est principalement implanté en Allemagne, Autriche, Suisse, Luxembourg et Pays-Bas.

b. Un des leaders mondiaux du Duty Free & Fashion

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

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

Au cours de ces dernières années, Lagardère Travel Retail est devenu le leader européen⁽¹⁾ de la Mode en zones de transports notamment suite à des gains d'appels d'offres (principalement à Genève en Suisse, aux Pays-Bas, au terminal Avancorpo de Rome-Fiumicino en Italie, à l'aéroport de Vienne en Autriche et à l'aéroport de Toulouse en France). À fin 2019, ce segment représente 731 magasins dans le monde.

Lagardère Travel Retail exerce également une activité de ventes à bord de produits haut de gamme, pour le compte de compagnies aériennes (notamment Air France, Alitalia et Iberia) en partenariat avec le groupe Serravalle (racheté par Gategroup en 2016).

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

c. Un opérateur en croissance rapide sur le segment Foodservice

Lagardère Travel Retail opère 1 145 points de vente de restauration (dont 13 opérés par un réseau de franchisés) dans 23 pays (tels que la France, la République tchèque, la Pologne, l'Italie, l'Autriche, l'Islande, l'Amérique du Nord, le Gabon, la Slovaquie, et les Pays-Bas suite à la reprise récente de l'activité de Smullers) :

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

Ainsi, ce portefeuille de marques large et équilibré entre marques conçues spécialement pour le Travel Retail, ou via des partenariats avec des marques leader proposant des concepts sur mesure

(1) Source : Moodie Report ; Direction de la Stratégie de Lagardère Travel Retail ; rapports annuels des sociétés. Le site www.moodiereport.com publie régulièrement les évolutions des parts de marché des opérateurs du Travel Retail, il est reconnu comme une référence du secteur.

uniques et différenciants, permet à Lagardère Travel Retail de couvrir l'ensemble des besoins spécifiques de ses clients B2B et B2C avec des offres produits diversifiées et innovantes.

L'excellence opérationnelle démontrée par Lagardère Travel Retail en Foodservice, associée à une approche sur mesure pour

chaque plateforme et la sophistication des réponses aux appels d'offres sont des atouts absolument majeurs pour le gain de nouvelles concessions, les concédants du monde entier élevant en permanence leur niveau d'exigence.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2019 : 4 264 M€ (vs 3 673 M€ en 2018)

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2019	2018
Travel Essentials	37,8 %	42,0 %
Duty Free & Fashion	39,7 %	40,4 %
Foodservice	22,5 %	17,6 %
Total	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires (Travel Retail)

	2019	2018
France	22,5 %	24,3 %
Europe (hors France), Moyen-Orient et Afrique	40,6 %	41,9 %
Amérique du Nord	25,0 %	21,1 %
Asie-Pacifique	11,9 %	12,7 %
Total	100 %	100 %

Le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail en 2019 a augmenté de 16,1 % en données brutes et de 6,1 % à taux de change et périmètre comparables.

L'activité Travel Essentials représente 37,8 % du chiffre d'affaires à fin 2019, contre 42,0 % à fin 2018, essentiellement lié au fort développement de l'activité Foodservice. Le Travel Essentials est porté sur l'exercice par la bonne performance du réseau existant essentiellement en EMEA et Amérique du Nord.

La part de l'activité Duty Free & Fashion demeure stable dans la répartition du chiffre d'affaires entre 2018 et 2019, traduisant la dynamique des gains de concessions ainsi que la bonne performance du réseau existant. Elle bénéficie également de l'apport en chiffre d'affaires lié à l'acquisition de IDF depuis le 20 septembre 2019.

Enfin, l'activité Foodservice représente 22,5 % du chiffre d'affaires à fin 2019, contre 17,6 % à fin 2018, suite à l'effet « année pleine » de l'acquisition de HBF en Amérique du Nord (réalisée en novembre 2018), aux acquisitions en République tchèque et aux Pays-Bas (Smullers), et à la bonne performance du réseau existant dans toutes les régions.

Toutes les zones ont connu des croissances sensibles en valeur absolue. La progression de la zone Amérique du Nord dans la répartition géographique du chiffre d'affaires tient à l'effet « année pleine » de l'acquisition de HBF.

L'environnement de marché en 2019 a été marqué par le ralentissement de la croissance des trafics aériens dans toutes les zones.

Par ailleurs, la volatilité de certaines monnaies (en particulier le yuan, le rouble et le dollar américain), les incertitudes autour du Brexit, les

périodes de grèves et le mouvement des gilets jaunes en France, les mouvements sociaux à Hong Kong, ainsi que la poursuite du recul du marché de la presse ont atténué le rythme de croissance de l'activité dans les zones concernées.

Ralentissement de la croissance du trafic aérien

Après des progressions de 4,2 % en 2012, 3,9 % en 2013, 4,9 % en 2014, 6,1 % en 2015, 6,5 % en 2016, 6,6 % en 2017 et 6,3 % en 2018, l'année 2019 a été marquée par un ralentissement de la croissance des trafics aériens à +2,9 % au niveau mondial, dont : +3,3 % en Europe (vs +6,3 % en 2018), +3,1 % en Amérique du Nord (vs +5,2 % en 2018) et +1,8 % en Asie-Pacifique (vs +8 % en 2018⁽¹⁾).

Poursuite de la baisse des produits de l'écrit

Les marchés de la presse ont connu une poursuite de leur déclin avec des baisses en volume de 5 % à 10 % selon les pays. Les baisses de volume ont été partiellement compensées par des hausses de prix.

Dans ce contexte, la croissance du résultat de Lagardère Travel Retail s'explique par :

- ▶ le développement des réseaux, par croissance interne et externe, ainsi que la modernisation des magasins ;
- ▶ la poursuite de la stratégie d'évolution des concepts et des gammes vers des produits en croissance (Duty Free, Foodservice et Convenience par exemple) ;
- ▶ la progression des trafics aériens ;
- ▶ la mise en œuvre des synergies et l'amélioration permanente de l'efficacité opérationnelle permettant d'améliorer sensiblement la rentabilité tout en absorbant l'augmentation des loyers (amélioration

(1) Source : ACI à fin novembre 2019 et à fin décembre 2018.

des conditions d'achats, optimisation des ventes et maîtrise des coûts grâce notamment au programme global « Target Operating Model », convergence des systèmes d'information, réduction du coût des investissements, etc.).

B.1 FRANCE

Le chiffre d'affaires géré⁽¹⁾ sur les trois segments a affiché une augmentation de 6,3 % par rapport à 2018 avec des variations positives sur l'ensemble des segments.

L'année 2019 a été marquée par les mouvements sociaux à partir du 5 décembre avec des grèves continues et une incidence notable sur les activités de Restauration et de Travel Essentials sur les réseaux SNCF et RATP.

Malgré ce contexte défavorable, le réseau Travel Essentials a affiché une croissance de 4,2 % et le segment Foodservice a enregistré une forte progression de 7,8 % grâce au démarrage des points de vente à l'aéroport de Toulouse (décembre 2018) et aux gains de concessions en hôpitaux en 2019 (Nantes, Clermont). Par ailleurs, le renforcement des produits Food & Beverage en pourcentage du chiffre d'affaires s'est poursuivi en 2019.

L'activité Duty Free & Fashion a enregistré en 2019 une hausse de son chiffre d'affaires géré de 7,6 %. Cette performance est portée par la hausse de 2,6 % du trafic sur les aéroports de Paris, l'ouverture du nouveau terminal Orly 3, la rénovation des activités Core Duty Free et Mode au terminal 2E Hall L à Paris-Charles-de-Gaulle, ainsi que la contribution en année pleine de l'intégration des boutiques de la Maison du Chocolat. Les plateformes régionales ont également bénéficié de la croissance des trafics aériens : +13,0 % à Marseille-Provence, +6,6 % à Lyon-Saint-Exupéry, +4,8 % à Nice-Côte d'Azur et +10,0 % à Bordeaux.

B.2 EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE (EMEA – HORS FRANCE)

En **Italie**, le chiffre d'affaires a progressé de 8,8 % au total, dont 7,8 % à périmètre comparable en raison principalement de la croissance très soutenue du Duty Free (+11,2 %) notamment à Rome (nombreuses initiatives commerciales et effet favorable de mix passagers sur la dépense moyenne), mais aussi à Venise (effet « année pleine » de la modernisation) et dans les aéroports régionaux (trafic dynamique). La Restauration et le Travel Essentials ont respectivement progressé de 2,3 % et 3,1 % à périmètre comparable. La croissance du chiffre d'affaires s'explique également par le développement soutenu du réseau à la suite des gains de nombreuses concessions en 2019 et 2018 dans les trois segments d'activité.

En **Pologne**, le chiffre d'affaires consolidé est resté stable par rapport à 2018, et ce malgré la perte des contrats du terminal 2 de l'aéroport de Varsovie en juin 2018. La forte croissance à périmètre comparable (+8,7 %) a été portée principalement par les activités Duty Free et Travel Essentials qui ont respectivement progressé de 11 % et de 8,4 % sur la période. La bonne performance des activités Foodservice (+6,5 % au total) est expliquée par l'augmentation du chiffre d'affaires à périmètre comparable (+5 %) et par de multiples ouvertures de points de vente.

En **République tchèque**, la hausse des ventes de 4,8 % en 2019 est liée à la bonne dynamique de la Restauration (+14,1 %) qui a été soutenue par une acquisition réalisée en mai 2019 (impact de +8 %). Les activités Travel Essentials et Duty Free sont stables par rapport à l'an dernier sous l'effet d'une baisse sensible de la dépense moyenne par passager, liée à des incidences de change et de mix passagers défavorables, et ce malgré l'augmentation du trafic à l'aéroport de Prague.

Le reste de la zone est en progression de 21 % soutenue par l'acquisition de IDF en Belgique et l'effet « année pleine » de la concession de restauration The Daily DXB à Dubaï (ouverte en septembre 2018). À noter également :

- ▶ les ventes aux **Pays-Bas** ont enregistré une hausse de 41,3 % grâce à l'acquisition de la marque Smullers et le début de l'activité Restauration. L'activité Mode est stable par rapport à l'an dernier grâce à la bonne dynamique des marques Gucci et Hermès qui compense la réduction de superficie du magasin principal à l'aéroport de Schiphol (Amsterdam) ;
- ▶ en **Roumanie**, l'activité a progressé de 19,9 %, portée par la croissance du réseau existant (+14,0 %) et une dynamique toujours très forte du tabac ;
- ▶ en **Bulgarie**, le chiffre d'affaires a augmenté de 15,2 %, grâce à de très bons résultats sur le réseau existant (+10,2 %) ;
- ▶ en **Islande**, l'activité a diminué de 23 % en raison de la baisse du trafic dans les mêmes proportions suite à la faillite fin mars 2019 de WOW Air, la seconde compagnie aérienne du pays ;
- ▶ en **Allemagne**, le chiffre d'affaires a enregistré une baisse de 2,7 %. L'activité de Travel Essentials est en recul de 1,7 %, affectée par la baisse des produits de l'écrit et par l'effet défavorable du report de vols à Berlin entre les aéroports Schönefeld et Tegel. La fermeture temporaire (de novembre 2018 à mai 2019) du Foodcourt de la gare de Francfort, suite à un dégât des eaux, a sensiblement affecté l'activité Foodservice (-9,6 %).

B.3 ASIE-PACIFIQUE

Dans le **Pacifique**, le chiffre d'affaires est légèrement en retrait (-1,5 %). Outre le ralentissement économique auquel est confronté l'Australie, la région a souffert d'un tassement de la croissance du trafic, cumulé à un mix passagers défavorable (plus de passagers domestiques, au détriment des passagers internationaux et, plus particulièrement, des passagers chinois). Dans ce contexte, l'activité Travel Essentials – qui est encore exposée à la baisse des produits de l'écrit – a affiché un recul limité à -1,9 % (à périmètre comparable et à taux constants). En outre, la fermeture de plusieurs points de vente à Perth, Brisbane et Melbourne a entraîné une diminution du chiffre d'affaires de cette activité. Enfin, le Duty Free a enregistré une hausse de ses ventes de 11,2 % liée à l'effet « année pleine » des points de vente Duty Free de Christchurch (ouverts fin novembre 2018) et à l'accroissement des ventes de Duty Free à Auckland (+3,1 %).

En **Asie**, le chiffre d'affaires a de nouveau connu une croissance soutenue (+16,8 % à taux constants). Ainsi, les ventes à Hong Kong sont en hausse de 20,2 % grâce à l'activité de grossiste (croissance de +13 % mais à faible marge) démarrée fin 2017 et qui correspond à l'approvisionnement d'une partie des produits de la co-entreprise (avec China Duty Free Group) opérant la concession alcools et tabac de l'aéroport. L'activité Retail a également affiché une solide croissance de 37 % malgré les événements sociaux qui ont fortement perturbé l'activité depuis le mois de juillet 2019. Cette performance s'explique par l'ouverture de nouveaux concepts tels que Monocle (Travel Essentials) ou Wolfgang Puck Kitchen et Bless (Foodservice), mais aussi par le développement du réseau de magasins de Mode (sept ouvertures depuis le mois d'août 2019). Par ailleurs, la Chine a poursuivi son développement avec une croissance de 41,8 %, notamment en Mode, portée par les ouvertures des plateformes de Shanghai-Pudong, Beijing-Daxing, Zhengzhou et Xinzhen, ainsi que par l'effet « année pleine » des ouvertures de 2018 (Shanghai Hongqiao, Beijing Capital, etc.) et une croissance soutenue du trafic sur les plateformes existantes (Shenzhen, etc.).

(1) Le chiffre d'affaires géré correspond au chiffre d'affaires des activités pris à 100 %, quel que soit le niveau de contrôle ou de détention exercé par Lagardère Travel Retail sur ces dernières.

B.4 AMÉRIQUE DU NORD

En 2019, l'**Amérique du Nord** a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 30,3 % (3,3 % à périmètre constant). La croissance en comparable s'explique par les bonnes performances de l'activité Travel Essentials (+1,7 %) notamment grâce aux aéroports de Charlotte (+13,5 %), Phoenix (+9,9 %), Southwest Florida (+10,4 %) et Détroit (+6,5 %). Les activités Foodservice ont également affiché des performances solides avec une croissance à périmètre comparable de 18,2 % portée principalement par les aéroports d'Austin (+42 %), Dallas (+55 %) et Denver (+21 %). En outre, HBF et Volo Volo (acquis en novembre 2018) ont contribué de manière importante à la croissance de l'activité Foodservice (+231 %) ainsi qu'à celle de la zone Amérique du Nord (+28 %). En revanche, le Duty Free & Fashion est en décroissance (-1,3 %) en raison de fermetures (notamment à Pittsburgh). Enfin, l'activité des plateformes internationales en Travel Essentials et Fashion est impactée par la baisse du trafic des passagers chinois (liée au conflit commercial entre les États-Unis et la Chine).

L'Amérique du Nord a continué son développement avec l'ouverture de nouveaux points de vente en Travel Essentials : cinq à La Nouvelle-Orléans, quatre à l'aéroport de Vancouver, cinq à Cincinnati et trois à Dallas. Sur le segment Foodservice, il faut noter l'ouverture de restaurants à Détroit, Denver, Dallas et Austin.

Le chiffre d'affaires 2019 de l'ensemble de la zone se répartit de la façon suivante entre les différents segments d'activité : Travel Essentials (59 %), Duty Free & Fashion (9 %) et Foodservice (32 %).

B.5 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2019

Le premier objectif pour l'année 2019 concernait le maintien de la dynamique de développement pour bénéficier des opportunités significatives de croissance. Les réalisations les plus notables dans ce domaine sont les suivantes :

- ▶ l'acquisition en septembre 2019 d'International Duty Free, le leader du Travel Retail en Belgique, présent également au Luxembourg et au Kenya ;
- ▶ l'acquisition en mai 2019 des activités de restauration d'Autogrill en République tchèque ;
- ▶ l'ouverture de la plateforme Duty Free et Restauration à l'aéroport Léon-Mba de Libreville (Gabon) en avril 2019 ;
- ▶ la reprise de la concession pour opérer les restaurants Smullers dans près de trente gares ferroviaires aux Pays-Bas début février 2019 ;
- ▶ de multiples gains de concessions dans toutes les régions, et plus spécifiquement en Amérique du Nord, en Chine, à Hong Kong, en Italie, en Espagne et en Roumanie.

Le deuxième objectif concernait l'intégration des nouvelles acquisitions et concessions (HBF aux États-Unis, magasins Smullers dans les gares ferroviaires aux Pays-Bas, Christchurch en Nouvelle-Zélande, etc.). Celle-ci s'est déroulée de manière très satisfaisante et le niveau de performance atteint est en ligne ou au-dessus des attentes.

Le troisième objectif concernait la poursuite de l'enrichissement du mix produit au sein du Travel Essentials, à travers le déploiement du nouveau concept Relay dans l'ensemble des pays où Lagardère Travel Retail est présent. Pour répondre à cet objectif, la branche a concentré ses efforts sur :

- ▶ la poursuite du déploiement dans plusieurs pays du nouveau concept Relay réunissant sous un même toit cinq grandes catégories d'essentiels du voyage (l'alimentaire, les produits de lecture, les cadeaux et souvenirs, le voyage et l'enfant) ;
- ▶ la modernisation des concepts, afin de dynamiser les ventes ;

Le quatrième objectif concernait l'accélération de l'innovation dans les produits et services fournis. Dans ce cadre, Moodies a décerné en 2019 le Best Employee Engagement Award à Lagardère Travel Retail pour son programme Innovation Booster. Ce dernier contribue à l'émergence de nouveaux projets en lien avec les besoins des pays dans une logique intrapreneuriale ou d'innovation (collaboration avec les start-up, les universités, etc.). Par ailleurs, Lagardère Travel Retail a développé des initiatives telles que Click & Collect et Shop & Collect afin d'améliorer la qualité et l'efficacité du parcours client au sein de ses magasins. Ces services permettent respectivement aux clients de commander sur Internet et de venir récupérer leurs produits plus tard en magasin, ou d'acheter en magasin et de récupérer leurs produits plus tard (après un déplacement par exemple).

Le cinquième objectif concernait le développement des segments Duty Free & Fashion et Foodservice :

- ▶ en 2019, les ventes ont progressé de 14 % sur le segment Duty Free & Fashion, sous l'effet de la bonne performance du réseau existant dans toutes les régions ainsi que les gains de concessions en France, Autriche, Moyen-Orient, Nouvelle-Zélande, Chine et Hong Kong. L'acquisition de IDF en septembre 2019 a également contribué au renforcement de cette activité ;
- ▶ les ventes du segment Foodservice ont affiché une croissance de 48 % portées par les acquisitions d'Autogrill en République tchèque, de Smullers aux Pays-Bas, l'effet « année pleine » de l'acquisition de Højvej Branded Foods en 2018, ainsi que les nombreux gains de concessions dans toutes les régions, couplée à la bonne performance du réseau existant en France, Italie, Pologne et Autriche.

Le sixième objectif concernait les initiatives favorisant l'amélioration de la rentabilité et de la génération de cash. La branche a mis en œuvre une série de mesures permettant un suivi régulier renforcé de la performance, maintenu le rythme d'amélioration de son besoin en fonds de roulement. Elle a par ailleurs optimisé sa gestion de trésorerie et mené avec succès plusieurs appels d'offres bancaires. Enfin, l'acquisition de HBF en 2018 a permis le partage fructueux des bonnes pratiques opérationnelles auprès des équipes de Paradies Lagardère en 2019 et a renforcé son excellence opérationnelle.

C) PERSPECTIVES

Les perspectives de l'activité de Lagardère Travel Retail pour 2020 dépendent notamment de l'évolution des trafics en aéroports et des devises, ainsi que de l'environnement géopolitique et économique en général.

Les objectifs sont concentrés sur :

- ▶ le maintien du rythme de développement pour bénéficier des opportunités significatives de croissance ;
- ▶ l'intégration des nouvelles acquisitions et concessions (IDF en Belgique, finalisation de l'intégration de HBF aux États-Unis, ouverture de la concession à Abu Dhabi, etc.) ;
- ▶ la sécurisation du renouvellement des contrats clés ;
- ▶ l'accélération de l'innovation dans les produits et services fournis, et une attention accrue sur les thématiques de RSE ;
- ▶ le renforcement de l'excellence opérationnelle et l'amélioration de la rentabilité ;
- ▶ les initiatives favorisant l'optimisation de la gestion de la trésorerie et des besoins de financement.

Lagardère Travel Retail, reconnu pour ses positions de leadership sur ses métiers, sa rigueur opérationnelle, sa culture de la performance et ses marques internationales, dispose de nombreux atouts pour atteindre ces objectifs.

1.4.3 AUTRES ACTIVITÉS

1.4.3.1 LAGARDÈRE NEWS

Les commentaires qui suivent décrivent la situation de Lagardère News dans son périmètre 2019 ainsi que l'évolution de ses activités au cours de l'exercice 2019. Le périmètre de Lagardère News intègre *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, la régie publicitaire, l'activité de gestion de licences de la marque Elle, Europe 1 et les radios musicales françaises (Virgin Radio et RFM).

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Avec trois radios (Europe 1, Virgin Radio, RFM), deux journaux (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*) et une marque de presse mondiale (Elle), Lagardère News rassemble 7,2 millions d'auditeurs⁽¹⁾ chaque jour, plus de 4,5 millions de lecteurs⁽²⁾ chaque semaine et près de 12 millions de visiteurs uniques⁽³⁾ sur ses plateformes digitales.

A.1 PRESSE MAGAZINE

À la suite de la cession de l'essentiel des titres de presse magazine à Czech Media Invest en février 2019, Lagardère News regroupe maintenant les titres de presse *Paris Match* et *Le Journal du Dimanche*.

Avec 13,5 millions de lecteurs chaque semaine⁽²⁾ sur ses différents supports, *Paris Match* est le premier magazine français d'actualité en audience et en diffusion. Il se distingue par son positionnement unique qui combine la rigueur des « news magazines » et l'émotion des « picture magazines », l'information, la culture, le lifestyle et le people. Il peut projeter des journalistes de terrain au cœur des événements les plus spectaculaires et accompagner les personnalités aimées des Français dans leurs moments les plus intimes.

Le Journal du Dimanche regroupe 3,8 millions de lecteurs chaque semaine, sur ses différents supports, parmi lesquels tous les leaders d'opinion. Par ailleurs, avec ses scoops, ses interviews exclusifs des leaders politiques, économiques et culturels, ainsi que ses centaines de reprises chaque semaine par les autres médias, il est le journal français de référence du week-end. *Le Journal du Dimanche* est ainsi l'un des journaux les plus influents de l'Hexagone dans les domaines de la politique, de l'économie et de la culture (sorties cinéma et livres).

Le chiffre d'affaires se compose principalement de revenus publicitaires print et digitaux, de diffusion des magazines et de diversification.

A.2 RADIO

À la suite de la cession en 2018 des radios à l'international, le chiffre d'affaires Radio est maintenant principalement réalisé en France. Les revenus des radios sont très majoritairement constitués de recettes publicitaires radio et digitales qui dépendent largement des mesures d'audience et de l'état du marché publicitaire.

Lagardère News est, avec ses trois réseaux nationaux, l'un des acteurs majeurs sur le marché de la radio en France.

Europe 1

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

Virgin Radio

Virgin Radio, radio musicale avec pour cœur de cible les jeunes adultes de 25 à 34 ans, mêle créativité, dynamisme et proximité. Virgin Radio est un format musical pop, rock et électro, qui associe références incontournables et nouveautés. Elle est écoutée par 2,1 millions d'auditeurs par jour⁽⁴⁾.

RFM

RFM propose tous les jours à ses auditeurs le meilleur de la musique à travers une programmation musicale riche aux couleurs de la station, alliant pop music, disco, funk et rock. Un positionnement familial et grand public qui séduit 2,1 millions d'auditeurs⁽⁴⁾ chaque jour.

A.3 ELLE INTERNATIONAL

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

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

Enfin, c'est aussi une activité de licences hors média (mode, beauté, décoration, services, etc.) avec 140 licenciés dans 80 pays.

A.4 RÉGIE PUBLICITAIRE

En 2019, Lagardère Publicité News, a proposé une offre média riche et variée ainsi que des solutions médias intelligentes afin de répondre au mieux aux besoins des annonceurs, des agences médias et des agences conseils.

Lagardère Publicité News est la régie publicitaire de six marques emblématiques, référentes et complémentaires du Groupe solidement ancrées dans le quotidien des Français, que ce soit en matière d'actualités, d'exclusivités et de divertissement : Europe 1, Virgin Radio, RFM, *Le Journal du Dimanche*, *Paris Match*.

Lagardère Publicité News s'appuie sur l'ensemble de ses expertises métiers, des solutions médias innovantes et sur la puissance de ses marques pour amplifier des campagnes média classiques ou concevoir des solutions de communication sur mesure (média et hors média) à destination d'audiences qualifiées.

L'offre de la régie se déploie en radio, en presse, en digital, sur le terrain de l'expérience et de l'événementiel afin de répondre aux besoins spécifiques des annonceurs, des agences médias et des agences conseils :

- ▶ studio intégré ;
- ▶ conseil en stratégie éditoriale, en conception et création de contenus originaux ;
- ▶ offres 360.

(1) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; 13 ans et + ; Europe 1, Virgin Radio et RFM ; novembre-décembre 2019 ; audience cumulée.

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

(3) Source : Médiamétrie - NetRatings ; audience Internet global ; France ; septembre 2019 ; audience dédoublée : Europe 1 (B), *Le Journal du Dimanche* (B), *Paris Match* (B), Virgin Radio (B), RFM (B), Routard.com (B) ; base : 2 ans et +.

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

Lagardère Publicité News propose ainsi une offre puissante qui touche 31 millions d'individus sur trois semaines, soit 58 % des Français (1).

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2019 : 236 M€ (vs 257 M€ en 2018 retraité IFRS 16).

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

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2019	2018 proforma
dont Presse Magazine (y compris la régie publicitaire)	33,8 %	33,4 %
dont Radio (y compris la régie publicitaire)	46,4 %	48,7 %
dont Autres (essentiellement Elle International)	19,8 %	17,9 %
Total	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2019	2018 proforma
France	76,0 %	79,6 %
International	24,0 %	20,4 %
Total	100 %	100 %

B.1 PRESSE MAGAZINE FRANCE

Suite à la cession à Czech Media Invest de l'essentiel des titres de Presse en février 2019, Lagardère News regroupe en Presse Magazine France, les titres *Paris Match* et *Le Journal du Dimanche*. La célébration des 70 ans de *Paris Match* en 2019 a été l'occasion de réaffirmer ses valeurs : « Le poids des mots, le choc des photos ». Aujourd'hui le magazine est devenu une marque média 360° avec :

- ▶ le développement des hors-séries ;
- ▶ la création d'une déclinaison numérique sur la rubrique Discover du réseau social Snapchat ;
- ▶ le développement des webséries (sept en 2019) ;
- ▶ l'organisation de croisières avec des conférences ;
- ▶ des événements comme la 16^e édition du Grand Prix du Photoreportage Étudiant ainsi que les 3^e et 4^e Rendez-vous des Grands Aventuriers ;
- ▶ des émissions et podcasts en synergies avec Europe 1 tels que les nouveaux podcasts « Paris Match Stories » ;
- ▶ l'exploitation du fonds photographiques exceptionnel de *Paris Match* avec le lancement d'une boutique en ligne depuis l'été 2019 ;
- ▶ la réalisation de vidéos avec les équipes de production de Match Prod.

En termes de chiffre d'affaires, dans un contexte particulièrement exigeant sur la vente au numéro, le chiffre d'affaires **diffusion** est en retrait de 12,6 % à périmètre comparable (vs -3,6 % en 2018).

L'année 2018 avait été portée par une actualité politique et people très favorable à *Paris Match*.

- ▶ *Paris Match* a maintenu sa position de leader en ventes au numéro comme en Diffusion France Payée (DFP), avec une tendance à -8,99 % par rapport à 2018. Le marché de concurrence est composé de *Télérama*, *Le Figaro Magazine*, *M*, *le magazine du Monde*, *Le Point*, *L'Obs*, *L'Express*, *Point de Vue* et *Gala*.
- ▶ *Le Journal du Dimanche* a affiché une vente au numéro en retrait de 9,4 % par rapport à 2018, meilleure que le marché des titres de presse quotidienne (-10,5 % par rapport à 2018 ; marché de concurrence composé de *Libération*, *Le Monde*, *Les Échos*, *L'Équipe*, *Aujourd'hui en France/Le Parisien* et *Le Figaro*) (2).

En **publicité**, malgré un contexte économique difficile, les deux titres de Lagardère News ont réalisé une meilleure performance que le marché (3).

- ▶ *Paris Match* est parvenu à gagner 0,8 point de part de marché (vs une part de marché de 14,3 % en 2018) dans un univers de concurrence du News en baisse de 2 %.
- ▶ *Le Journal du Dimanche* a vu sa part de marché légèrement baisser (-0,1 point en 2019, vs une part de marché de 3,7 % en 2018) dans un marché en recul de 1,3 %.

Pour ce qui est du **numérique** :

- ▶ En 2019, le site de *Paris Match* a accueilli chaque mois plus de 4,7 millions de visiteurs uniques (tous supports confondus) (4). À cela s'ajoute un fort rayonnement sur les réseaux sociaux avec 2,8 millions d'abonnés.

(1) Source : étude Cross Médias 2019 basée sur les données de mars 2019 ; Affimétrie, ACPM et Médiamétrie, base 15 ans et + ; exposition trois semaines ; radio, presse, Internet fixe, mobile et tablette ; marques de Lagardère Publicité News : Europe 1, RFM, Virgin Radio, *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Routard.com, hors FG et OUI FM non publiés.

(2) Source : ACPM, DSH 2018-2019.

(3) Source : Kantar Media ; janvier-décembre 2019.

Paris Match : total hors publicités diverses, infomedia sauf TV, salons et foires, spectacles et manifestations.

Le Journal du Dimanche : total hors divers, annonces légales, organismes humanitaires, publicité financière et infomedia sauf TV.

(4) Source : Médiamétrie - NetRatings Internet Global ; septembre 2019.

► Le site du *Journal du Dimanche* a atteint 2,1 millions de visiteurs uniques chaque mois (tous supports confondus) ⁽¹⁾. Depuis mai 2019, le site a lancé sa newsletter quotidienne, « Le Journal de Demain », du lundi au samedi à 18h30, avec la même promesse éditoriale que pour le print : donner une longueur d'avance à ses lecteurs sur l'actualité. Cette newsletter a rassemblé 80 000 abonnés en quelques semaines avec un taux d'ouverture très élevé de 30 %.

B.2 RADIO

Europe 1

Chiffres clés :

En 2019, Europe 1 a réalisé une audience cumulée (AC) de 5,5 % ⁽²⁾, en recul de 0,9 point par rapport à 2018 et de 1,7 point par rapport à 2017.

La part d'audience (PDA) d'Europe 1 en 2019 est de 4,3 % ⁽²⁾, en repli de 0,8 point par rapport à 2018, et de 1,5 point par rapport à 2017.

Sur les cibles commerciales, Europe 1 a réalisé en 2019 :

- 2,9 % de PDA sur les 25-59 ans ⁽³⁾, en recul de 0,5 point par rapport à 2018 et de 1,3 point par rapport à 2017 ;
- 3,9 % de PDA sur les CSP+ ⁽⁴⁾, en repli de 1,0 point par rapport à 2018 et de 2 points par rapport à 2017.

Pour renouer avec son positionnement et son rayonnement historiques, la station a fait peau neuve à la rentrée de septembre 2019. Dans cette optique, Europe 1 s'appuie sur des talents « maison » tels que Matthieu Belliard qui anime la matinale, Matthieu Noël qui anime le 16h-18h, Sonia Mabrouk qui réalise l'interview politique du matin, ou encore Christophe Hondelatte, Anne Roumanoff, Raphaëlle Duchemin, Émilie Mazoyer ou Mélanie Gomez. Il y a aussi quelques nouveaux venus comme Nathalie Levy ou de grands revenants comme Philippe Vandel. Europe 1 entend ainsi redevenir la radio du monde qui change... et de ceux que cela enchante.

C'est également une grille ouverte en grand sur le monde, plus responsable et plus durable, portée par des émissions qui réinvestissent les quatre piliers de la station – l'information, le divertissement, la culture et le récit – et accompagnée d'une programmation musicale en affinité avec la cible de Europe 1. Plus particulièrement, la station est engagée en faveur des innovations économiques, des progrès sociétaux, des ruptures technologiques positives qui sont célébrés dans des émissions (*La France bouge*

de Raphaëlle Duchemin) ou des événements comme les Trophées de l'avenir Europe 1 qui récompensent des femmes et des hommes chercheurs, étudiants, entrepreneurs, écrivains, citoyens ou élus qui, de par leurs actions, ont envie de faire bouger les choses pour participer activement à la construction d'une société durable et harmonieuse.

Enfin, Europe 1 a poursuivi l'exploration des nouveaux usages avec le lancement de Europe 1 Studio en septembre 2018 : un label de création de contenus originaux qui développe des podcasts. Huit créations originales ont ainsi été réalisées (parmi lesquelles : « 3h56 », « Déclic », « En route avec » ou encore « Les Attaquantes ») et ont atteint 24 millions d'écoutes ⁽⁵⁾.

Radios musicales

Virgin Radio, deuxième radio musicale en audience cumulée sur les 25-49 ans :

Dans un marché des radios musicales très bas, Virgin Radio a enregistré 4,3 % d'AC et 2,4 % de PDA ⁽⁶⁾. Elle a ainsi réuni 2,1 millions d'auditeurs ⁽⁶⁾ chaque jour.

Avec 1,5 million d'auditeurs âgés de 25 à 49 ans en journée (5h-24h), Virgin Radio se positionne comme la deuxième station dans l'univers des stations musicales ⁽⁶⁾.

Le matin, Camille Combal avec *Virgin Tonic* (7h-10h) est resté stable sur la cible des 13 ans et +, en audience cumulée (2,6 %) et en part d'audience (3 %). Il a rassemblé 1,4 million d'auditeurs quotidiens sur sa tranche ⁽⁶⁾.

Alors qu'elle était classée cinquième en novembre-décembre 2018, l'émission de Camille Combal est devenue en 2019 la troisième matinale de France en audience cumulée sur les 25-49 ans, toutes stations confondues (et deuxième en audience cumulée dans l'univers des stations musicales) ⁽⁶⁾.

RFM, une progression portée par les 35-49 ans :

2,1 millions d'auditeurs écoutent RFM chaque jour. Tant en audience cumulée qu'en part d'audience, la station a progressé en 1 an : +98 000 auditeurs et +0,1 point de PDA ⁽⁷⁾.

Dans l'univers des stations musicales adultes, RFM reste deuxième en PDA sur les 35 ans et plus (3 %) ⁽⁷⁾.

La station est également portée par une matinale forte : chaque matin entre 6h et 9h30 Élodie Gossuin et Albert Spano ont réveillé plus de 1,1 million d'auditeurs. Avec une progression de 128 000 nouveaux auditeurs, *Le Meilleur des Réveils* a affiché la plus forte progression des musicales ⁽⁷⁾.

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

AC %	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Europe 1	9,0 %	8,9 %	9,0 %	8,1 %	7,2 %	6,4 %	5,5 %
Virgin Radio	4,3 %	4,2 %	4,7 %	5,0 %	4,8 %	4,5 %	4,3 %
RFM	4,4 %	4,6 %	4,5 %	4,4 %	4,2 %	4,1 %	4,0 %

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

(1) Source : Médiamétrie - NetRatings Internet Global ; septembre 2019.

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

(3) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 25-59 ans ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; janvier-décembre 2019 ; part d'audience.

(4) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; CSP+ ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; janvier-décembre 2019 ; part d'audience.

(5) Source : données internes ; première saison.

(6) 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.

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

B.3 ELLE INTERNATIONAL

Concernant les licences internationales de Elle, l'année 2019 a été marquée par :

- ▶ Pour la partie médias :
 - ▶ le lancement de *Elle Décoration* au Portugal ;
 - ▶ la reprise de *Elle Canada* et *Elle Québec* par KO Média ;
 - ▶ le lancement de Elle Fictions, chaîne TV au Québec, par V Média ;
 - ▶ la reprise de *Elle Middle East* par Patrimony Media ;
 - ▶ la signature d'un accord de licence pour le lancement de *Elle* au Brésil en 2020 ;
 - ▶ la poursuite du développement des événements : Elle Active (Japon, Italie, Chine etc.), Elle Weekender UK, Elle Women in Tech (États-Unis et Norvège), Elle International Beauty Awards, Elle Deco International Design Awards, etc.

Pour la partie hors médias :

- ▶ l'ouverture de deux Elle Café : à Shanghai (Chine) dans un *book store* à Xintiandi Square, et à Bangkok (Thaïlande) au Siam Takashimaya Department Store ;
- ▶ le lancement de ligne Elle Homme en Chine ;
- ▶ le lancement mondial des montres Elle avec le groupe Fossil ;
- ▶ le lancement Elle Sport et Elle Kids Europe ;
- ▶ l'ouverture du premier pop-up Elle Decor Café à l'hôtel Plaza de New York (États-Unis).

B.4 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2019

Lagardère News, qui est composé d'Europe 1, Virgin Radio, RFM, *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, la régie publicitaire et l'activité de licence de la marque Elle, s'est employé en 2019 à structurer et à renforcer les métiers liés à l'information, en s'appuyant sur ses marques fortes, la qualité de ses contenus et l'indépendance de ses rédactions.

En parallèle, les fonctions support de Lagardère News résultant de l'autonomisation de l'organisation de Lagardère Active en pôles distincts se sont progressivement structurées durant l'année 2019.

Enfin, Lagardère News est restée très focalisée sur les actions de maîtrise des coûts visant à améliorer sa performance opérationnelle globale.

C) PERSPECTIVES

Les trois activités de Lagardère News (Presse, Radio, Licence de Marque) ont un avenir à construire ensemble. L'objectif est de faire une petite entreprise de grande information, une entreprise agile d'information rigoureuse, un fonctionnement start-up mais avec des marques historiques pour produire le contenu le plus différencié dans les conditions les plus souples et les plus performantes.

1.4.3.2 LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

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

- ▶ l'exploitation et la gestion de salles de spectacles ;
- ▶ la production de tournées d'artistes et de spectacles.

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

- ▶ Lagardère Live Entertainment (holding) ;

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

En 2019, Lagardère Live Entertainment et ses filiales ont comptabilisé 115 salariés à travers la France (en équivalent temps plein, personnel intermittent compris).

A.1 PRODUCTION DE CONCERTS ET DE SPECTACLES

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

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

Parallèlement, le succès de Lagardère Live Entertainment s'est construit grâce à son expérience dans la production de spectacles musicaux avec des réussites fortes comme *Salut les copains*, *DISCO*, *Love Circus* ou encore *Les Choristes*.

A.2 GESTION DE SALLES DE SPECTACLES

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

La gestion de ces lieux est caractérisée par une centralisation des services support au siège et des services opérationnels décentralisés qui conservent leur autonomie dans chaque salle. Par ailleurs, des synergies de compétence entre les lieux ainsi que des partages de qualifications et d'expériences ont été instaurés. Le savoir-faire et l'expérience des actifs de la société doivent ainsi pouvoir bénéficier à chaque entité, toujours dans une logique de développement.

B) LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT : UNE ANNÉE 2019 EXCEPTIONNELLE

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

B.1 PRODUCTION DE SPECTACLES

En 2019, près d'un million de spectateurs ont été comptabilisés pour les artistes Lagardère Live Entertainment en tournée avec des événements notables tels que :

- ▶ Phil Collins au Groupama Stadium (Lyon) : 35 000 spectateurs ;
- ▶ -M- : 700 000 spectateurs cumulés avec plus de 90 concerts dont quatre à l'AccorHotels Arena (Paris) et cinq à La Seine Musicale (Boulogne-Billancourt) ;
- ▶ Kev Adams : 114 spectacles, dont une diffusion sur TF1 avec une audience de 3,21 millions de téléspectateurs ;
- ▶ Jean-Louis Aubert : 36 dates complètes sur 2019 (dont huit au Bataclan) avant une tournée dans les Zénith en 2020.

L'année a également été marquée par le début de la commercialisation du spectacle musical *Les Choristes* en Chine et la production des dates françaises de Tears for Fears.

Parallèlement, au travers de sa filiale L Productions, Lagardère Live Entertainment a entamé une stratégie de développement d'artistes émergents avec de nouvelles signatures très prometteuses.

Lagardère Live Entertainment a proposé des shows d'une qualité exceptionnelle grâce à des moyens importants investis pour proposer la meilleure expérience possible. Aussi, des actions responsables fortes ont été mises en place pour préserver les ressources à l'heure où les spectacles deviennent de plus en plus énérgivores, animés par la volonté de transposer les réflexes de la vie quotidienne au spectacle vivant :

- ▶ réduction de l'empreinte carbone des tournées avec la suppression du plastique ;
- ▶ limitation des déplacements en avion et voiture ;
- ▶ tractage en papier recyclable, etc.

B.2 GESTION DE SALLES DE SPECTACLES

L'activité de gestion de salles de spectacles a connu une excellente année marquée par 743 spectacles et plus d'un million de spectateurs au total.

Plus particulièrement, l'Arkéa Arena a continué de bénéficier de l'attractivité et du dynamisme de la ville de Bordeaux en proposant une stratégie attractive, aussi bien auprès des productions que pour séduire le grand public. En 2019, elle a été la salle de

spectacles la plus fréquentée de France (hors Paris) avec plus de 480 000 spectateurs et un début d'année marqué par l'accueil du spectacle des Enfoirés (60 000 spectateurs).

Par ailleurs, les Folies Bergère ont accueilli le *Fashion Freak Show* de Jean-Paul Gaultier qui a connu un record de fréquentation.

Enfin, le Bataclan a procédé à une refonte totale de son identité visuelle et laisse désormais une place de choix à la création, aux résidences et à d'autres types d'expression artistiques. L'objectif est de faire vivre la salle autrement et de permettre aux publics de se réapproprier ce lieu unique. Depuis sa réouverture en 2016, le nombre de dates a augmenté d'année en année.

C) PERSPECTIVES

L'un des objectifs principaux de l'année 2020 sera de pérenniser cette place de leader dans la production de spectacles. Lagardère Live Entertainment continuera son développement au travers de sa filiale L Productions avec la signature d'artistes confirmés et de nouveaux artistes émergents grâce à une veille permanente pour rechercher et détecter les nouveaux talents qui feront la musique de demain.

La présence de Lagardère Live Entertainment sur le territoire français pourrait s'étendre notamment grâce à deux appels d'offres majeurs sur des lieux stratégiques pour lesquels elle a proposé des projets ambitieux à la hauteur de la qualité des équipements.

Enfin, les tournées 2020 de -M- et de Jean-Louis Aubert (une centaine de dates) auront un impact significatif sur l'année.

1.4.4 ACTIVITÉS EN COURS DE CESSIION

1.4.4.1 LAGARDÈRE SPORTS

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Lagardère Sports est une agence de marketing globale intégrée offrant une gamme complète de services pour les détenteurs de droits sportifs, les marques, les athlètes et les médias :

- ▶ marketing, sponsoring et partenariats de marque ;
- ▶ création de contenus, gestion de droits médias, production et distribution ;
- ▶ gestion et exploitation de stades et salles multifonctionnelles ;
- ▶ représentation d'athlètes ;
- ▶ gestion d'événements ;
- ▶ conseil aux marques, activation et solutions digitales.

Avec plus de 1 200 employés à travers le monde et plus de 50 ans de présence dans cet univers, Lagardère Sports dispose d'un réseau international d'experts travaillant à fournir des solutions innovantes.

A.1 FOOTBALL

Europe

Lagardère Sports collabore avec plus de 100 clubs de football à travers l'Europe.

En Allemagne, Lagardère Sports a des accords exclusifs de marketing avec 13 clubs des trois premières divisions. Elle est également partenaire non exclusif de nombreux autres clubs.

En France, Lagardère Sports a des accords exclusifs de marketing avec six clubs de Ligue 1 et de Ligue 2. L'agence est également partenaire non exclusif de nombreux autres clubs.

Au Royaume-Uni, l'agence gère la commercialisation de la panneautique de clubs de football de la Premier League et de la Football League et les aide à maximiser la valeur de leurs droits commerciaux. Lagardère Sports est également partenaire non exclusif de la Fédération anglaise de football (FA).

Enfin, Lagardère Sports collabore avec les clubs, les fédérations et les ligues de plusieurs autres pays en Europe notamment en Espagne, Pologne, Hongrie, au Danemark et aux Pays-Bas.

Afrique

En Afrique, l'agence gère les droits médias et marketing de la Confédération africaine de football (CAF), avec des événements tels que la Coupe d'Afrique des nations (CAN) Total et la Ligue des champions de la CAF.

En novembre 2019, la CAF a décidé unilatéralement de résilier son contrat d'agence avec Lagardère Sports. Lagardère conteste fermement cette décision de la CAF qu'elle considère illégale, abusive et non fondée. Conformément aux dispositions contractuelles, Lagardère a initié une procédure d'arbitrage au fond devant la Chambre de Commerce Internationale (CCI) de Genève afin d'obtenir de la CAF la réparation de son préjudice.

Asie

En Asie, le portefeuille de Lagardère Sports comprend l'ensemble des droits commerciaux médias et marketing de la Confédération asiatique de football (AFC), avec des événements tels que la Coupe d'Asie des nations et la Ligue des champions de l'AFC.

L'agence travaille également en étroite collaboration avec l'ASEAN Football Federation (AFF) incluant l'AFF Suzuki Cup, le tournoi de football le plus populaire en Asie du Sud-Est.

Enfin, Lagardère Sports commercialise également les droits médias de la ligue thaïlandaise.

Amérique

Lagardère Sports commercialise les droits médias de la Confédération de football d'Amérique du Nord, d'Amérique centrale et des Caraïbes (CONCACAF) pour tous les territoires internationaux.

A.2 GOLF

L'activité golf de Lagardère Sports comprend la représentation d'athlètes et la gestion d'événements.

L'agence gère un portefeuille comprenant plus de 85 joueurs et participe également à la gestion d'événements de golf dans le monde entier :

- ▶ États-Unis : deux événements PGA (Safeway Open et CareerBuilder Challenge), cinq tournois du Korn Ferry Tour et plusieurs événements de charité ;
- ▶ Asie-Pacifique : Emirates Australian Open, SMBC Singapore Open.

A.3 SPORTS OLYMPIQUES ET GRANDS ÉVÉNEMENTS

L'activité Sports olympiques et grands événements de Lagardère Sports comprend la gestion de droits de sponsoring, les services de conseil, la commercialisation de droits médias et la gestion des candidatures aux Jeux olympiques et autres grands événements.

Lagardère Sports conseille et représente un portefeuille diversifié d'instances sportives à tous les niveaux du mouvement olympique : les comités nationaux olympiques (CNO), de grands événements multisports internationaux (Jeux du Commonwealth notamment) et des fédérations sportives olympiques.

À travers son agence spécialisée Event Knowledge Services (EKS), Lagardère Sports gère également les procédures de candidature aux Jeux olympiques (JO) et autres grands événements. Ses services couvrent notamment la conception de stratégie et l'accompagnement à l'élaboration des détails techniques d'une candidature aux JO. EKS peut intervenir dès les toutes premières phases de la préparation d'une offre et rester impliquée bien au-delà de la cérémonie de clôture.

Par ailleurs, à travers son partenariat innovant avec la Fédération des Jeux du Commonwealth (CGF), CGF Partnerships, Lagardère Sports fournit à CGF un conseil et un modèle innovant de gestion d'événements tout en développant des stratégies commerciales à long terme et un renforcement des relations avec les collectivités dans les villes hôtes.

A.4 MÉDIAS

Lagardère Sports s'est imposée comme un acteur de premier plan des droits médias liés au sport, avec un portefeuille de plus de 7 000 heures de programmes regroupant une centaine d'ayants droit. Elle fournit également des services de production et de postproduction aux ayants droit à travers le monde et produit des contenus originaux destinés à de multiples plateformes.

Son portefeuille de droits médias couvre plusieurs fédérations internationales, notamment celles de handball (IHF), de natation (FINA), de tennis de table (ITTF) et de badminton (BWF), ainsi que World Athletics.

A.5 STADES ET SALLES MULTIFONCTIONNELLES

Lagardère Sports conseille ses clients pour le développement, la gestion et l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles, et les accompagne dans l'organisation de projets exceptionnels. Lagardère Sports conseille également plusieurs ayants droit de stades de football et d'organisations sportives en Europe.

Les solutions pour stades et salles multifonctionnelles fournies par l'agence couvrent toute la gamme des services indispensables à la réussite d'un projet, depuis la conception et le financement jusqu'à la construction, l'exploitation et la commercialisation d'un site moderne et attractif.

Lagardère Sports est le partenaire commercial exclusif du Singapore Sports Hub, le plus grand projet d'infrastructures sportives au monde réalisé dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP). Lagardère Sports gère la vente de tous les droits commerciaux, y compris le sponsoring et le programme d'hospitalité. Depuis le début des opérations, Lagardère Sports a conclu 24 partenariats pour le Singapore Sports Hub et a largement dépassé les objectifs de chiffre d'affaires annuels cumulés.

A.6 CONSEIL AUX MARQUES ET ACTIVATION DE DROITS

Lagardère Sports a pour mission d'accompagner les marques afin de transformer le sponsoring traditionnel en véritables plateformes de marketing innovantes et impactantes. L'agence fournit des conseils et des services d'activation à quelques-unes des marques les plus connues au monde et les aide ainsi à optimiser leur investissement dans des actifs liés au sport, au divertissement et au lifestyle.

L'agence propose également des solutions numériques innovantes et assure des missions de conseil auprès des ayants droit et des marques pour les aider à repenser leurs stratégies numériques et à accroître leurs revenus dans ce domaine.

L'offre mondiale de l'agence en conseil et en services d'activation se décline à travers ses bureaux de Berlin, Dallas, Francfort, Hambourg, Londres, Manchester, Munich, New York, Paris, Shanghai, Singapour et Tokyo.

Au niveau mondial, Lagardère Sports est forte d'une solide expérience en création, gestion et activation de campagnes de sponsoring et talent ; d'une excellente compréhension des fans sur le Web, les réseaux mobiles et les médias sociaux ; et d'un beau palmarès de campagnes d'activation innovantes pour des actifs et des marques de prestige.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2019 : 470 M€ (vs 395,6 M€ en 2018 retraité*).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2019	2018 (*)
Droits et production TV	34,3 %	18,0 %
Droits marketing	45,4 %	52,4 %
Autres	20,3 %	29,6 %
Total	100 %	100 %

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

	2019	2018 (*)
Europe	52,7 %	58,5 %
Asie-Pacifique	17,9 %	19,1 %
États-Unis et Amérique du Sud	13,0 %	14,6 %
Afrique	15,8 %	7,6 %
Moyen-Orient	0,6 %	0,2 %
Total	100 %	100 %

(*) Le chiffre d'affaires retraité 2018 exclut Lagardère Live Entertainment et Lagardère Paris Racing.

La hausse de la part des activités « Médias » (34 % en 2019, contre 18 % en 2018) s'explique essentiellement par un effet de saisonnalité et l'occurrence en 2019 d'événements majeurs n'ayant pas eu lieu en 2018, au premier rang desquels la Coupe d'Asie des nations 2019, la CAN Total 2019 et le Championnat du monde de handball.

Le chiffre d'affaires des activités « Marketing » a légèrement augmenté. L'Europe (principalement les clubs de football en Allemagne et en France, mais aussi l'activité au Royaume-Uni), ainsi que la tenue de la Coupe d'Asie des nations 2019 et la CAN Total 2019, font plus que compenser la non-occurrence des Jeux du Commonwealth en Australie en 2018. La diminution du poids relatif du « Marketing », qui passe de 52 % à 45 %, est principalement dû à un effet base lié à l'augmentation des activités « Médias ».

Enfin, la part des « Autres » activités a sensiblement décliné, passant de 30 % en 2018 à 20 % en 2019. Ces activités correspondent essentiellement :

- ▶ à la représentation d'athlètes ;
- ▶ au conseil aux marques ;
- ▶ au conseil en gestion d'enceintes et l'organisation d'événements.

La baisse du chiffre d'affaires et de la part des « Autres » activités s'explique par la vente ou la cessation de certains activités et par la non-récurrence de certains contrats.

En termes de répartition géographique, l'Afrique a fortement progressé, passant de 7 % à 16 % en un an, principalement du fait de l'occurrence en 2019 de la Coupe d'Afrique des nations (cette dernière n'ayant lieu que tous les deux ans) ainsi que de la Coupe d'Asie des nations 2019 dont certains diffuseurs sont situés dans des pays africains et génèrent donc une activité sur ce continent.

Le poids relatif de la zone Asie est resté stable à 18 % en 2019 contre 19 % en 2018. L'impact favorable lié à la cyclicité des compétitions de l'AFC (dont la Coupe d'Asie des nations 2019) est tempéré par la non-occurrence des Jeux du Commonwealth qui ont eu lieu en Australie en 2018 et par la localisation d'une partie de l'activité en Afrique. Les autres événements sportifs majeurs de 2019 expliquent la stabilité de son poids relatif.

La part de la zone États-Unis et Amérique du Sud a légèrement diminué, passant de 15 % en 2018 à 13 % en 2019. Le chiffre d'affaires est en légère croissance mais voit sa part dans le total réduite compte tenu du niveau d'activité élevé de Lagardère Sports sur d'autres zones.

La zone Europe a régressé en 2019, passant de 59 % à 53 %. En valeur, l'activité s'inscrit en hausse, principalement du fait de la tenue des Championnats du monde de handball 2019 masculin et féminin. Toutefois, compte tenu de la hausse globale du chiffre d'affaires de Lagardère Sports sur l'année, le poids de la zone Europe dans le chiffre d'affaires de l'agence diminue.

Cyclicité des métiers de Lagardère Sports et concurrence

Les plus grands événements sportifs au monde ont lieu tous les deux ou quatre ans. Ce caractère cyclique a un impact sur l'ensemble des métiers liés au sport, dont l'activité dépend du calendrier des événements sportifs. Compte tenu du portefeuille actuel de Lagardère Sports, l'année 2020 représente un point bas de son cycle 2017-2020. L'environnement concurrentiel de Lagardère Sports se compose essentiellement d'un petit nombre d'agences internationales présentes dans plusieurs métiers, sports et zones géographiques, ainsi que d'acteurs locaux sur chacun de ses marchés.

B.1 FOOTBALL**Europe**

En 2019, Lagardère Sports a annoncé la prolongation de son entente commerciale avec la Fédération anglaise de football. Ce renouvellement de contrat consolide une année de collaboration fructueuse.

En France, Lagardère Sports et l'AS Saint-Étienne (ASSE) ont prolongé jusqu'à 2030 leur partenariat portant sur la négociation des contrats de partenariats de l'ASSE, ainsi que la commercialisation de ses droits d'hospitalités, la billetterie dite BtoB et les séminaires.

En Allemagne, l'agence a renouvelé son partenariat avec le SG Dynamo Dresden jusqu'en 2025, en tant qu'agence marketing exclusive du club.

Lagardère Sports, partenaire marketing officiel de la Fédération polonaise de football (PZPN) s'est associée à Onefootball, une des plateformes digitales les plus populaires de football en Europe afin de diffuser les matches de la Coupe de Pologne en direct auprès des fans du monde entier.

Enfin, l'agence continue d'apporter son soutien aux meilleurs ayants droit du football à travers l'Europe.

Afrique

Lagardère Sports a conclu deux accords majeurs de sponsoring avec la CAF : Continental pour la CAN Total jusqu'en 2023 et 1xBet pour tous les événements principaux de la CAF.

En outre, Lagardère Sports a permis à l'édition 2019 de la CAN Total de s'assurer une couverture médiatique d'envergure rassemblant les fans à travers le monde.

En novembre 2019, la CAF a décidé unilatéralement de résilier le contrat d'agence avec Lagardère Sports. L'agence juge les actions de la CAF injustifiées et prend toutes les mesures nécessaires pour défendre ses intérêts.

Asie

En tant que partenaire officiel de l'AFC, Lagardère Sports a permis à la Coupe d'Asie des nations 2019 de toucher plus de 836 millions de fans à travers l'ensemble des plateformes digitales de l'AFC.

Par ailleurs, l'agence a contribué à la création d'un nouveau tournoi international de football : la Super Coupe Internationale conçue par Kaisa Culture Sports and Tourism Group. Ce tournoi offre aux clubs de football de premier plan une occasion unique de renforcer leur présence en Chine.

Enfin, en tant qu'agence de distribution des droits médias de la ligue de football japonaise (J.League), Lagardère Sports a signé un partenariat innovant de distribution internationale de la J.League avec Rakuten, pour accompagner le lancement de sa nouvelle plateforme de divertissement appelée Rakuten Sports.

B.2 GOLF

En 2019, Lagardère Sports a poursuivi son travail en tant qu'agence de gestion de talents dans le golf, représentant plus de 85 golfeurs dont Phil Mickelson, Jon Rahm, Keegan Bradley et Brandt Snedeker.

De plus, l'agence a organisé plusieurs tournois aux États-Unis, dont des événements du PGA Tour tels que le Safeway Open et The American Express.

En Asie-Pacifique, Lagardère Sports a organisé deux des plus grands événements 2019 de golf : le SMBC Singapore Open et l'Emirates Australian Open. Plus particulièrement, le tournoi à Sydney a attiré des golfeurs de classe mondiale et d'importants partenaires, notamment Emirates, TAG Heuer, Fujitsu, HSBC et Yamaha.

B.3 SPORTS OLYMPIQUES ET GRANDS ÉVÉNEMENTS

Dans le cadre de son partenariat marketing exclusif de long terme avec le Comité olympique australien (AOC) et Paralympiques Australia (PA), Lagardère Sports a continué à développer le portefeuille de partenaires de l'AOC pour le cycle olympique courant jusqu'à Tokyo 2020, celui-ci atteignant 30 partenaires et 10 fournisseurs à fin 2019. Lagardère Sports a été très actif pour conclure de nouveaux partenariats en 2019, notamment avec Meat & Livestock Australia, Jockey, Royal Australian Mint, Optus (Unleashed), Mondelez International, Danone (YoPRO), Elastoplast, XTM, Volley et d'autres qui seront annoncés en 2020.

De plus, en tant que partenaire stratégique du Comité national olympique de la Nouvelle-Zélande (NZOC), des partenariats ont été conclus avec de grandes marques telles que Sky, les biscuits Griffin's et Mondelez International.

En tant qu'agence marketing exclusive de l'Association olympique britannique (BOA), Lagardère Sports a signé de nouveaux partenaires incluant Pladis Group, Purplebricks et British Airways, et a obtenu l'accord de la firme d'avocats Gowling WLG comme le premier sponsor officiel des Jeux du Commonwealth de 2020.

Enfin, en tant que partenaire stratégique de Paris 2024, Lagardère Sports a obtenu l'accord du Groupe BPCE (Banque populaire, Caisse d'épargne, Banque Palatine et les marques de Natixis) leur permettant de devenir le premier groupe à rejoindre le programme de partenariats de Paris 2024. Cet accord a commencé début janvier 2019 pour une durée de six ans.

B.4 ESPORTS

Lagardère Sports a continué son expansion sur le marché de l'Esports en signant plusieurs accords avec des équipes et éditeurs de jeux vidéo.

Lagardère Sports a notamment signé un accord pluriannuel exclusif avec League of Legends European Championship (LEC), l'entité officielle chargée des compétitions de League of Legends en Europe. Ce partenariat stratégique est axé sur la commercialisation de la nouvelle compétition LEC.

L'agence a aussi signé une entente stratégique avec l'éditeur de jeux vidéo Riot Games et l'agence Freaks 4U Gaming pour l'organisation et la promotion de Premier Tour 2019, avec pour ambition de développer une ligue régionale de tournois de League of Legends en Allemagne, en Autriche et en Suisse à partir de 2020.

En 2019, Lagardère Sports a également été désigné agent exclusif pour la distribution des droits commerciaux de la Coupe des nations de Playerunknown's Battlegrounds (PUBG) 2019 et du Championnat du monde PUBG 2019, ce qui a permis à l'agence d'accélérer son développement sur les jeux de type *battle royale*.

Lagardère Sports est aussi intervenue en qualité d'agent commercial exclusif de T1 Entertainment & Sports (T1), l'équipe trois fois championne du monde de League of Legends (LoL). Lagardère Sports est responsable de la commercialisation des droits commerciaux de T1, y compris la gestion de tous les partenariats conclus avec des marques et tous les engagements de sponsoring.

Enfin, Lagardère Sports a remporté le meilleur prix aux IAB MIXX Awards 2019 en Pologne, dans la catégorie Games & Esports pour sa campagne digitale « Ekstraklasa Games » qui a permis aux meilleurs joueurs de FIFA 20 de s'affronter lors de tournois en ligne.

B.5 AUTRES SPORTS

Lagardère Sports s'est associée à la Fédération internationale de handball (IHF) pour distribuer les droits médias des Championnats du monde masculin et féminin de 2019 à 2025. Cet accord porte sur huit grandes compétitions internationales, à commencer par

le 26^e Championnat du monde de handball masculin de l'IHF, en Allemagne et au Danemark, en janvier 2019.

Lagardère Sports a par ailleurs signé un accord d'exclusivité avec la Fédération internationale de netball (INF). En tant que toute première agence à représenter l'INF, Lagardère Sports commercialise et distribue les droits médias internationaux de 2018 à 2023, à commencer par la Coupe du monde 2019 à Liverpool en juillet. L'accord inclut également la Coupe du monde de 2023 ainsi que les tournois Fast5, les matches de qualifications et son édition junior.

De plus, l'agence a continué de distribuer les droits médias des matchs de la saison régulière et des matches de barrage organisés pour la Kontinental Hockey League (KHL) de la saison 2019-2020 et 2020-2021.

En outre, Lagardère Sports a renouvelé en 2019 son partenariat avec la Fédération française de tennis (FFT) pour son programme hospitalité des éditions 2020 et 2021 de Roland-Garros et du Rolex Paris Masters.

Enfin, l'agence a également poursuivi le développement de son activité de gestion de talents en 2019. Son portefeuille comprend désormais plus de 130 footballeurs américains et plus de 105 joueurs de baseball. Dix de ses clients ont été sélectionnés pour la draft de la NFL 2019, et quatre ont été choisis pour le premier tour de cette draft.

B.6 CONSEIL AUX MARQUES ET ACTIVATION DE DROITS

Lagardère Sports a continué d'apporter son soutien à ses clients à long terme que sont Citibank, Bridgestone, Epson, EA Sports et Danone.

L'agence a aussi accompagné Hyundai Motor France lors du lancement de #HyundaiPreums dans le cadre de son partenariat avec l'Olympique lyonnais (OL). Le lancement de cette activation a eu lieu le 3 décembre au Groupama Stadium de Lyon à l'occasion du match entre l'OL et le Lille OSC (LOSC), et a permis au plus rapide d'obtenir deux places sur des sièges automobile en cuir au bord du terrain pour regarder la rencontre. Cette activation sera présente tout au long de la saison de Ligue 1 Conforama 2019-2020.

Par ailleurs, Volkswagen a désigné Lagardère Sports comme nouvelle agence partenaire pour assurer la gestion de ses invités, de sa billetterie et de ses hospitalités dans le cadre de ses partenariats sponsoring dans le football. Cette collaboration est axée autour des partenariats de Volkswagen avec la Fédération allemande de football et l'UEFA, notamment autour du tournoi UEFA Euro 2020.

De plus, l'agence a aidé EDF dans la conception et la réalisation du film d'annonce du partenariat avec les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.

En outre, Lagardère Sports a aussi accompagné Xylem et Manchester City pour le lancement d'une nouvelle campagne marketing baptisée « Closer Than You Think ». L'agence et Xylem ont ainsi imaginé une série de récits multimédias créatifs, destinée à montrer au public que chaque pays de la planète est confronté à des problèmes d'eau sérieux et grandissants.

Enfin, lors de la Coupe du monde féminine de la FIFA France 2019, Lagardère Sports a lancé la campagne « True Passion » pour Hyundai afin de célébrer la passion du football et promouvoir le football féminin.

B.7 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2019

En 2019, Lagardère Sports a continué de jouer un rôle majeur dans le football mondial, contribuant à développer un nombre record d'activations digitales pour la CAN Total et poursuivant la gestion des principaux actifs de l'AFC, notamment la Coupe d'Asie de l'AFC 2019.

Lagardère Sports a également renouvelé sa collaboration avec la Fédération anglaise de football en tant qu'agence commerciale officielle.

L'agence a aussi prolongé ses partenariats stratégiques avec trois clubs européens tel que l'ASSE, le Ferencváros TC et le SG Dynamo Dresden. Lagardère Sports est parvenue à développer de nouveaux partenariats pour les ayants droit qu'elle représente, tels que les partenariats entre le Borussia Dortmund (BVB) et Deezer, Hamburger SV (HSV) et Emirates ainsi que l'OL et Deliveroo.

Lagardère Sports est restée parmi les principaux organisateurs de tournois de golf dans le monde en organisant l'Emirates Australian Open et le SMBC Singapore Open en Asie, ainsi que The American Express, le Safeway Open et des tournois du Korn Ferry Tour aux États-Unis.

En outre, l'agence a poursuivi son expansion dans l'Esports en signant un partenariat stratégique sur le long terme avec Riot Games pour LEC, compétition pour laquelle elle a déjà signé de nombreux partenaires.

Enfin, Lagardère Sports a continué à développer son portefeuille d'athlètes dans les domaines du golf, du tennis, du football américain et du baseball, et ce essentiellement aux États-Unis.

C) PERSPECTIVES

À la fin de l'année 2019, le groupe Lagardère a annoncé son plan de vendre 75 % de l'agence Lagardère Sports à H.I.G Capital, société d'investissement et de gestion d'actifs basée à Miami.

Le groupe Lagardère conserve la gestion de Lagardère Live Entertainment, producteur d'événements musicaux et de spectacles en France.

La vente envisagée permettra, sous réserve d'autorisation de l'Autorité de la concurrence à Lagardère de recentrer son activité sur ses deux branches prioritaires : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

1.4.4.2 LAGARDÈRE STUDIOS

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Dans le domaine de la Production et de la Distribution audiovisuelles, Lagardère Studios fournit des programmes de stock (fictions, documentaires) et de flux (magazines, divertissements, etc.) à la grande majorité des diffuseurs audiovisuels et plateformes numériques en France, en Espagne, en Finlande et aux Pays-Bas, ainsi que plus marginalement en Afrique francophone. Lagardère Studios produit également des vidéos à destination des entreprises et du Web.

En 2019, Lagardère Studios est passée de la troisième à la deuxième place dans le classement des producteurs de fiction en France avec plus de 59 heures de programmes de fictions inédites diffusées en prime time, entre le 1^{er} septembre 2018 et le 31 août 2019⁽¹⁾, contre 45 heures l'année précédente.

(1) Source : Écran Total - Classement 2019 des productions de fiction.

Lagardère Studios demeure également le deuxième producteur d'émissions de flux en France⁽¹⁾ avec plus de 1 012 heures diffusées sur la même période sur les chaînes françaises, en progression de près de 200 heures par rapport à 2018.

En Espagne, Lagardère Studios est l'un des premiers groupes indépendants de production audiovisuelle avec environ 600 heures livrées pendant l'année 2019.

Le chiffre d'affaires généré par l'activité de production audiovisuelle est composé des financements accordés par les diffuseurs. Les autres sources de financement, apportées par les coproducteurs, les collectivités territoriales ou régionales et le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) pour la France participent à l'économie des productions. En France, l'activité de production audiovisuelle peut également bénéficier d'un crédit d'impôt.

L'activité de Distribution audiovisuelle s'appuie sur un portefeuille de droits de diffusion d'œuvres audiovisuelles alimenté, entre autres, par l'activité de production de Lagardère Studios. Depuis quelques années, Lagardère Studios Distribution a accru ses investissements en minimum garantie afin d'élargir ses mandats de distribution tiers, notamment en fiction française et européenne.

Le chiffre d'affaires de la Distribution audiovisuelle est constitué de la vente de ces droits de diffusion, pour des territoires et des durées déterminés.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019

Lagardère Studios, via sa filiale espagnole Boomerang TV, a pris le contrôle de la société espagnole Nova Veranda en 2019. Déjà actionnaire à 50 % de cette société, Lagardère Studios a acquis le solde des actions détenu jusqu'à présent par le groupe de média catalan Grupo Godo. Nova Veranda a notamment produit la série *Merlí* qui a connu un succès international via sa diffusion sur Netflix, après avoir été initialement produite pour la chaîne locale TV3. Cette prise de contrôle permet à Lagardère Studios d'avoir un deuxième label de production de fiction et de flux en Espagne, localisé à Barcelone, à côté de Boomerang TV situé à Madrid.

Lagardère Studios a également cédé en décembre 2019 la société Carson Prod à son dirigeant historique. Celle-ci produisait essentiellement des programmes de divertissement pour France Télévisions et des documentaires du réel (*Crimes*, *Héritages*, etc.) pour NRJ 12.

En France, les fictions récurrentes de prime time de Lagardère Studios ont continué à réaliser de très bonnes audiences, notamment *Cain*, *Tandem*, *Joséphine, ange gardien* et *Clem*. Lagardère Studios a également produit des unitaires et des mini-séries événementielles comme *Paris-Brest*, *Une mort sans importance* et *Une île*. En outre, Save Ferris Studios (créée en 2017) a livré en 2019 sa première fiction, *Meurtres à Tahiti*, qui a réalisé une excellente audience lors de sa diffusion sur France 3 le 28 décembre 2019⁽²⁾. Enfin, Atlantique Productions a produit pour Netflix, via le producteur américain Endeavor Content, la série *The Eddy* dont les deux premiers épisodes sont réalisés par Damien Chazelle.

En ce qui concerne les programmes de flux, la quotidienne *Ça commence aujourd'hui* (produite par Réservoir Prod) a vu ses audiences progresser en 2019, atteignant régulièrement des scores supérieurs à 13 % de part d'audience sur les 4 ans et +. Les autres programmes de flux récurrents comme *Maison à vendre*, *Recherche appartement ou maison* et *C dans l'air* ont maintenu leurs audiences à des niveaux satisfaisants. Par ailleurs, 909 Productions a produit pour RMC Découverte les secondes saisons de *Retour à l'état sauvage* et de *Constructions sauvages*. Enfin, la série documentaire *Grégory*, produite par Imagissime et mise en ligne par Netflix en septembre 2019, a connu un succès d'estime et d'audience puisqu'elle a figuré parmi les dix programmes les plus vus sur les plateformes de streaming au mois de décembre 2019⁽³⁾.

En Espagne, Boomerang TV a produit pour la première fois la déclinaison senior de *La Voz* qui vient s'ajouter aux versions « adulte » et « kids ». Les séries quotidiennes *El Secreto de Puente Viejo* et *Acacias 38* ont continué à être produites respectivement pour Antena 3 et TVE, et à être vendues à Mediaset en Italie. Enfin, Boomerang TV a produit une mini-série en 8 épisodes pour Atres Studios et Amazon.

Aux Pays-Bas, Skyhigh TV a livré de nombreuses premières saisons d'émission dont *Hotel Rules*, la déclinaison de *House Rules* pour les hôtels.

En Finlande, Aito Media a livré deux nouvelles séries de fiction : *Ring the Bells* et *Mother-in-Paw*.

Enfin, en Afrique, Keewu a livré la troisième saison de la série *C'est la vie* et la série *Shuga* pour MTV.

C) PERSPECTIVES

Dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe sur ses deux branches prioritaires, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, le plan de cession des actifs médias de Lagardère Active (hors Lagardère News) s'est poursuivi durant l'exercice 2019. Dans ce contexte, le processus de cession du pôle Production et Distribution audiovisuelles (Lagardère Studios) a été amorcé.

(1) Source : *Écran Total* - Classement 2019 des productions de flux.

(2) Source : Mediamat-Médiamétrie.

(3) Source : BetaSerie.

1.5 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

1.5.1 RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES APPLICABLES AU GROUPE

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

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

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

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

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

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

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

Dans le cadre de ses activités publicitaires (en ce compris celles relevant du domaine de la gestion des droits marketing), le Groupe opère sous l'égide de lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, les jeux en ligne, et celles liées à la publicité trompeuse.

Dans les pays où sont conduites des activités de commercialisation de droits ou en lien avec des manifestations sportives par Lagardère Sports and Entertainment, le Groupe est exposé aux législations internationales et locales et aux règlements d'organismes sportifs encadrant notamment les manifestations sportives (organisation, sécurité), leur exploitation commerciale (acquisition et retransmission, dont celle d'événements dits « d'importance majeure »), le droit à l'information du public, ainsi que les organismes liés au sport de par les liens commerciaux de la branche avec de tels acteurs (en particulier les fédérations nationales et les instances supranationales, notamment dans le football).

Les activités de gestion d'infrastructures sportives sont encadrées notamment par diverses réglementations telles que celles relatives aux structures juridiques privées ayant un objet sportif, aux établissements recevant du public et à l'occupation du domaine public.

Les activités liées au développement d'enceintes sportives doivent tenir compte des réglementations en matière de construction, d'urbanisme, de réception du public et d'homologation par les instances sportives.

Les activités de représentation et de gestion de carrière de sportifs sont quant à elles notamment susceptibles d'être régies, en fonction des pays concernés, par diverses réglementations publiques et/ou émanant d'organisations sportives relatives à l'activité.

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

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

1.5.2 AUTORISATIONS À OBTENIR ET RESPECT DES QUOTAS

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

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

Il convient de rappeler qu'aux termes des lois françaises du 30 septembre 1986 et du 1^{er} août 1986, les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 % la part détenue par des étrangers notamment non ressortissants communautaires ou de l'Espace économique européen dans le capital d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service

de radio par voie hertzienne assuré en langue française ou d'une société éditant une publication en langue française sont interdites. La loi n° 2016-1524 du 14 novembre 2016 visant à renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias, dans la même logique, interdit au CSA d'accorder une autorisation pour un service de radio hertzienne terrestre en langue française à une société dépassant le seuil de détention étrangère. La violation de ces règles sur l'actionnariat étranger dans les médias est susceptible d'entraîner des sanctions pénales.

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

1

2

3

4

5

6

7

8

1.6 PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2019

1.6.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(MC)	Année 2019 ⁽³⁾	Année 2018 ^{(2)/(3)}	Année 2017 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	7 211	6 868	7 084
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées ⁽⁴⁾	378	385	399
Éléments non récurrents non opérationnels	27	63	(127)
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession ⁽⁵⁾	60	41	-
Contribution des sociétés mises en équivalence ⁽⁶⁾	6	3	3
Résultat avant charges financières et impôts	411	451	275
Charges financières nettes	(53)	(57)	(73)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(85)	(76)	-
Impôts	(55)	(124)	2
Résultat net des activités abandonnées ⁽³⁾	(207)	5	-
Résultats net consolidé	11	199	204
dont part des minoritaires	26	22	28
dont Résultat net - part du Groupe	(15)	177	176
Capitaux propres	1 672	1 868	1 924
Trésorerie (endettement) nette	(1 461)	(1 367)	(1 367)
Écarts d'acquisition	1 564	1 624	1 809
Investissements	502	554	321

(1) Données 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.

(2) Données 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète de la norme IFRS 16 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

(3) Lagardère Sports a été traité en tant qu'activité abandonnée au 31 décembre 2019 au titre d'IFRS 5. Les flux de résultats et de trésorerie des exercices 2019 et 2018 ont été classés respectivement en résultat net et flux de trésorerie nets des activités abandonnées (cf. note 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

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

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

(5) Y compris gains et pertes sur modifications de contrats.

(6) Avant pertes de valeur.

1.6.2 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION

En euros	2019 ⁽⁴⁾		2018 ^{(2)/(4)}		2017 ⁽¹⁾	
	non dilué	dilué ⁽³⁾	non dilué	dilué ⁽³⁾	non dilué	dilué ⁽³⁾
Résultat net consolidé - Part du Groupe par action	(0,12)	(0,12)	1,36	1,34	1,36	1,34
Capitaux propres - Part du Groupe par action	11,73	11,58	13,21	13,04	13,76	13,56
MBA par action ⁽⁴⁾	3,82	3,77	3,39	3,34	4,13	4,07
Cours de l'action au 31.12	19,43		22,02		26,73	
Dividende	1,00 ⁽⁵⁾		1,30		1,30	
Distribution exceptionnelle	-		-		-	

(1) Données 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.

(2) Données 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète de la norme IFRS 16 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

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

(4) Lagardère Sports a été traité en tant qu'activité abandonnée au 31 décembre 2019 au titre d'IFRS 5. Les flux de résultats et de trésorerie des exercices 2019 et 2018 ont été classés respectivement en résultat net et flux de trésorerie nets des activités abandonnées (cf. note 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

(5) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

1.7 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

Les éventuels engagements contractuels pris par le Groupe en matière d'investissement sont décrits dans les notes 33 et 34 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2019.

1.7.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION**1.7.1.1 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS**

(M€)	2019 ⁽²⁾	2018 ⁽²⁾	2017 ^{(1)/(2)}
Lagardère Publishing	35	42	46
Lagardère Travel Retail	162	130	138
Autres activités	11	9	-
Total périmètre d'activités cible	208	181	184
Actifs cédés ou en cours de cession de Lagardère Active	7	34	25
Total	215	215	209

(1) Données 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.

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

1.7.1.2 INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(M€)	2019 ⁽¹⁾	2018 ⁽¹⁾	2017 ⁽¹⁾
Lagardère Publishing	32	14	31
Lagardère Travel Retail	249	308	18
Autres activités	3	7	10
Total périmètre d'activités cible	284	329	59
Actifs cédés ou en cours de cession de Lagardère Active	3	10	4
Total	287	339	63

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

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

1.7.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2017

Les investissements corporels et incorporels se rapportent pour leur plus grande part à Lagardère Travel Retail (liés à la stratégie de développement du Travel Retail) et Lagardère Publishing (notamment projets logistiques au Royaume-Uni et aux États-Unis).

Les investissements financiers sont relatifs, pour leur plus grande part, aux acquisitions réalisées par Lagardère Publishing, notamment Bookouture, éditeur de livres numériques au Royaume-Uni, IsCool Entertainment, studios de développement de jeux sociaux et mobiles,

ainsi que Jessica Kingsley et Summersdale, deux maisons d'édition britanniques. À noter dans les actifs cédés ou en cours de cession de Lagardère Active, la prise de participation majoritaire dans le capital de Aito Media Group, groupe de production audiovisuelle finlandais. Le solde correspond à des acquisitions de taille modeste ou versements de compléments de prix chez Lagardère Travel Retail et dans les Autres activités.

1.7.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2018

Les investissements corporels et incorporels se rapportent pour leur plus grande part à Lagardère Travel Retail (liés à la stratégie de développement) et, dans une moindre mesure, à Lagardère Publishing (notamment projets logistiques au Royaume-Uni et aux États-Unis) et aux actifs cédés ou en cours de cession de Lagardère Active (aménagement de nouveaux locaux à la suite de la cession d'un immeuble à Levallois).

Les investissements financiers sont relatifs, pour leur plus grande part, à l'acquisition de Hojeij Branded Foods (HBF), leader de la Restauration en Amérique du Nord, en novembre 2018 chez Lagardère Travel Retail. Ils incluent également l'acquisition de Worthy Publishing Group, maison d'édition aux États-Unis, chez Lagardère Publishing et la prise de participation majoritaire au capital de Skyhigh TV, première société de production indépendante aux Pays Bas, dans les actifs cédés ou en cours de cession de Lagardère Active.

1.7.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2019

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

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

1.8 CONTRATS IMPORTANTS

RFA

1.8.1 CONTRATS IMPORTANTS AUXQUELS LE GROUPE EST PARTIE

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

CESSION DU SIÈGE D'EUROPE 1

Le groupe Lagardère a vendu au groupe Ardian Real Estate, le 23 mai 2018, le siège d'Europe 1, situé rue François 1^{er} à Paris. Le montant de la transaction s'élève à 253 millions d'euros et a été payé à hauteur de 80 % le jour de la signature de l'acte de vente définitif ; le solde a été payé en fin d'année 2018.

VENTE DES RADIOS EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE, POLOGNE, SLOVAQUIE ET ROUMANIE

Le groupe Lagardère a annoncé le 17 avril 2018 la vente au groupe Czech Media Invest de ses actifs radios en République tchèque, Pologne, Slovaquie et Roumanie.

Le montant de l'opération s'élève à 73 millions d'euros pour un chiffre d'affaires consolidé réalisé d'environ 56 millions d'euros en 2017.

Suite à la levée le 19 juillet 2018 de l'ensemble des conditions suspensives (principalement l'obtention de l'accord des autorités de régulation dans les pays concernés), la réalisation effective de l'opération est intervenue le 26 juillet 2018.

VENTE DES TITRES DE PRESSE MAGAZINE EN FRANCE À CZECH MEDIA INVEST

Le groupe Lagardère a annoncé le 18 avril 2018 entrer en négociations exclusives avec Czech Media Invest (CMI) en vue de la vente de ses titres de presse en France, à savoir *Elle* et ses déclinaisons, y compris les sites Internet de *Elle* en France, *Version Femina*, *Art & Décoration*, *Télé 7 Jours* et ses déclinaisons, *France Dimanche*, *Ici Paris* et *Public*.

Suite à la signature d'un accord le 26 juillet 2018 et à l'approbation des autorités de concurrence, la réalisation effective de l'opération est intervenue le 14 février 2019.

Cette cession s'est accompagnée de la concession d'une licence exclusive pour la France sur la marque *Elle* au profit de CMI. Le groupe Lagardère demeure propriétaire de la marque *Elle* en France et à l'international.

Le montant de cette transaction s'élève à 52 millions d'euros. 649 salariés ont été transférés à CMI dans le cadre de cette transaction.

CESSION DU PÔLE E-SANTÉ

Le Groupe a cédé son pôle e-Santé sur la base d'une valeur d'entreprise d'un montant global de 60 millions d'euros à 100 %, via les opérations suivantes :

- MonDocteur, plateforme de prise de rendez-vous médicaux en ligne, a été cédé le 10 juillet 2018 à Doctolib qui consolide ainsi sa place de premier acteur de la e-Santé en Europe ;
- Doctissimo, leader de l'information santé et bien-être, a été cédé le 10 octobre 2018 au Groupe TF1.

ACQUISITION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE HOJEIJ BRANDED FOODS (HBF), UN LEADER DE LA RESTAURATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVEL RETAIL EN AMÉRIQUE DU NORD

Lagardère Travel Retail a finalisé le 20 novembre 2018 l'acquisition de Hojeij Branded Foods (et sa filiale *Vino Volo*), un leader de la Restauration sur le marché du Travel Retail en Amérique du Nord.

Annoncée le 15 août 2018, cette acquisition s'inscrit dans l'ambition de Lagardère Travel Retail de renforcer sa position de leader du segment Restauration en aéroport dans la région nord-américaine. L'intégration de HBF et des activités de *Vino Volo* permet de créer le numéro trois sur le marché nord-américain du Travel Retail et de la Restauration.

HBF est consolidé dans les états financiers de Lagardère depuis le 1^{er} décembre 2018.

Cette acquisition a été valorisée à 330 millions de dollars (sur une base de trésorerie et de dette nulle, nette de la part des partenaires dans les joint-ventures opérationnels - programmes ACDBE - estimée à 16 % sur la période du *business plan*).

CESSION DE L'ACTIVITÉ BOURSIER.COM AU GROUPE LES ÉCHOS-LE PARISIEN

Le groupe Lagardère a cédé le 31 janvier 2019 le site Boursier.com ainsi que les activités de vente de contenus financiers et de publishing, initialement détenus par la filiale Newsweb de Lagardère Active, au groupe Les Échos-Le Parisien.

CESSION DE LA RADIO JACARANDA ET DE LA RÉGIE PUBLICITAIRE MEDIAMARK AU GROUPE SUD-AFRICAÏN KAGISO MEDIA

Le groupe Lagardère a annoncé la réalisation des opérations suivantes concernant la cession par Lagardère Active Radio International (LARI) de ses activités en Afrique du Sud à son co-actionnaire historique, le groupe Kagiso Media :

- la cession, réalisée le 7 février 2019, de la participation de 20 % au capital de la société Jacaranda FM Proprietary Limited, editrice de Jacaranda FM, 1^{re} radio privée d'Afrique du Sud. Le montant de la cession s'est élevé à 233 millions de rands sud-africains (ZAR), soit un peu plus de 15 millions d'euros.
- la signature d'un accord le 29 janvier 2019 pour la vente de la participation de 49,99 % au capital de la régie publicitaire Mediamark Proprietary Limited. Suite à la levée de l'ensemble des conditions suspensives (principalement l'obtention de l'agrément des autorités de concurrence sud-africaines), la réalisation effective de l'opération est intervenue le 30 septembre 2019. Le montant de la cession est estimé à 30 millions de rands sud-africains (ZAR), soit près de 2 millions d'euros.

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

CESSION DE BILLETRÉDUC.COM AU GROUPE FNAC DARTY

Le groupe Lagardère a cédé le 28 février 2019 BilletRéduc.com au groupe Fnac Darty, via sa filiale France Billet. Les deux Groupes avaient annoncé leur entrée en négociations exclusives en vue de cette opération le 17 janvier 2019.

CESSION DE PLURIMEDIA À MEDIA PRESS GROUP

Le groupe Lagardère a cédé le 28 février 2019 Plurimedia à Media Press Group.

CESSION DU PÔLE TÉLÉVISION (HORS MEZZO) AU GROUPE M6

Lagardère et le groupe M6 ont signé le 24 mai 2019 le contrat de cession du pôle Télévision (hors Mezzo) du groupe Lagardère. Ce pôle regroupe Gulli et ses déclinaisons internationales, Canal J, Ti.Ji, Elle Girl TV, MCM, MCM Top, RFM TV et les régies publicitaires associées.

Après l'obtention de l'agrément du Conseil supérieur de l'audiovisuel et des autorités de concurrence, la réalisation définitive de cette opération est intervenue le 2 septembre 2019. Le prix de l'opération s'élevait à 215 M€ (valeur d'entreprise).

CESSION DE MEZZO AUX GROUPES LES ÉCHOS-LE PARISIEN ET CANAL+

Le groupe Lagardère a cédé le 17 juillet 2019, conjointement avec France Télévisions, sa participation dans Mezzo aux groupes Les Échos-Le Parisien et Canal+.

ACQUISITION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE INTERNATIONAL DUTY FREE (IDF), LE LEADER DU TRAVEL RETAIL EN BELGIQUE

Lagardère Travel Retail a finalisé le 19 septembre 2019 l'acquisition d'International Duty Free (IDF), le leader du Travel Retail en Belgique, présent également au Luxembourg et au Kenya.

Annoncée le 25 juillet, cette acquisition vient conforter les positions de Lagardère Travel Retail comme troisième opérateur mondial de Duty Free en aéroports et comme leader européen du Travel Retail, en portant son chiffre d'affaires annuel total à 5,3 milliards d'euros⁽¹⁾. Elle permet également à Lagardère Travel Retail d'étendre sa présence à une nouvelle plateforme européenne de premier plan à Bruxelles avec des opérations de grande qualité, et de consolider ses positions au Luxembourg et en Afrique, avec l'entrée au Kenya. Lagardère Travel Retail pourra également s'appuyer sur l'expérience d'IDF sur le segment en croissance du chocolat premium belge pour renforcer ses opérations sur cette catégorie au niveau international.

Cette acquisition est valorisée à 250 millions d'euros⁽²⁾ soit environ 8 fois l'EBITDA proforma⁽³⁾ d'IDF pour l'année 2020, compte tenu des synergies récurrentes envisagées, estimées à 7 M€ à horizon 2022.

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

Le groupe Lagardère a annoncé le 16 décembre 2019 avoir reçu une offre d'achat de H.I.G. Capital portant sur 75 % de Lagardère Sports.

Ce projet de cession valorise Lagardère Sports à environ 110 millions d'euros⁽⁴⁾, et l'ensemble de la branche Lagardère Sports and Entertainment à environ 150 millions d'euros⁽⁵⁾. Cette valorisation n'inclut pas le potentiel de création de valeur future de la participation de 25 % de Lagardère Sports que conservera le groupe, ni les gains potentiels liés au contrat avec la Confédération africaine de football.

Le projet de cession n'est plus conditionné qu'à l'agrément des Autorités de Concurrence.

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

Par ailleurs, ont été conclus par Lagardère et/ou ses filiales un certain nombre de contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) qui confèrent une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe ; il s'agit de contrats de financements mentionnés à l'annexe des comptes consolidés de l'exercice 2019 (note 27) et en particulier :

- ▶ le 11 mai 2015, Lagardère SCA a signé une ligne de crédit syndiqué multidevises de 1,25 milliard d'euros destinée à couvrir les besoins généraux de l'entreprise. Ce crédit remplace le crédit syndiqué précédent, signé en 2011, pour 1,645 milliard d'euros. Le nouveau crédit a une durée de cinq ans. Il a été prolongé pour

une durée totale de deux ans supplémentaires, soit une échéance portée à mai 2022 ;

- ▶ le 6 avril 2016, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance sept ans (avril 2023), avec un coupon annuel de 2,75 % ;
- ▶ le 14 juin 2017, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant total de 300 millions d'euros à échéance sept ans (juin 2024), avec un coupon annuel de 1,625 % ;

(1) Base chiffre d'affaires 100 % 2018 incluant la contribution pro-forma au chiffre d'affaires de HBF en année pleine 2018 ; cela se traduirait en CA consolidé pro-forma à 4,1 milliards d'euros.

(2) Valeur d'entreprise sur une base de trésorerie et de dette nette.

(3) L'EBITDA pro-forma correspond à l'EBITDA estimé budgété au titre de l'exercice 2020 (première année d'opération) augmenté du montant des synergies en rythme de croisière à hauteur de 7 M€.

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

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

- ▶ le 26 juin 2019, Lagardère SCA a, via un placement privé de droit allemand au format Schuldscheindarlehen, levé 250 millions d'euros. Cette opération est structurée en quatre tranches libellées en euros à taux fixes et à taux variables, avec des échéances à cinq et sept ans ;
- ▶ le 9 octobre 2019, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse du Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance sept ans (octobre 2026), avec un coupon annuel de 2,125 %.

1.9 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

La valeur nette totale des immobilisations corporelles du groupe Lagardère s'élève à 811 M€. Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (47 M€) et des constructions (482 M€). En valeur nette, les terrains et constructions représentent 273 M€, soit environ 2,5 % du total du bilan.

Au 31 décembre 2019, le Groupe n'est plus propriétaire d'immeubles de placement. Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les propriétés immobilières représentent un montant peu significatif.

1

2

3

4

5

6

7

8

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

2

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS ET DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA RFA	39	2.4 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE RFA	49
2.1.1 Présentation générale de la société en commandite par actions	39	2.4.1 Composition	49
2.1.2 Présentation de la commandite Lagardère SCA	39	2.4.2 Fonctionnement/Règlement intérieur	65
.....		2.4.3 Activité 2019	65
2.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES RFA	40	2.4.4 Les Comités du Conseil de Surveillance	67
2.2.1 Objet social	40	2.4.5 L'évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil de Surveillance	70
2.2.2 Gérance	40	2.4.6 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France Afep-Medef	71
2.2.3 Conseil de Surveillance	41	
2.2.4 Associés Commandités (article 18 des statuts)	42	2.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DE LA GÉRANCE RFA	72
2.2.5 Modification des droits des actionnaires	43	2.5.1 Politique de rémunération des membres de la Gérance	72
2.2.6 Assemblées Générales des actionnaires	43	2.5.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 aux membres de la Gérance	78
2.2.7 Conditions d'un changement de contrôle de la Société	45	
2.2.8 Déclarations de franchissements de seuils statutaires (article 9 bis des statuts)	45	2.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RFA	101
.....		2.6.1 Politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance	101
2.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LES GÉRANTS RFA	46	2.6.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019	101
2.3.1 Associés Commandités	46	2.6.3 Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Président du Conseil de Surveillance	105
2.3.2 Gérants	46		

(suite du sommaire page suivante)

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

2.7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RFA	108	2.8	OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE) RFA	110
2.7.1	Absence de condamnation pour fraude, faillite ou d'incrimination et/ou de sanction publique officielle et/ou d'empêchement d'agir en qualité de membre du Conseil de Surveillance ou de Gérant ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires	108	2.8.1	Opérations conclues avec LC&M	110
2.7.2	Contrats liant un membre du Conseil de Surveillance ou un Gérant à Lagardère SCA ou l'une quelconque de ses filiales	108	2.8.2	Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance	111
2.7.3	Conflits d'intérêts	108	2.8.3	Autres transactions	111
2.7.4	Restrictions concernant la cession par les membres du Conseil de Surveillance ou par les Gérants de leur participation dans le capital social de Lagardère SCA	108		
2.7.5	État récapitulatif des opérations sur les actions Lagardère SCA réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'exercice 2019	109	2.9	CAPITAL SOCIAL RFA	112
			2.9.1	Montant et évolution du capital social	112
			2.9.2	Autodétention et autocontrôle	114
			2.9.3	Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social	115
			2.9.4	Capital autorisé mais non émis	115
			2.9.5	Nantissements d'actions de l'émetteur	117
			2.9.6	Marché des titres	117
			2.9.7	Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)	119
			2.9.8	Répartition du capital – principaux actionnaires	119
			2.9.9	Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées	121
			2.9.10	Options de souscription ou d'achat d'actions sur les actions de l'émetteur ou sur celles des sociétés liées	124

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

Mesdames et Messieurs,

Le rapport que nous vous présentons aujourd'hui a pour objet de vous décrire l'ensemble des informations requises par l'article L 226-10-1 du Code de commerce (en ce compris les informations, le cas échéant, adaptées aux sociétés en commandite par actions, mentionnées aux articles L 225-37-3 à L 225-37-5 du Code de

commerce). Par ailleurs, les informations complémentaires visées à l'article L 225-37-4 6° du Code de commerce figurent au § 4.3.1.2 (Diversité et Mixité des Ressources Humaines).

Le présent rapport a été préparé avec le concours du secrétaire du Conseil et du Secrétariat Général. Il a été approuvé par le Conseil de Surveillance le 28 février 2020.

2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS ET DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA

RFA

2.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS

La société en commandite par actions est une société qui comprend deux catégories d'associés :

- ▶ un ou plusieurs Commandités, indéfiniment responsables du passif social sur leurs biens propres ;
- ▶ des Associés Commanditaires (actionnaires) qui sont dans la même situation que les actionnaires d'une société anonyme : leurs actions sont négociables dans les mêmes conditions et leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Ils sont représentés par un Conseil de Surveillance.

La société en commandite par actions est dirigée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques ou morales, choisies parmi les Commandités ou parmi les tiers non associés.

Compte tenu de l'existence de deux catégories d'associés, les décisions collectives exigent une double consultation : celle des Commanditaires, réunis en Assemblée Générale, et celle des Commandités. Toutefois les Commanditaires procèdent seuls à la désignation des membres du Conseil de Surveillance, les Commandités, s'ils sont aussi Commanditaires, ne prenant pas part au vote.

2.1.2 PRÉSENTATION DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA

La loi et les spécificités des statuts (cf. § 2.2) de la Société font de la Commandite Lagardère SCA une structure moderne, parfaitement adaptée aux exigences du gouvernement d'entreprise et répondant le mieux possible aux deux principes de base que sont la dissociation des fonctions de direction et de contrôle et l'association la plus étroite des actionnaires au contrôle de l'entreprise.

Elle se caractérise par :

- ▶ une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance – qui dirige les affaires sociales – et le Conseil de Surveillance, émanation des actionnaires chargée du contrôle de la gestion et des comptes, dont les Gérants ne peuvent être membres et à la nomination des membres duquel les Associés Commandités ne peuvent prendre part ;
- ▶ un droit d'opposition donné au Conseil de Surveillance sur la nomination ou sur le renouvellement du mandat d'un Gérant par les Associés Commandités, l'arbitrage ultime relevant de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (voir § 2.2.6). La durée du mandat de Gérant est limitée à six ans, renouvelable ;

- ▶ la responsabilité indéfinie du Commandité sur ses biens propres, qui témoigne de l'adéquation instaurée entre engagement patrimonial, pouvoir et responsabilité ;
- ▶ l'attribution au Conseil de Surveillance des mêmes pouvoirs et droits de communication et d'investigation que ceux qui sont dévolus aux Commissaires aux Comptes ;
- ▶ l'établissement par le Conseil de Surveillance d'un rapport sur toute proposition d'augmentation ou de réduction du capital social soumise aux actionnaires.

Ce régime exclut la confusion qui est reprochée à certaines sociétés anonymes classiques, entre les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Il permet également d'assurer le développement d'une stratégie de long terme.

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

2.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES

RFA

2.2.1 OBJET SOCIAL

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- ▶ la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens ;
- ▶ la gestion de tous portefeuilles de valeurs mobilières et l'exécution de toutes opérations y afférentes, au comptant ou à terme, fermes ou conditionnelles ;

- ▶ l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales et industrielles ;
- ▶ et, plus généralement, toutes opérations commerciales et financières, industrielles, mobilières et immobilières se rattachant aux objets ci-dessus, ou à tous autres objets connexes et qui seraient de nature à favoriser et développer l'activité sociale.

2.2.2 GÉRANCE

1. La Société est gérée et administrée par un ou plusieurs Gérants. Monsieur Jean-Luc Lagardère étant décédé le 14 mars 2003, le Conseil de Surveillance, réuni le 26 mars 2003, a donné son accord à la proposition de la société Arjil Commanditée-Arco de nommer Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Gérant pour une durée de six ans.

La Gérance de la Société est aujourd'hui exercée par deux Gérants : Monsieur Arnaud Lagardère et la société anonyme Arjil Commanditée-Arco.

Le mandat de Gérant de Monsieur Arnaud Lagardère a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 11 mars 2009 et 2015, pour des durées successives de six années, la dernière expirant le 25 mars 2021.

La société Arjil Commanditée-Arco a été nommée Gérante le 17 mars 1998 et son mandat a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 12 mars 2004, 10 mars 2010 et 9 mars 2016, pour des durées successives de six années, la dernière expirant le 17 mars 2022.

À l'occasion du dernier renouvellement de Arjil Commanditée-Arco le 9 mars 2016, le Conseil de Surveillance a, en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts, sur proposition des Associés Commandités, agréé les renouvellements de :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général ;
- ▶ Monsieur Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général Délégué.

2. Au cours de l'existence de la Société, tout nouveau Gérant est nommé par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée Générale dans les conditions précisées à l'article 14 des statuts et rappelées ci-après.

3. Chaque Gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi ou par les statuts aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil de Surveillance.

Conformément à la loi, chaque Gérant peut autoriser et consentir au nom de la Société toute caution, aval et garantie qu'il juge raisonnable.

Chacun des Gérants peut déléguer partie des pouvoirs lui appartenant à une ou plusieurs personnes employées ou non par la Société et ayant ou non avec celle-ci des liens contractuels ;

une telle délégation n'affectera en rien les devoirs et responsabilités du Gérant en ce qui concerne l'exercice de tels pouvoirs.

4. Le ou les Gérants doivent donner tout le soin nécessaire aux affaires de la Société.
5. La limite d'âge pour les fonctions de Gérant, personne physique, est fixée à 80 ans.
6. Tout mandat de Gérant, par ailleurs renouvelable, est d'une durée maximum de six ans.

Chaque Gérant souhaitant démissionner doit prévenir les autres Gérants, les Commandités et le Président du Conseil de Surveillance par lettres recommandées avec accusé de réception, trois mois au moins avant la date à laquelle cette démission doit prendre effet.

Est démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, avec effet immédiat, toute personne morale, Associée Commanditée Gérante, en cas de changement de son ou ses Gérant(s), ou du Président de son Conseil d'Administration et/ou de son Directeur Général et/ou de son ou ses Directeurs Généraux Délégués, ou en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription de parts ou d'actions sans l'agrément du Conseil de Surveillance donné selon les modalités décrites au paragraphe 2.2.3.

Lorsque les fonctions d'un Gérant prennent fin, la Gérance est exercée par le ou les Gérants restant en fonction, sans préjudice du droit des Commandités de nommer un nouveau Gérant en remplacement ou de renouveler le Gérant sortant, dans les conditions décrites au paragraphe 2 ci-dessus.

En cas de cessation des fonctions d'un Gérant unique, il est procédé à la nomination d'un ou plusieurs nouveaux Gérants ou au renouvellement du Gérant unique, dans les conditions prévues au paragraphe 2 ci-dessus ; toutefois, dans l'attente de cette ou ces nominations, la Gérance est assurée par le ou les Commandités qui peuvent alors déléguer tous les pouvoirs nécessaires pour la direction des affaires sociales jusqu'à nomination du ou des nouveaux Gérants.

Chaque Gérant peut être révoqué à tout moment pour incapacité (qu'elle soit la conséquence d'une procédure collective ou non) ou pour toute autre cause par décision unanime des Commandités, après avis du Conseil de Surveillance pris dans les conditions prévues au paragraphe 2.2.3 ; chaque Gérant peut également être révoqué pour cause légitime par une décision de justice.

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

2.2.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE

CONSTITUTION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 12 DES STATUTS)

1. La Société est pourvue d'un Conseil de Surveillance composé de douze membres au plus, choisis exclusivement parmi les actionnaires n'ayant ni la qualité de Commandité ni celle de Gérant.

Conformément aux dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite loi PACTE, il sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 mai 2020 de modifier les statuts pour prévoir les modalités de désignation de deux représentants des salariés au sein du Conseil de Surveillance.

2. Les membres du Conseil sont nommés ou révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, les actionnaires ayant la qualité de Commandité ne pouvant participer au vote des résolutions correspondantes.
3. La durée de leurs fonctions est de quatre années au plus ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles. Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres en fonction. Si cette proportion vient à être dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.

RÉUNION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 13 DES STATUTS)

Le Conseil de Surveillance nomme, parmi ses membres, un Président, et s'il le souhaite un ou plusieurs Vice-Présidents, qui ont pour rôle de présider le Conseil.

Le Conseil se réunit aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent et, en tout état de cause, au moins une fois par semestre.

Les réunions du Conseil peuvent être convoquées par son Président, l'un de ses Vice-Présidents en son absence, par la moitié au moins de ses membres, par chacun des Gérants et par chacun des Commandités.

Le Conseil ne délibère valablement qu'en présence de la moitié au moins de ses membres.

Ses décisions sont prises à la majorité des membres présents et représentés, la voix du Président étant prépondérante en cas de partage des voix.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux consignés dans un registre spécial et signés par le Président de séance et par le secrétaire ou par la majorité des membres présents.

POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 14 DES STATUTS)

1. Le Conseil de Surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société tel qu'il est prévu par la loi.

Conformément à celle-ci, il établit un rapport à l'occasion de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle, qui statue sur les comptes de la Société : le rapport est mis à la disposition des actionnaires en même temps que le rapport de la Gérance et les comptes annuels de l'exercice.

Il donne un avis à l'occasion de la révocation d'un ou plusieurs Gérants par les Commandités ; à cet effet, il est saisi par ceux-ci

au moins quinze jours à l'avance et doit rendre son avis dans les dix jours de la saisine, qui est effectuée par lettre recommandée adressée au Président du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance établit un rapport sur toute augmentation ou réduction de capital de la Société proposée aux actionnaires.

Le Conseil de Surveillance, après en avoir informé par écrit le ou les Gérants, peut, s'il l'estime nécessaire, convoquer les actionnaires en Assemblée Générale Ordinaire ou Extraordinaire, en se conformant aux dispositions légales relatives aux formalités de convocation.

Conformément à la loi, le Conseil de Surveillance a droit à la communication par la Gérance des mêmes documents que ceux mis à la disposition des Commissaires aux Comptes.

2. La nomination ou le renouvellement de tout Gérant est soumis à l'accord du Conseil de Surveillance. En cas de nomination comme Gérante de la société Arjil Commanditée-Arco, l'accord du Conseil de Surveillance devra être obtenu non pas sur cette nomination, mais sur les personnes de ses Président, Directeurs Généraux et Directeurs Généraux Délégués.

Le Conseil de Surveillance dispose d'un délai maximum de vingt jours, à compter de la notification qui lui est faite par les Associés Commandités du projet de nomination, pour donner ou refuser son accord.

Dans le cas où, à deux reprises successives à l'intérieur d'une période de deux mois, le Conseil de Surveillance aurait refusé cet accord pour deux candidats successifs, alors que la Société est dépourvue de Gérant et que la Gérance est exercée provisoirement par les Associés Commandités en vertu de l'article 10-6 des statuts, l'accord pourra être donné par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires statuant à la majorité, convoquée par le ou les Associés Commandités lui soumettant un seul de ces deux candidats.

Au cas où l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée n'aurait pas été obtenu en application des paragraphes ci-dessus, le ou les Commandités nommeront une troisième personne. À défaut d'accord du Conseil de Surveillance sur cette nouvelle personne, sa nomination sera soumise à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui ne pourra refuser son accord qu'à la majorité des deux tiers des actionnaires présents ou représentés.

3. Si la société Arjil Commanditée-Arco devient Gérante de la Société, et à compter de sa désignation en cette qualité, nul ne pourra devenir actionnaire de ladite société Arjil Commanditée-Arco ni par acquisition d'actions, ni par souscription à une augmentation de capital, par exercice de bons de souscription ou par conversion ou remboursement d'obligations, sans l'agrément préalable du Conseil de Surveillance, lequel devra donner ou refuser son agrément dans les vingt jours de la notification qui lui sera faite du projet correspondant, soit par la société Arjil Commanditée-Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arjil Commanditée-Arco, en vertu de l'article 10-6, troisième alinéa des statuts, serait démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, de plein droit et avec effet immédiat.

4. Toute opération de cession d'actions ou d'émission de valeurs mobilières de la société Arjil Commanditée-Arco pouvant modifier son contrôle immédiatement ou à terme est soumise à l'agrément préalable du Conseil de Surveillance de la Société,

qui doit faire connaître sa décision dans les vingt jours de la notification qui lui est faite du projet correspondant, soit par la société Arjil Commanditée-Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arjil Commanditée-Arco, en vertu de l'article 18-5 des statuts, perdrait de plein droit, avec effet immédiat, sa qualité d'Associée Commanditée.

- L'agrément du Conseil de Surveillance prévu aux paragraphes 3 et 4 ci-dessus sera de plein droit réputé donné si le candidat acquéreur ou souscripteur présente une offre publique d'achat, déclarée recevable, visant la totalité des titres de la Société. Il ne sera pas nécessaire en cas de transmission d'actions de la société Arjil Commanditée-Arco par voie de succession.

2.2.4 ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 18 DES STATUTS)

- Les Commandités sont :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère, domicilié au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75) ;
- ▶ la société Arjil Commanditée-Arco, société anonyme au capital de 40 000 € dont le siège social est au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75) 387 928 393 RCS Paris.

- La nomination d'un ou plusieurs nouveaux Commandités est décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sur proposition unanime des Commandités ou du Commandité.

- En cas de décès ou d'incapacité d'un Commandité personne physique, la Société n'est pas dissoute. Il en est de même en cas de liquidation d'un Commandité personne morale.

- Toute personne physique commanditée qui exerce la fonction de Gérant perd sa qualité de Commanditée, de plein droit et avec effet immédiat, si elle a été révoquée pour cause légitime dans les conditions prévues à l'article 10-6 des statuts.

- Toute personne morale Associée Commanditée perd cette qualité, de plein droit et avec effet immédiat, en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription d'actions pouvant modifier son contrôle, sans l'agrément du Conseil de Surveillance prévu par l'article 14-4 des statuts.

Dans les deux cas, les statuts seront de plein droit modifiés en conséquence ; acte en sera dressé et la publication en sera assurée par un Gérant ou, en l'absence de Gérant, par un Associé Commandité ou par le Conseil de Surveillance.

Les comptes annuels de la société Arjil Commanditée-Arco relatifs à l'exercice 2019 sont les suivants (en milliers d'euros) :

Bilan

Actif	
Créances	27 099
Disponibilités	34
Total	27 133

Passif	
Capitaux propres	27 094
Dettes	39
Total	27 133

Compte de résultat

Produits d'exploitation	0
Charges d'exploitation	31
Résultat d'exploitation	-31
Produits financiers	998
Charges financières	0
Résultat financier	998
Résultat exceptionnel	0
Impôts sur les bénéfices	-285
Résultat de l'exercice	682

DROITS DES COMMANDITÉS (ARTICLES 18 BIS DES STATUTS)

Sauf dans le cas prévu à l'article 10-6 des statuts (cessation des fonctions d'un Gérant unique), le ou les Commandités non Gérants ne participent pas directement à la gestion de la Société.

Ils exercent toutes les prérogatives attachées par la loi et les statuts à leur qualité.

En raison de la responsabilité indéfinie et solidaire leur incombant, les Commandités non Gérants ont le droit d'obtenir communication de tous livres et documents sociaux et de poser par écrit toutes questions à la Gérance sur la gestion sociale, questions auxquelles la Gérance devra répondre également par écrit dans les meilleurs délais ; ils ont droit en outre, en raison de cette responsabilité indéfinie et solidaire, à une rémunération spécifique calculée conformément aux dispositions de l'article 25 des statuts.

DÉCISIONS DES COMMANDITÉS (ARTICLE 18 TER DES STATUTS)

1. Les décisions du ou des Commandités peuvent être recueillies soit en Assemblée, soit par voie de consultation écrite (lettre simple, télex, télégramme, téléfax, etc.).
2. En cas de consultation écrite, chaque Commandité a un délai de quinze jours pour faire connaître à la Gérance sa décision sur chacune des résolutions. Le Commandité qui n'a pas répondu dans ce délai est considéré comme ayant émis un vote défavorable.
3. Les décisions prises par le ou les Commandités font l'objet d'un procès-verbal mentionnant notamment la date et le mode de consultation, le ou les rapports mis à la disposition du ou des Commandités, le texte des résolutions et le résultat des votes.

Les procès-verbaux sont établis, selon le cas, par la Gérance ou par l'un des Commandités et signés par le ou les Commandités et/ou le ou les Gérants, selon le cas.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont valablement certifiés conformes par le Gérant ou l'un des Gérants s'ils sont plusieurs et par les Commandités.

2.2.5 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Pour modifier les droits des actionnaires inscrits dans les statuts de la Société, il faut à la fois :

- ▶ une décision unanime des Associés Commandités ;

- ▶ une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires prise à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou représentés (ou ayant voté à distance).

2.2.6 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

2.2.6.1 DISPOSITIONS GÉNÉRALES (ARTICLE 19 DES STATUTS)

Les Assemblées Générales sont convoquées soit par la Gérance, soit par le Conseil de Surveillance ou par toute autre personne disposant de ce droit en vertu de la loi ou des statuts.

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la loi et les règlements.

Les Assemblées Générales sont présidées par le Gérant ou par l'un des Gérants, s'ils sont plusieurs. Si l'Assemblée est convoquée par le Conseil de Surveillance, elle est présidée par le Président de ce Conseil ou l'un de ses membres désignés à cet effet. En cas de convocation par une autre personne spécialement habilitée par la loi, l'Assemblée est présidée par l'auteur de la convocation. Dans tous les cas, à défaut de la personne habilitée ou désignée pour présider l'Assemblée, celle-ci élit son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le Bureau ainsi composé désigne un Secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les membres du Bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, sur la base des indications fournies par l'établissement centralisateur de l'Assemblée, et de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les délibérations de chaque Assemblée Générale seront consignées dans des procès-verbaux retranscrits sur un registre spécial et signés

par les membres du Bureau. Les procès-verbaux, ainsi préparés et conservés, sont considérés comme étant les transcriptions authentiques des Assemblées. Toute copie ou extrait d'un procès-verbal devra être certifié par l'un des Gérants, par le Président du Conseil de Surveillance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

2.2.6.2 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES (ARTICLE 20 DES STATUTS)

L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle examinera le rapport de gestion préparé par la Gérance ainsi que les rapports du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale Ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil de Surveillance, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence incluses dans l'ordre du jour de l'Assemblée, à l'exception de toutes celles définies à l'article 21 des statuts comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

À l'exception de celles relatives à l'élection, à la démission ou à la révocation des membres du Conseil de Surveillance, et à l'accord sur la nomination d'un Gérant, après exercice à deux reprises en deux mois de son droit de veto par le Conseil de Surveillance (voir § 2.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), une délibération ne peut être adoptée lors d'une Assemblée Générale Ordinaire qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités. Ledit accord doit être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de ladite Assemblée Générale Ordinaire.

À l'exception du cas expressément prévu au dernier alinéa de l'article 14-2 des statuts (voir § 2.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée.

2.2.6.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES (ARTICLE 21 DES STATUTS)

L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement sur :

- ▶ toutes modifications aux statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des dispositions des statuts ;
- ▶ l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société ;
- ▶ la modification des conditions de cession des actions ;
- ▶ la modification de la composition des Assemblées Générales Ordinaires ou des droits de vote des actionnaires lors des Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires ;
- ▶ la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir de la Gérance de changer le siège social conformément aux statuts ;
- ▶ la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente, telle que la société anonyme ou la société à responsabilité limitée ;
- ▶ la dissolution de la Société ;
- ▶ la fusion de la Société ;
- ▶ et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale Extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.

Une délibération ne peut être adoptée, lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire, qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités ; toutefois, en cas de pluralité de Commandités, les délibérations requises pour décider la transformation de la Société en société d'une autre forme ne nécessiteront l'accord préalable que de la majorité de ceux-ci.

L'accord du ou des Commandités devra être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de l'Assemblée Générale Extraordinaire concernée.

2.2.6.4 ASSISTANCE ET REPRÉSENTATION AUX ASSEMBLÉES, PROCURATIONS, DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 19 DES STATUTS)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, sur simple justification de son identité et de l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société.

Les actionnaires peuvent, sur décision de la Gérance publiée dans l'avis de réunion ainsi que dans l'avis et dans les lettres de convocation, participer aux Assemblées Générales par voie de visioconférence et voter à ces Assemblées par des moyens de communication électroniques. La Gérance, après avis du Conseil de Surveillance, fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre, selon le cas, une retransmission continue et simultanée des délibérations, la sécurisation des moyens utilisés, l'authentification des participants et des votants et l'intégrité du vote de ces derniers.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- ▶ donner une procuration à toute personne de son choix ; ou
- ▶ voter à distance ; ou
- ▶ adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée Générale émettra 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. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra soit voter à distance, soit faire le choix d'un mandataire, qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui.

Si un actionnaire décide, après décision de la Gérance prise conformément aux dispositions du second alinéa de l'article 19-3 des statuts, soit de voter à distance, soit de donner une procuration à un tiers, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

- ▶ soit prendre la forme d'une signature électronique sécurisée au sens des dispositions légales en vigueur ;
- ▶ soit résulter de l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache, ou de tout autre procédé d'identification et/ou d'authentification admissible au regard des dispositions légales en vigueur.

Lors de chaque Assemblée, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente, tel qu'arrêté au deuxième jour ouvré à zéro heure, heure de Paris, précédant l'Assemblée ; toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire, étant toutefois précisé que les actionnaires bénéficiant d'un droit de vote double au jour de la transformation de la Société en société en commandite par actions ont conservé ce droit.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement au propriétaire d'actions anciennes bénéficiant de ce droit.

Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans prévu ci-dessus ; de même, la fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres donnés en gage, par l'usufruitier dans les Assemblées Ordinaires et par le nu-propriétaire dans les Assemblées Extraordinaires.

2.2.7 CONDITIONS D'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Comme indiqué en tête de la section 2.1.1 du présent document, la spécificité de la Société en commandite par actions est qu'elle comprend deux catégories d'associés : les Associés Commandités et les Associés Commanditaires.

Un changement de contrôle de la Société implique en conséquence un changement dans la composition de ces deux catégories d'associés. La Société étant cotée en bourse, un tiers peut, par le biais d'une offre publique d'achat, prendre le contrôle du capital et des droits de vote qui lui sont attachés. Mais il ne peut prendre le contrôle de l'assemblée des Associés Commandités et, en conséquence, il ne peut modifier seul les statuts de la Société.

Par ailleurs, tout nouveau Gérant ne pouvant être nommé que par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance, la personne qui prendrait le contrôle du capital et des droits de vote qui y sont attachés ne pourrait nommer de nouveaux Gérants.

Ainsi, sans l'accord des Associés Commandités, la nomination de nouveaux Gérants et la modification des statuts de la Société ne sont pas possibles.

Ces dispositions sont de nature à empêcher un changement de contrôle de la Société sans l'accord du ou des Associés Commandités qui, en cas de vacance, et jusqu'à la fin de celle-ci, assurent la gérance de la Société.

2.2.8 DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 9 BIS DES STATUTS)

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L 233-7 du Code de commerce, toute personne qui vient à posséder directement ou indirectement, au sens des dispositions dudit article L 233-7, au moins 1 % des droits de vote exerçables en Assemblée est tenue, dans les cinq jours de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception envoyée au siège social le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède. Pour les actionnaires et intermédiaires inscrits résidant à l'étranger, cette déclaration pourra être faite par un procédé équivalent à la lettre recommandée avec accusé de réception en usage dans le pays où ils résident, procédé qui devra permettre à la société Lagardère SCA d'avoir la preuve de la date de notification de la déclaration et de la date de réception de cette dernière.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % sera franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Conformément aux dispositions légales applicables en la matière, et notamment à l'article L 228-2 du Code de commerce, la Société est en droit de demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'entre eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

2.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LES GÉRANTS

RFA

2.3.1 ASSOCIÉS COMMANDITÉS

Arnaud Lagardère

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Société Arjil Commanditée-Arco

Société anonyme au capital de 40 000 €

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

2.3.2 GÉRANTS

Au 31 décembre 2019, la Gérance de la Société était exercée par deux Gérants :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère et ;
- ▶ la société Arjil Commanditée-Arco.

2.3.2.1 ARNAUD LAGARDÈRE

ARNAUD LAGARDÈRE

Gérant de Lagardère SCA

Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco (SA), Gérante de Lagardère SCA

4, rue de Presbourg
75116 Paris
Né le 18 mars 1961

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues directement et indirectement au 31 décembre 2019 (voir § 2.9.9.1) : 9 521 625.

Diplômé d'Études Approfondies d'Économie de l'université de Paris-Dauphine, Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Administrateur et Directeur Général de la société MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987. Il a été Président de la société Grolier Inc. aux États-Unis de 1994 à 1998.

Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Gérant en mars 2003 et son mandat a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 11 mars 2009 et 2015, pour des durées successives de six années, la dernière expirant le 25 mars 2021.

Monsieur Arnaud Lagardère contrôle et préside par ailleurs les sociétés Lagardère (SAS), LM Holding (SAS) et Lagardère Capital & Management (SAS), avec lesquelles il détient, au 31 décembre 2019, 7,26 % du capital de Lagardère SCA (voir § 2.9.9.1).

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 31-12-2019)

- ▶ Président-Directeur Général et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Media (SAS)
- ▶ Administrateur de la société Hachette Livre (SA)
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail (SAS)
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)
- ▶ Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)
- ▶ Président de la société Lagardère Sports Inc
- ▶ Président de la société Lagardère Sports US, LLC (anciennement dénommée Sports Investment Company LLC)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe (au 31-12-2019)

- ▶ Président de la société Lagardère (SAS)
- ▶ Président de la société Lagardère Capital & Management (SAS)
- ▶ Président de la société LM Holding (SAS)

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

ARNAUD LAGARDÈRE (SUITE)

Gérant de Lagardère SCA

Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco (SA), Gérante de Lagardère SCA

- ▶ Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère
- ▶ Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (Association loi 1901)
- ▶ Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901)
- ▶ Gérant de la société Europe 1 Digital (SARL) (anciennement dénommée Lagardère News)
- ▶ Gérant de la société Europe News (SNC)
- ▶ Président de la société Europe 1 Télécompagnie (SAS)
- ▶ Président délégué de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)
- ▶ Président de la société Lagardère Médias News (SAS)
- ▶ Président de la société Lagardère North America

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- ▶ Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment (SAS) (sorti en octobre 2019)

**2.3.2.2 SOCIÉTÉ ARJIL
COMMANDITÉE-ARCO**

Société anonyme au capital de 40 000 €

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Représentée par Messieurs Arnaud Lagardère, Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano.

La société Arjil Commanditée-Arco a été nommée Gérante le 17 mars 1998 et son mandat a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 12 mars 2004, 10 mars 2010 et 9 mars 2016, pour des durées successives de six années, la dernière expirant le 17 mars 2022.

La société Arjil Commanditée-Arco n'occupe aucun autre mandat.

À l'occasion du dernier renouvellement du mandat de Arjil Commanditée-Arco le 9 mars 2016, le Conseil de Surveillance a, en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts et sur proposition des Associés Commandités, agréé les renouvellements, au sein de Arjil Commanditée-Arco, de :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général ;
- ▶ Monsieur Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général Délégué.

En leur qualité de représentants légaux de Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA, Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano assument les fonctions de « Co-gérants » de Lagardère SCA et ont, comme Monsieur Arnaud Lagardère, le statut de dirigeant mandataire social exécutif.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés par les représentants légaux de la société Arjil Commanditée-Arco (au 31-12-2019) :

ARNAUD LAGARDÈRE (VOIR PAGES PRÉCÉDENTES).

PIERRE LEROY

Co-gérant de Lagardère SCA

Secrétaire Général du groupe Lagardère

4, rue de Presbourg
75116 Paris
Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues au 31 décembre 2019 : 99 279

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

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

Il a été nommé Co-gérant de Lagardère SCA en mars 2004 et son mandat a été renouvelé en 2010 et 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 31-12-2019)

- ▶ Administrateur, Vice-Président et Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)
- ▶ Président et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Ressources (SAS)
- ▶ Administrateur de la société Hachette Livre (SA)
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail (SAS)
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)
- ▶ Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de la Société d'Exploitation des Folies Bergère (SAS)
- ▶ Président de la société Lagardère Participations (SAS)
- ▶ Président de la société Lagardère Expression (SAS)
- ▶ Président de la société Dariade (SAS)
- ▶ Président de la société Sofrimo (SAS)
- ▶ Administrateur délégué de la Fondation Jean-Luc Lagardère
- ▶ Président-Directeur Général de la société Lagardère Paris Racing Ressources (SASP)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère UK Ltd

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe (au 31-12-2019)

- ▶ Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital & Management (SAS)
- ▶ Président de l'IMEC (Institut Mémoires de l'Édition Contemporaine)
- ▶ Président du Fonds de dotation Mémoire de la Création Contemporaine
- ▶ Président du jury du Prix des Prix littéraires
- ▶ Président du jury du Prix de la littérature arabe
- ▶ Administrateur du Fonds de dotation de la Bibliothèque nationale de France

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- ▶ Représentant permanent de la société Lagardère Participations au Conseil d'Administration de la société Galice (SA) (sorti en janvier 2015)
- ▶ Gérant de la société Team Lagardère (SNC) (sorti en janvier 2016)
- ▶ Liquidateur de la société Financière de Pichat & Compagnie (SCA) (sorti en mai 2016)
- ▶ Représentant de la société Lagardère Participations, Président de la société Hélios (SAS) (sorti en janvier 2017)
- ▶ Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA) (sorti en juin 2017)
- ▶ Président de la société Holpa (SAS) (sorti novembre 2019)

THIERRY FUNCK-BRENTANO

Co-gérant de Lagardère SCA

Directeur des Relations Humaines, de la Communication et du Développement durable du groupe Lagardère.

4, rue de Presbourg
75116 Paris
Né le 2 mai 1947

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues au 31 décembre 2019 : 196 233
Diplômé de l'université Paris-Dauphine (maîtrise de gestion) et titulaire d'un MBA de l'université Northwestern (Kellogg), Monsieur Thierry Funck-Brentano a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.
Il a été nommé Co-gérant de Lagardère SCA en mars 2010 et son mandat a été renouvelé en 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 31-12-2019)

- ▶ Administrateur et Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)
- ▶ Représentant permanent de la société Lagardère Media (SAS) au Conseil d'Administration de la société Hachette Livre (SA)
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail (SAS)
- ▶ Président de la société Lagardère Sports and Entertainment (SAS)
- ▶ Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)
- ▶ Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la Société d'Exploitation des Folies Bergère (SAS)
- ▶ Administrateur de la Fondation Jean-Luc Lagardère
- ▶ Administrateur, Secrétaire général et Trésorier de l'Association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (Association loi 1901)
- ▶ Secrétaire général et membre du Comité Directeur de l'Association sportive Lagardère Paris Racing (Association Loi 1901)

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe (au 31-12-2019)

- ▶ Administrateur de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- ▶ Représentant de la société Lagardère Sports and Entertainment, Présidente de la société Lagardère Unlimited Stadium Solutions (SAS) (sorti en janvier 2017)
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS) (sorti en juin 2017)
- ▶ Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA) (sorti en juin 2017)
- ▶ Membre du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment (SAS) (sorti en octobre 2019)

2.4 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE **RFA**

2.4.1 COMPOSITION

Le Conseil de Surveillance est composé statutairement de 12 membres au plus.
Le renouvellement du Conseil s'effectue sur une base d'environ un quart des membres tous les ans. Les mandats sont d'une durée maximum de quatre ans.
Au 31 décembre 2019, votre Conseil était composé de 12 membres.

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

Liste des membres du Conseil de Surveillance au 28 février 2020

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil				Participation à des comités du Conseil
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions		Nombre de mandats dans des sociétés cotées (1)	Indépendance (2)	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	
Patrick Valroff Président	71 ans	H	Française	600	1	Oui	27.04.2010	AGO 2022 (1)	9 ans	Comité d'Audit (Président) Comité Stratégique
Nathalie Andrieux	54 ans	F	Française	600	2	Oui	03.05.2012	AGO 2020 (1)	7 ans	
Jamal Benomar	62 ans	H	Britannique Marocaine	150	0	Oui	12.09.2018	AGO 2023 (1)	1 an	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
Martine Chêne	69 ans	F	Française	400	0	Oui	29.04.2008	AGO 2020 (1)	11 ans	
François David	78 ans	H	Française	600	1	Oui	29.04.2008	28.02.2020	11 ans	
Yves Guillemot	59 ans	H	Française	600	3	Oui	06.05.2014	AGO 2022 (1)	5 ans	
Soumia Malinbaum	57 ans	F	Française	650	1	Oui	03.05.2013	AGO 2021 (1)	6 ans	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
Hélène Molinari	56 ans	F	Française	600	1	Oui	03.05.2012	AGO 2020 (1)	7 ans	
Guillaume Pepy	61 ans	H	Française	600	1	Oui	27.02.2020 (3)	AGO 2020 (1)	0 an	Comité d'Audit Comité Stratégique (Président)
Gilles Petit	63 ans	H	Française	600	1	Oui	10.05.2019	AGO 2023 (1)	1 an	Comité Stratégique Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE (Président)
Nicolas Sarkozy	65 ans	H	Française	1 153	1	Oui	27.02.2020 (3)	AGO 2022 (1)	0 an	Comité Stratégique
Xavier de Sarrau	69 ans	H	Suisse	750	1	Oui	10.03.2010	28.02.2020	9 ans	
Aline Sylla-Walbaum	47 ans	F	Française	610	0	Oui	03.05.2013	AGO 2021 (1)	6 ans	Comité d'Audit Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
Susan M. Tolson	57 ans	F	Américaine	600	3	Oui	10.05.2011	AGO 2023 (1)	8 ans	Comité d'Audit
Laure Rivière Secrétaire										

(1) Extérieures au groupe Lagardère.

(2) Conformément aux critères d'indépendance du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef tels qu'appliqués par le Conseil de Surveillance (cf. infra).

(3) Cooptation prenant effet le 28.02.2020.

(4) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

PATRICK VALROFF*Président du Conseil de Surveillance**Président du Comité d'Audit**Membre du Comité Stratégique*

Nationalité française
 4, rue de Presbourg
 75116 Paris
 Né le 3 janvier 1949

Titulaire d'une licence en droit, diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'ENA, il a débuté sa carrière dans la fonction publique. Patrick Valroff a rejoint en 1991 Sofinco (société spécialisée dans le crédit à la consommation) pour y exercer les responsabilités de Directeur Général Adjoint. Nommé en 2003 Directeur du Pôle de Services Financiers Spécialisés du groupe Crédit Agricole SA (regroupant les activités de Sofinco, Finaref, Crédit Agricole Leasing et Eurofactor), Patrick Valroff était également Président-Directeur Général de Sofinco. De mai 2008 à décembre 2010, Patrick Valroff était Directeur Général de Crédit Agricole CIB.

Patrick Valroff est magistrat honoraire à la Cour des comptes.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Senior Advisor de Omnes Capital
- ▶ Administrateur de l'association La Protection sociale de Vaugirard
- ▶ Administrateur de Néovacs⁽¹⁾
- ▶ Membre du Comité Financier de la Chambre de Commerce Internationale

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Néant

(1) Société cotée.

NATHALIE ANDRIEUX

Membre du Conseil de Surveillance

Nationalité française
171, rue de l'Université
75007 Paris
Née le 27 juillet 1965

Nathalie Andrieux est titulaire d'un diplôme d'ingénieur obtenu à l'École Supérieure d'Informatique SUPINFO à Paris en 1988. Elle débute sa carrière dans le secteur bancaire dans le Groupe des Banques Populaires, où elle se voit confier des projets de développement de systèmes d'information. En 1997, elle rejoint le groupe La Poste, en qualité notamment de chef de service système d'information de pilotage. Fin 2001, Nathalie Andrieux prend la direction du marketing stratégique à la Direction de la Stratégie et, en 2003, elle est nommée directrice de la DIDES (Direction de l'Innovation et des E-Services du groupe La Poste).

En 2004, forte de cette solide expérience en management, stratégie, innovation et organisation, elle est nommée Directrice Générale de Mediapost dont elle accompagne l'expansion européenne à partir de 2008.

Nommée présidente de Mediapost en 2009, elle initie alors le projet stratégique de Mediapost pour les années 2010-2013 et développe les offres de service média grâce à la création de Mediapost Publicité et aux acquisitions de Sogec (leader du marketing promotionnel), Mediaprism (agence de communication et connaissance client), Adverline (media Internet), Cabestan (spécialiste des plateformes de routage et des solutions Customer Relationship Management).

Elle prend la présidence de Mediapost Communication lors de sa création en septembre 2011.

En plus de sa fonction de Présidente de Mediapost Communication, Nathalie Andrieux devient en septembre 2012 Directrice Générale Adjointe en charge du développement du numérique du groupe La Poste.

Le 18 janvier 2013, elle est nommée membre du Conseil National du Numérique et elle intègre le Conseil Scientifique de l'Institut Mines-Télécom en septembre 2013.

En avril 2014, dans le cadre du plan « La Poste 2020, conquérir l'avenir », la Branche Numérique du Groupe est née et Nathalie Andrieux en prend la responsabilité.

En novembre 2014, elle est nommée membre du Conseil de Surveillance de XAnge Private Equity. En mars 2015, elle quitte le groupe La Poste.

En avril 2018, elle est nommée Directrice Générale de Geolid.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Directrice Générale de Geolid
- ▶ Membre du Conseil d'Administration et du Comité des Rémunérations de Casino Guichard⁽¹⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de GFI

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

- ▶ Membre du Comité Stratégique du Groupe Open⁽¹⁾
- ▶ Présidente du Conseil d'Administration de l'ENSCI - Les Ateliers
- ▶ Membre du Comité Stratégique de Geolid
- ▶ Membre du Conseil Scientifique de l'Institut Mines-Télécom
- ▶ Membre du Conseil National du Numérique
- ▶ Membre du Comité d'Investissement de XAnge Capital 2
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de XAnge Private Equity
- ▶ Présidente de Mediapost Holding
- ▶ Membre du Comité d'Orientations de Matching
- ▶ Membre du Comité d'Orientations de Media Prisme
- ▶ Administratrice de Maileva
- ▶ Membre du Comité d'Orientations de Mediapost
- ▶ Membre du Comité d'Orientations de Mediapost Publicité
- ▶ Membre du Comité d'Orientations de SMP
- ▶ Membre du Comité d'Orientations de Cabestan
- ▶ Administratrice de Mix Commerce
- ▶ Membre du Comité Stratégique de Idenum
- ▶ Administratrice de Docapost
- ▶ Administratrice de Mediapost SGPS (Portugal)
- ▶ Administratrice de Mediapost Spain (Espagne)
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de La Banque Postale

(1) Société cotée.

NATHALIE ANDRIEUX (SUITE)

Membre du Conseil de Surveillance

		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Membre du Comité Stratégique de La Banque Postale ▶ Administratrice de Mediapost Hit Mail (Roumanie) ▶ Présidente de Mediapost Publicité ▶ Présidente de SMP ▶ Présidente de Financière Adverline ▶ Présidente de Adverline, Représentant Permanent de Financière Adverline ▶ Présidente de Cabestan ▶ Présidente du Conseil d'Administration de Mix Commerce ▶ Présidente de Mediapost Multicanal ▶ Présidente de Financière Sogec Marketing, Représentant permanent de SMP ▶ Présidente de MDP 1 ▶ Présidente de Media Prisme ▶ Présidente de Matching
--	--	--

JAMAL BENOMAR

Membre du Conseil de Surveillance

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

<p>Nationalités britannique et marocaine 9 Rutland Road Scarsdale NY 10583 États-Unis Né le 11 avril 1957</p>	<p>M. Jamal Benomar est doté d'une expérience de 35 ans à des postes de responsabilités internationales, notamment en tant que Conseiller Spécial du Secrétaire Général de l'Organisation des Nations unies et Secrétaire Général adjoint.</p> <p>Après l'obtention de diplômes d'études sociologiques, économiques et politiques auprès des universités de Rabat, Paris et Londres, il a consacré plusieurs années à l'enseignement et à la recherche. À l'ONU, il a occupé différentes fonctions relatives aux actions diplomatiques et au management de l'Institution.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="660 662 873 868"> <p>Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés</p> <p>Néant</p> </td> <td data-bbox="873 662 1025 868"> <p>Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années</p> <p>Néant</p> </td> </tr> </table>	<p>Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés</p> <p>Néant</p>	<p>Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années</p> <p>Néant</p>
<p>Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés</p> <p>Néant</p>	<p>Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années</p> <p>Néant</p>			

MARTINE CHÈNE

Membre du Conseil de Surveillance

<p>Nationalité française 64, rue du Parc 34980 Saint-Gély-du-Fesc Née le 12 mai 1950</p>	<p>Mme 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.</p> <p>Elle était secrétaire du Comité d'Entreprise de HFA, déléguée syndicale CFDT et déléguée du personnel.</p> <p>Elle était représentante syndicale de la CFDT au Comité de Groupe.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="660 941 873 1115"> <p>Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés</p> <p>Néant</p> </td> <td data-bbox="873 941 1025 1115"> <p>Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années</p> <p>Néant</p> </td> </tr> </table>	<p>Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés</p> <p>Néant</p>	<p>Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années</p> <p>Néant</p>
<p>Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés</p> <p>Néant</p>	<p>Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années</p> <p>Néant</p>			

FRANÇOIS DAVID

Membre du Conseil de Surveillance jusqu'au 28 février 2020

Nationalité française
6, rue Auguste-Bartholdi
75015 Paris

Né le 5 décembre 1941

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une licence en sociologie et ancien élève de l'École Nationale d'Administration, M. François David a débuté sa carrière en 1969 au ministère des Finances comme administrateur civil à la Direction des Relations Économiques Extérieures où il a assumé diverses responsabilités. En 1986, il est nommé Directeur du cabinet du ministre du Commerce extérieur. En 1987, il est nommé Directeur des Relations Économiques Extérieures au ministère de l'Économie, des Finances et du Budget. Directeur Général des Affaires Internationales d'Aérospatiale de 1990 à 1994, M. François David a été Président du Conseil d'Administration de la COFACE de 1994 à 2012. Il est depuis Senior Advisor de Moelis & Company.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Président d'honneur du groupe COFACE ⁽¹⁾
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de Galatée Films

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

- ▶ Membre du Conseil de l'Ordre de la Légion d'Honneur
- ▶ Administrateur de Rexel
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance d'Areva
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Natixis Coficine
- ▶ Administrateur de Vinci
- ▶ Censeur au Conseil de SPIE Batignolles

(1) Société cotée.

YVES GUILLEMOT

Membre du Conseil de Surveillance

Nationalité française
28, rue Armand-Carrel
93100 Montreuil

Né le 21 juillet 1960

M. Yves Guillemot est diplômé de l'Institut des Petites et Moyennes Entreprises. Il a fondé la société Ubisoft avec ses quatre frères en 1986 et en est devenu le Président. La société s'est rapidement développée en France et sur les principaux marchés étrangers. Sous l'impulsion de M. Yves Guillemot, aujourd'hui Président-Directeur Général, Ubisoft est devenu l'un des leaders mondiaux du jeu vidéo. Les équipes d'Ubisoft comptent plus de 17 000 talents répartis dans une quarantaine de studios à travers le monde. Ces talents créent et distribuent les jeux vidéo d'Ubisoft et de ses partenaires sur les cinq continents.

M. Yves Guillemot a été élu Entrepreneur de l'année par Ernst & Young en 2018 et a également reçu le Prix du Dirigeant d'Entreprise Franco-Québécois de l'année en France en 2012, l'European Games Awards, Personality Award en Allemagne en 2011 et le MCV Awards, Grand Prix au Royaume-Uni en 2011.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Président-Directeur Général et Administrateur d'Ubisoft Entertainment SA ⁽¹⁾
- ▶ Directeur Général Délégué de Guillemot Corporation SA ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur d'Andromède SAS, AMA SA

À l'étranger :

- ▶ Directeur et Directeur Général Délégué de Guillemot Brothers Ltd (Royaume-Uni)

À noter également que M. Yves Guillemot exerce les mandats suivants, en France et à l'étranger, au sein des groupes Ubisoft, Guillemot Corporation et Guillemot Brothers.

En France :

- ▶ Président d'Ubisoft Anney SAS, Ubisoft Emea SAS, Ubisoft France SAS, Ubisoft International SAS, Ubisoft Montpellier SAS, Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS, Ubisoft Paris SAS, Ubisoft Production Internationale SAS, Nadéo SAS, Owlent SAS, Ubisoft Création SAS, Ivory Tower SAS, Ubisoft Bordeaux SAS, 1492 Studio SAS, Green Panda Games SAS, Puzzle Games Factory SAS, Solitaire Games Studio SAS
- ▶ Directeur Général de Guillemot Brothers SAS
- ▶ Gérant d'Ubisoft Learning & Development SARL, Ubisoft Motion Pictures SARL, Ubisoft Mobile Games SARL, Ubisoft Paris-Mobile SARL, Ivory Art & Design SARL

À l'étranger :

- ▶ Gérant d'Ubisoft Blue Byte GmbH (Allemagne), Ubisoft GmbH (Allemagne), Ubisoft EooD (Bulgarie), Ubisoft Studios Srl (Italie), Ubisoft Sarl (Maroc), Blue Mammoth Games LLC (États-Unis), Dev Team LLC (États-Unis), i3D.net LLC (États-Unis)
- ▶ Président de Dev Team LLC (États-Unis), Président et Administrateur d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada), Ubisoft Éditions Musique Inc. (Canada), Hybride Technologies Inc. (Canada), Ubisoft Toronto Inc. (Canada), Ubisoft Winnipeg Inc. (Canada), Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Entertainment India Private Ltd (Inde), Red Storm Entertainment Inc. (États-Unis), Ubisoft CRC Ltd (Royaume-Uni)
- ▶ Vice-Président et Administrateur d'Ubisoft Inc. (États-Unis)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

En France :

- ▶ Président d'Ubisoft Motion Pictures Far Cry SAS, Ubisoft Motion Pictures Ghost Recon SAS, Ubisoft Motion Pictures Assassin's Creed SAS, Ubisoft Motion Pictures Splinter Cell SAS, Ketchapp SAS, Krysalide SAS

- ▶ Directeur Général Délégué et administrateur de Gameloft SE

- ▶ Administrateur de Guillemot Corporation SA, Rémy Cointreau SA

- ▶ Gérant de Script Movie SARL

À l'étranger :

- ▶ Président et Administrateur d'Ubisoft Musique Inc. (Canada), 9275-8309 Québec Inc. (Canada), Studio Ubisoft Saint-Antoine Inc. (Canada), Ubi Games SA (Suisse), Script Movie Inc. (États-Unis), Ubisoft L.A. Inc (États-Unis)

- ▶ Président d'Ubisoft LLC (États-Unis)

- ▶ Gérant d'Ubisoft Entertainment SARL (Luxembourg)

- ▶ Administrateur de Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développement Inc. (Canada)

(1) Société cotée.

YVES GUILLEMOT (SUITE)

Membre du Conseil de Surveillance

- ▶ Directeur Général (CEO) et Administrateur d'Ubisoft Emirates FZ LLC (Émirats arabes unis)
- ▶ Directeur de Playwing Ltd (Royaume-Uni), AMA Corporation Ltd (Royaume-Uni)
- ▶ Administrateur Exécutif de Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine)
- ▶ Administrateur d'Ubisoft Pty Ltd (Australie), Ubisoft SA (Espagne), Ubi Studios SL (Espagne), Ubisoft Barcelona Mobile SL (Espagne), Ubisoft Ltd (Hong Kong), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft KK (Japon), Ubisoft Osaka KK (Japon), Ubisoft BV (Pays-Bas), BMG Europe BV (Pays-Bas), Performance Group BV (Pays-Bas), i3D.net BV (Pays-Bas), SmartDC Holding BV (Pays-Bas), Smart DC BV (Pays-Bas), SmartDC Heerlen BV (Pays-Bas), Ubisoft Srl (Roumanie), Ubisoft Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Reflections Ltd (Royaume-Uni), Red Storm Entertainment Ltd (Royaume-Uni), Future Games of London Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Singapore Pte Ltd (Singapour), Ubisoft Entertainment Sweden A/B (Suède), RedLynx Oy (Finlande), Ubisoft Fastigheter AB (Suède), Ubisoft DOO Beograd (Serbie), Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni)

SOMUIA MALINBAUM

Membre du Conseil de Surveillance

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

Nationalité française
17, rue de Phalsbourg
75017 Paris
Née le 8 avril 1962

Soumia Belaidi Malinbaum a accompli l'essentiel de sa carrière dans le secteur du Numérique et des Technologies en tant que fondatrice et dirigeante de PME. Elle est aujourd'hui Directrice Générale adjointe du Groupe Keyrus, société de conseil aux entreprises, à laquelle elle a apporté la société Specimen qu'elle avait créée et développée durant quinze ans. Avant d'être nommée Directrice du développement de ce Groupe, elle en a été Directrice des Ressources humaines.

Elle est très engagée dans la promotion et le management de la diversité dans l'entreprise et est notamment Présidente de l'Association Européenne des Managers de la Diversité et fondatrice de l'Association Française des Managers de la Diversité.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Administrateur de Nexity⁽¹⁾ et membre du Comité des Nominations et Rémunérations et du Comité d'Audit

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

- ▶ Membre du Conseil d'Administration de l'université Paris-Dauphine
- ▶ Administrateur et Présidente du Comité d'Audit de FMM (France Médias Monde)
- ▶ Membre du Conseil d'établissement d'enseignement de HEC Paris
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de l'IMA (Institut du monde arabe)

HÉLÈNE MOLINARI

Membre du Conseil de Surveillance

Nationalité française
19 bis, rue des
Poissonniers
92200 Neuilly-sur-Seine
Née le 1^{er} mars 1963

Hélène Molinari est ingénieur de formation. Elle a commencé sa carrière en 1985 chez Cap Gemini en qualité de consultante puis rejoint en 1987 le Groupe Robeco pour y développer les ventes institutionnelles. En 1991, elle entre dans le groupe Axa et participe à la création d'Axa Asset Managers, leader en gestion d'actifs. En 2000, elle est nommée Directrice Marketing et e-business d'Axa Investment Managers puis en 2004 elle devient membre du Comité de Direction en tant que Directrice Communication et Marque au niveau mondial.

En 2005, elle rejoint l'équipe de direction du Medef où elle occupe différentes fonctions auprès de Laurence Parisot, en charge notamment de la communication, des adhérents, des activités sociales. Elle supervise un certain nombre de fonctions centrales dont le secrétariat général. Elle participe à l'élaboration du Code Afep-Medef. En 2011, elle est nommée Directrice Générale Déléguée et membre du Conseil Exécutif du Medef.

En 2013, elle rejoint Be-Bound en tant que Vice-Présidente. Be-Bound est une start-up numérique présente en France et dans la Silicon Valley qui permet au niveau mondial de rester connecté à l'essentiel d'Internet même quand il n'y a pas de couverture Internet.

En 2014, elle devient dirigeante de AHM Conseil, spécialisée dans l'organisation d'évènements culturels et cofonde en 2015 la foire d'art contemporain Asia Now.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Membre du Comité Stratégique de Be-Bound
- ▶ Administrateur et Présidente du Comité des Nominations de Amundi⁽¹⁾
- ▶ Membre du Comité de Pilotage de Tout le monde chante contre le cancer
- ▶ Membre du Comité de Pilotage du Prix de la femme d'influence

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

- ▶ Vice-Présidente de Be-Bound
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de NQT (Nos quartiers ont des talents)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration d'Epa (Entreprendre pour Apprendre)
- ▶ Membre du bureau des JDE (Les Journées de l'Entrepreneur)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration d'AXA IM Limited

(1) Société cotée.

GUILLAUME PEPY*Membre du Conseil de Surveillance**Président du Comité Stratégique**Membre du Comité d'Audit*

Nationalité française
2, rue des Falaises
Beaurivage
64200 Biarritz
Né le 26 mai 1958

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration, M. 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, 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 M. Louis Gallois. Le 27 février 2008, M. Nicolas Sarkozy le nomme à la présidence de l'entreprise publique pour un mandat de 5 ans, mandat renouvelé en 2013 par M. 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.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*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

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

(1) Société cotée.

GILLES PETIT

Membre du Conseil de Surveillance

Membre du Comité Stratégique

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

Nationalité française
67, rue de Versailles
92410 Ville-d'Avray
Né le 22 mars 1956

M. Gilles Petit est une figure reconnue du monde de la distribution en France. Il a commencé sa carrière en 1980 chez Arthur Andersen avant de rejoindre le Groupe Promodès en 1989. Au moment de la fusion entre Promodès et Carrefour en 1999, M. Gilles Petit était Directeur général de la division des hypermarchés de Promodès en France. Il a ensuite été nommé Directeur général de Carrefour Belgique en 2000 et Directeur général de Carrefour Espagne de 2005 à 2008, puis Directeur général de Carrefour France de 2008 à 2010. Il a rejoint Elior en 2010 en tant que Directeur général et Président du Comité Exécutif et a été responsable de l'introduction en Bourse d'Elior sur Euronext Paris en 2014. En 2015, il a pris la tête de Maisons du Monde et a de nouveau dirigé avec succès l'introduction en bourse de la société. M. Gilles Petit est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims, France.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Administrateur de Maisons du Monde S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président de Gilles Petit Conseil

À l'étranger :

- ▶ Administrateur de B&M European Value Retail (UK) ⁽¹⁾

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

- ▶ Conseiller du Directeur général de Maisons du Monde S.A.
- ▶ Directeur général de Maisons du Monde S.A.
- ▶ Directeur général d'Elior
- ▶ Administrateur et Président-Directeur général d'Elior concessions
- ▶ Administrateur et Président-Directeur général d'Elior Restauration et Services
- ▶ Administrateur et Président-Directeur général d'Elior Financement
- ▶ Administrateur d'Ansamble Investissements
- ▶ Administrateur d'Areas
- ▶ Administrateur de Serunion
- ▶ Administrateur d'Elior UK
- ▶ Administrateur d'Elior Ristorazione
- ▶ Administrateur de Gourmet acquisition Holdings LLC
- ▶ Administrateur de Trusthouse Services Holdings LLC
- ▶ Représentant permanent d'Elior, Présidente de Bercy Participations
- ▶ Représentant permanent d'Elior Restauration et services au Conseil d'Administration d'Elior Entreprises
- ▶ Représentant permanent d'Elior Restauration et Services au Conseil d'Administration d'Elres

(1) Société cotée.

NICOLAS SARKOZY

Membre du Conseil de Surveillance

Membre du Comité Stratégique

Nationalité française
77 rue de Miromesnil
75008 Paris
Né le 28 janvier 1955

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*.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*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

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

- ▶ Directeur Général de SELAS CSC

XAVIER DE SARRAU

Membre du Conseil de Surveillance jusqu'au 28 février 2020

Nationalité suisse
4, rue de Presbourg
75116 Paris
Né le 11 décembre 1950

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et Docteur en droit fiscal, il est avocat (honoraire) aux Barreaux de Paris et Genève spécialisé dans les questions de gouvernance et d'organisation de groupes familiaux ou privés.

Il a effectué l'essentiel de sa carrière au sein du Groupe Arthur Andersen (1978 à 2002) en qualité notamment de Managing Partner France, Managing Partner EMEA, et enfin Managing Partner Worldwide Global Management Services, et faisait partie du Comité Exécutif mondial.

Dans le prolongement de son propre cabinet d'avocats à l'étranger, M. de Sarrau a participé à la fondation, en 2005, du cabinet Sarrau Thomas Couderc, cabinet dont il n'est plus associé depuis 2008 et avec lequel il n'a plus, depuis cette date, aucune communauté d'intérêts et dont le nom est maintenant STC Partners.

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

- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de JC Decaux⁽¹⁾
- ▶ Président du Comité d'Audit et du Comité d'Éthique de JC Decaux⁽¹⁾

À l'étranger :

- ▶ Président du Conseil de Thala SA (Suisse)
- ▶ Administrateur de Verry Capital (Kazakhstan)
- ▶ Administrateur de Gordon S. Blair (Monaco)
- ▶ Gérant Commandité de SCS Sarrau et Cie (Monaco) ;
- ▶ Administrateur de Quotapart (Luxembourg)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

- ▶ Administrateur de Oredon Associates (UK)
- ▶ Membre du Conseil de Dombes SA (Suisse)
- ▶ Administrateur d'IRR SA (Suisse)
- ▶ Membre du Conseil de FCI Holding SA
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de Bernardaud SA
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de Continental Motor Inns SA (Luxembourg)

(1) Société cotée.

ALINE SYLLA-WALBAUM

Membre du Conseil de Surveillance

Membre du Comité d'Audit

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

Nationalité française
7, rue Mirabeau
75016 Paris
Née le 12 juin 1972

Diplômée de HEC et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, ancienne élève de l'École Nationale d'Administration et Inspectrice des Finances, Aline Sylla-Walbaum est Directrice Générale internationale luxe de Christie's depuis septembre 2014. Avant de rejoindre Christie's en 2012, en tant que Directrice Générale de Christie's France, entreprise leader mondial de « l'art business », elle a été notamment Directrice Générale Déléguée du développement de Unibail-Rodamco, première société foncière européenne cotée d'immobilier commercial, conseillère à la Culture et à la Communication au cabinet du Premier ministre de 2007 à 2008 et Administratrice Générale adjointe - Directrice du développement culturel du Musée du Louvre pendant cinq années.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Néant

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

- ▶ Membre du Conseil d'Administration du Musée d'Orsay
- ▶ Vice-Présidente du Conseil d'Administration de l'Orchestre de Paris
- ▶ Membre du Conseil d'Administration du musée du Louvre-Lens

SUSAN TOLSON

Membre du Conseil de Surveillance

Membre du Comité d'Audit

Nationalité américaine
2344 Massachusetts
Ave NW
Washington DC 20008
États-Unis
Née le 7 mars 1962

Diplômée du Smith College en 1984 avec mention puis de Harvard où elle obtient en 1988 son MBA, Mme Tolson entre en qualité d'analyste en Corporate Finance chez Prudential-Bache Securities en 1984, puis en qualité d'Investment Officer en Private Placements chez Aetna Investment Management en 1988 avant de rejoindre The Capital Group Companies en 1990, grand fonds privé d'investissement américain créé en 1931.

D'avril 1990 à juin 2010, elle y exerce successivement les fonctions d'analyste, puis de principale gestionnaire de comptes, avant d'en devenir Senior Vice President, fonction qu'elle quitte pour rejoindre son mari à Paris.

Elle est amenée, au cours de ces vingt années à effectuer des recommandations et des arbitrages et à prendre des décisions d'investissements dans de nombreux secteurs d'activité, dont les médias et l'entertainment.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Administrateur de WorldLine E-Payment Services ⁽¹⁾ et membre des Comités d'Audit, Gouvernance et Rémunération

À l'étranger :

- ▶ Administrateur de Outfront Media ⁽¹⁾, Présidente du Comité de Gouvernance et Nomination et membre du Comité d'Audit
- ▶ Administrateur de Take-Two Interactive ⁽¹⁾, Présidente du Comité d'Audit
- ▶ Membre du Los Angeles World Affairs Council, du Paley Center For Media et de la Los Angeles Society of Financial Analysts

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

- ▶ Administrateur de American Media, Inc.
- ▶ Membre du Conseil de l'American University of Paris
- ▶ Présidente Honoraire du Conseil de l'American Women's Group in Paris
- ▶ Administrateur de la Fulbright Commission
- ▶ Présidente Honoraire de l'American Friends du Musée d'Orsay
- ▶ Administrateur de l'American Cinémathèque
- ▶ Administrateur de Terra Alpha LLC

(1) Société cotée.

Changements intervenus dans la composition du Conseil de Surveillance et des Comités au cours de l'exercice 2019 et jusqu'au 28 février 2020

Situation arrêtée le 28/02/2020

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil de Surveillance	Georges Chodron de Courcel (10/05/2019) François Roussely (10/05/2019) Xavier de Sarrau (démission de la Présidence du Conseil de Surveillance - 04/12/2019) François David (28/02/2020) Xavier de Sarrau (28/02/2020)	Gilles Petit (10/05/2019) Patrick Valroff (nomination à la Présidence du Conseil de Surveillance - 04/12/2019) Guillaume Pepy (cooptation le 27/02/2020 à effet du 28/02/2020) Nicolas Sarkozy (cooptation le 27/02/2020 à effet du 28/02/2020)	Jamal Benomar (10/05/2019) Susan Tolson (10/05/2019)
Comité d'Audit	Xavier de Sarrau (démission de la Présidence du Comité - 04/12/2019) Nathalie Andrieux (28/02/2020) François David (28/02/2020) Xavier de Sarrau (28/02/2020)	Patrick Valroff (nomination à la Présidence du Comité - 04/12/2019) Guillaume Pepy (28/02/2020) Susan Tolson (28/02/2020)	
Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	Georges Chodron de Courcel (10/05/2019) François David (28/02/2020) Héliène Molinari (28/02/2020)	Gilles Petit (12/06/2019) Gilles Petit (nomination à la Présidence du Comité - 28/02/2020) Jamal Benomar (28/02/2020) Aline Sylla-Walbaum (28/02/2020)	
Comité Stratégique		Guillaume Pépy (nomination à la Présidence du Comité 27/02/2020) Gilles Petit (27/02/2020) Nicolas Sarkozy (27/02/2020) Patrick Valroff (27/02/2020)	

En dehors des modifications proposées à l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 mai 2020, aucun changement significatif n'est prévu à ce jour dans la composition du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance attache une importance particulière à sa composition et à celle de ses Comités.

Il a ainsi mis en place une politique de composition visant une diversité des profils en matière de compétence (managériale, financière, stratégique et/ou juridique), d'expérience et de connaissance des métiers du Groupe, mais également d'âge, de genre, de nationalités et d'origine culturelle. Cette représentation équilibrée est indispensable à un bon fonctionnement du Conseil garantissant ainsi une grande qualité des débats et un plein exercice de sa mission de surveillance.

Afin de mettre en œuvre cette politique, le Conseil a arrêté, sur proposition du Comité des Nominations, des Rémunérations et

de la RSE, des critères de sélection de ses membres qui reflètent ces objectifs. Un examen annuel de la composition du Conseil et des Comités est assuré par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE qui en rend compte au Conseil et émet des recommandations.

Par ailleurs, le Conseil procède tous les ans, au travers de sa démarche d'auto-évaluation et d'évaluation, à une revue critique de sa composition.

La composition du Conseil lui donne, en conséquence, toute qualité pour représenter les intérêts des actionnaires avec compétence, disponibilité et indépendance (cf. ci-après).

Le schéma ci-après reflète le résultat de la politique ainsi mise en œuvre :



(*) Médias / Distribution / Innovation / Nouvelles technologies / Travel Retail.

(**) Juridique / Gouvernance / Relations sociales / Diversité.

Par ailleurs, en application des dispositions de la loi PACTE, une résolution visant à modifier les statuts afin de prévoir le mode de nomination des représentants des salariés au sein du Conseil de Surveillance est soumise à l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

Le Conseil doit être composé, notamment eu égard à sa mission de surveillance, d'une majorité de membres indépendants.

À ce titre, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a examiné lors de sa réunion du 25 février 2020 la situation de chacun des membres du Conseil de Surveillance ainsi que celle de Messieurs Guillaume Pepy et Nicolas Sarkozy, dont les nominations étaient proposées au Conseil de Surveillance du 27 février 2020.

Il a en particulier considéré que le volume d'activités qui est confié au cabinet d'avocats Realyze et les honoraires consécutifs qui lui sont versés, étant précisé que Nicolas Sarkozy ne fournit lui-même aucune prestation de conseil juridique au Groupe, ne sont significatifs ni pour le Groupe ni pour le cabinet, et qu'en conséquence, Nicolas Sarkozy remplit les critères d'indépendance.

Cet examen a permis de conclure que tous les membres sont « indépendants » au regard des différents critères visés par le Code Afp-Medef sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, critères considérés par le Conseil de Surveillance comme la grille d'analyse de référence, tels qu'appliqués par le Conseil de Surveillance (cf. tableau détaillé ci-après).

Tableau de synthèse précisant la situation (conformité ou non) au 28.02.2020 des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères retenus par le Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef pour définir l'indépendance

	P. Vainroff	N. Andrieux	J. Benomar	M. Chêne	F. David	Y. Guillemot	S. Malinbaum	H. Molinari	G. Peppy	G. Petit	N. Sarkozy	X. de Sarrau	A. Sylla-Walbaum	S. Tolson
Critères d'indépendance du Code Afep-Medef appliqués par le Conseil de Surveillance														
Ne pas être salarié non protégé ou dirigeant mandataire social, ni de la Société, ni du premier actionnaire stable de la Société, ni d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être lié (directement ou indirectement) à un client, fournisseur, partenaire commercial, banquier d'affaires, banquier de financement : <ul style="list-style-type: none"> ▪ significatif de la Société ou de son Groupe ; ▪ ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche avec l'un des Gérants	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas détenir, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 10 % du capital social ou des droits de vote dans la Société ou dans l'une des sociétés de son Groupe ni être lié de quelque manière que ce soit à un actionnaire détenant une participation supérieure à 10 % dans la Société ou une société de son Groupe	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe	✓													
Conclusion	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant
Critères d'indépendance du Code Afep-Medef non appliqués par le Conseil de Surveillance														
Ne pas être membre du Conseil depuis plus de 12 ans	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

2.4.2 FONCTIONNEMENT/RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil sont fixées dans un règlement intérieur qui a également pour objet de rappeler et de préciser les devoirs incombant à chacun de ses membres, ainsi que les règles déontologiques au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu. Ce règlement intérieur est revu régulièrement par le Conseil de Surveillance et a été mis à jour le 28 février 2020.

Ce règlement concerne :

1. **l'indépendance de ses membres** : il fixe à la moitié des membres en fonction la quote-part minimale de ceux qui doivent remplir cette caractéristique, c'est-à-dire qui ne doivent entretenir aucune relation directe ou indirecte, de quelque nature que ce soit, avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement et leur participation aux travaux du Conseil. Il liste un certain nombre de critères, qui constituent une grille d'analyse, aidant à déterminer si un membre peut être considéré comme indépendant ;
2. **le nombre de ses réunions annuelles** : il en arrête chaque année, sur proposition de son Président et pour l'année à venir, un calendrier ;
3. **les devoirs de chacun de ses membres** : outre les obligations fondamentales de loyauté, de confidentialité et de diligence, ils ont trait notamment à la connaissance des textes légaux, réglementaires et statutaires, à la détention d'un nombre significatif d'actions, à la déclaration au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts et à l'assiduité aux réunions ;
4. **l'intervention sur les titres de la Société et de ses filiales** : eu égard aux informations privilégiées et à la connaissance approfondie de certains aspects de la vie de la Société et de son Groupe dont disposent les membres du Conseil, ceux-ci sont invités à s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société, en dehors des règles fixées par le règlement, à savoir :
 - ▶ interdiction pendant certaines périodes définies d'intervenir sur les titres ;

▶ acquisitions recommandées une fois par an, à l'issue de l'Assemblée Générale, par le biais de la Société et par achat en bloc par chacun des membres du Conseil ;

▶ information du Secrétariat Général de Lagardère SCA et de l'Autorité des marchés financiers de toutes opérations effectuées sur les titres dans les trois jours ouvrés de la réalisation de celles-ci ;

5. **l'existence d'un Comité d'Audit** : outre les missions décrites ci-après, celui-ci a également la responsabilité de préparer les séances du Conseil pour les sujets qui sont de sa compétence ;

6. **l'existence d'un Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE (nouvelle dénomination du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Governance)** : outre les missions décrites ci-après, celui-ci a également la responsabilité de préparer les séances du Conseil pour les sujets qui sont de sa compétence ;

7. **l'existence d'un Comité Stratégique** : ce comité a été créé par le Conseil de Surveillance le 27 février 2020. Ses missions sont décrites ci-après.

Par ailleurs, conformément aux nouvelles dispositions introduites par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi PACTE), le Conseil de Surveillance a approuvé une Charte interne portant sur la procédure d'identification des conventions réglementées qui sont soumises à la procédure de contrôle prévue par le code de commerce. Toute convention susceptible de constituer une convention réglementée est soumise avant sa conclusion au Secrétariat Général qui procède à sa qualification au regard des critères édictés dans la Charte. Il est ensuite procédé à une évaluation régulière, notamment à l'occasion de toute modification, reconduction ou résiliation, afin de vérifier que les critères retenus continuent à être réunis.

2.4.3 ACTIVITÉ 2019

Le Conseil se réunit régulièrement pour examiner la situation et l'activité de la Société et de ses filiales, les comptes annuels et semestriels, les perspectives de chacune des activités en considérant les enjeux sociaux et environnementaux, la stratégie du Groupe. À chacune de ses réunions, un compte-rendu des travaux des Comités est présenté. Le Conseil arrête un calendrier de ses réunions sur une base annuelle et, à ce titre, quatre d'entre elles sont prévues en 2020. Au cours de l'exercice 2019, le Conseil de Surveillance s'est réuni à quatre reprises :

▶ Le 13 mars avec un taux de présence de 100 %, notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés et la situation générale des activités et de leurs perspectives, préparer l'Assemblée Générale annuelle, approuver le rapport sur le gouvernement d'entreprise et arrêter son rapport aux actionnaires. Le Conseil a par ailleurs proposé le renouvellement de certains membres dont le mandat arrivait à échéance lors de l'Assemblée Générale et la nomination d'un nouveau membre et a examiné la convention conclue et autorisée au cours d'un exercice antérieur et dont l'exécution se poursuit. Il a enfin arrêté les conditions d'attribution gratuites d'actions aux membres de la Gérance et modifié le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

▶ Le 12 juin avec un taux de présence de 92 %, pour faire un point général sur l'actualité du Groupe, sur la situation d'Europe 1 et de Lagardère News (présentation animée par Constance Benqué, Marie Renoir-Couteau et Donat Vidal Revel), entendre les conclusions de l'étude sur la gestion des millennials dans le Groupe menée par deux membres du Conseil de Surveillance. Le Conseil s'est également penché sur les suites à donner à une lettre reçue d'un actionnaire minoritaire.

▶ Le 11 septembre avec un taux de présence de 100 %, pour faire un point sur l'actualité du Groupe, examiner les comptes sociaux et consolidés semestriels ; le Conseil a également fait un point sur l'acquisition de la société International Duty Free par Lagardère Travel Retail (présentation animée par Dag Rasmussen et son équipe) et a arrêté son programme de travail pour l'année 2020.

▶ Le 4 décembre avec un taux de présence de 100 %, pour nommer un nouveau Président du Conseil de Surveillance et du Comité d'Audit, faire un point sur l'actualité du Groupe et examiner le projet de réorganisation du Corporate.

Par ailleurs, un groupe de travail de membres du Conseil de Surveillance a été constitué afin de procéder à une revue des plans de succession.

Un séminaire réunissant les membres du Conseil de Surveillance a été organisé en juin 2019, au cours duquel la stratégie du Groupe ainsi que les activités et perspectives de Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail ont été exposées en détails et discutées.

Enfin, le Président du Conseil de Surveillance assure, en plus des tâches classiques relevant de la fonction, un ensemble de diligences spécifiques compte tenu de son passé professionnel ; le Groupe juge utile non seulement de pouvoir recueillir ses appréciations sur des points susceptibles d'entrer dans le champ des préoccupations du Conseil de Surveillance, mais aussi d'avoir avec lui des échanges réguliers susceptibles de lui donner une connaissance de la vie et des événements du Groupe la plus affinée possible afin qu'il puisse à son tour éclairer les membres du Conseil par la vision qu'il en retire.

À ce titre, il peut notamment être consulté par la direction générale sur certains événements significatifs ou stratégiques du Groupe. Il doit également garantir un bon équilibre du Conseil, participer au processus de nomination et renouvellement du Conseil, et s'assurer du traitement des commentaires et souhaits exprimés par les membres du Conseil en particulier lors des réunions hors Gérance. Ces missions se sont traduites, en 2019, par la tenue de nombreuses réunions avec la Gérance, le Secrétaire Général, le Directeur Financier, les Dirigeants des branches, les Commissaires aux Comptes, ainsi que des séances de travail avec la Direction de l'Audit interne et la Direction des Risques. Le Président du Conseil de Surveillance assume s'il y a lieu les relations des actionnaires avec le Conseil.

Assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités en 2019

Membre du Conseil	Taux d'assiduité au Conseil de Surveillance	Taux d'assiduité au Comité d'Audit	Taux d'assiduité au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
Nathalie Andrieux	100 %	100 %	-
Jamal Benomar	100 %	-	-
Martine Chêne	100 %	-	-
Georges Chodron de Courcel	100 %	-	100 %
François David	100 %	100 %	100 %
Yves Guillemot	75 %	-	-
Soumia Malinbaum	100 %	-	100 %
Hélène Molinari	100 %	-	100 %
Gilles Petit	100 %	-	100 %
François Roussely	100 %	-	-
Xavier de Sarrau	100 %	100 %	-
Aline Sylla-Walbaum	100 %	100 %	-
Susan M. Tolson	100 %	-	-
Patrick Valroff	100 %	100 %	-

2.4.4 LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**A) COMITÉ D'AUDIT**

Composition	<p>Depuis le 28/02/2020</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Patrick Valroff (Président) ▶ Guillaume Pepy ▶ Aline Sylla-Walbaum ▶ Susan Tolson 	<p>Jusqu'au 28/02/2020</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Patrick Valroff (Président) ▶ Nathalie Andrieux ▶ François David ▶ Xavier de Sarrau ▶ Aline Sylla-Walbaum
	<p>Les membres du Comité d'Audit sont nommés au regard de leur compétence financière et/ou comptable. Ces compétences s'apprécient en particulier en fonction de l'expérience professionnelle (fonctions au sein d'une Direction Générale, Financière ou d'un cabinet d'audit), de la formation académique ou de la connaissance propre de l'activité de la Société. L'expertise des membres du Comité d'Audit est décrite au paragraphe 2.4.1 du Document d'enregistrement universel.</p>	
	<p>Au 28 février 2020, le Comité d'Audit était composé intégralement de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).</p>	
Principales missions	<p>Le Comité applique l'ensemble des recommandations du rapport publié le 22 juillet 2010 par le groupe de travail constitué par l'AMF, à l'exception de celles qu'il estime non pertinentes eu égard en particulier aux missions propres d'un Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ examen des comptes et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de Lagardère SCA et suivi du processus d'élaboration de l'information financière ; ▶ suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes ; ▶ suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes ; ▶ recommandation sur les Commissaires aux Comptes dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale ; ▶ suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; ▶ vérification de l'existence des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, et notamment des procédures relatives (i) à l'évaluation et à la gestion des risques, (ii) au respect par Lagardère SCA et ses filiales des principales réglementations qui leur sont applicables ; le Comité d'Audit prend connaissance à cette occasion des éventuelles observations et/ou suggestions des Commissaires aux Comptes sur ces procédures de contrôle interne ; ▶ suivi de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption ; ▶ examen, en ce qui concerne l'Audit interne de la Société, de ses activités, son programme d'audit, son organisation, son fonctionnement et ses réalisations ; ▶ examen des conventions liant, directement ou indirectement, le Groupe aux dirigeants de Lagardère SCA ; il convient ici de rappeler que la rémunération des membres de la Gérance est assurée par la société Lagardère Capital & Management, liée au Groupe par un contrat de prestation de services. L'application de ce contrat, approuvé par le Conseil et par l'Assemblée Générale sous le régime des conventions réglementées, fait l'objet d'un suivi régulier pour lequel le Conseil a délégué le Comité d'Audit. Ce suivi porte entre autres sur le montant des charges refacturées au titre du contrat comprenant pour l'essentiel la rémunération des membres composant la Gérance. <p>Le Président du Comité d'Audit rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité d'Audit. Les membres du Comité d'Audit entendent, en tant que de besoin, les principaux dirigeants du Groupe ; les Commissaires aux Comptes leur présentent la synthèse de leurs travaux. Les membres du Comité d'Audit ont, par ailleurs, la possibilité d'entendre les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des membres de la Direction et de faire appel à des experts extérieurs.</p>	

Principales activités en 2019	<p>Le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice avec un taux de participation de 100 %, étant précisé que les deux réunions du Comité examinant les comptes annuels et semestriels se sont déroulées plus de cinq jours avant les réunions du Conseil de Surveillance.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ La réunion du 7 mars avait pour objet la revue des tests de valeurs relatifs aux actifs incorporels au regard des comptes arrêtés au 31 décembre 2018, l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2018. Le Comité a également fait le point sur les relations avec la société Lagardère Capital & Management (LC&M). ▶ Le 23 mai, le Comité s'est penché sur l'activité de l'Audit interne au premier semestre 2019 et sur la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes, incluant un rappel des règles de déontologie et d'indépendance appliquées par ces derniers ainsi qu'une présentation de leur approche d'audit pour l'année. Le Comité d'Audit s'est également vu présenter la cartographie des risques du Groupe et le dispositif de contrôle interne. ▶ Le 23 juillet, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2019. Une présentation lui a également été faite sur les résultats de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne. ▶ La réunion du 3 octobre a eu pour objet la présentation de la sécurité des systèmes d'information complétée par un suivi de l'enquête sécurité informatique Groupe réalisée en 2018 et par un état des lieux de la conformité du Groupe au Règlement Général sur la Protection des Données. Le Comité s'est également fait présenter la politique fiscale du Groupe. ▶ Enfin, lors de sa réunion du 19 novembre, il s'est penché sur l'activité de l'Audit interne durant le second semestre 2019 et sur le plan d'audit 2020. Il s'est également vu présenter un état d'avancement de la démarche Compliance Groupe, ainsi qu'un état des litiges. Un point sur la couverture du dividende lui a été présenté. Le Comité a également revu les conditions de renouvellement du mandat de commissariat aux comptes du cabinet Mazars. <p>Ces réunions se sont déroulées en présence du Directeur Financier, de la Directrice de l'Audit interne, du Directeur des Risques et du Contrôle interne et des Commissaires aux Comptes. En fonction des sujets abordés, d'autres dirigeants et notamment le Secrétaire Général, la Directrice des Comptabilités, la Directrice du Contrôle de Gestion Groupe, le Directeur des Systèmes d'information Groupe, le Directeur Juridique Groupe et la Directrice de la Fiscalité Groupe, ainsi que certains membres de leurs équipes ont été ponctuellement sollicités.</p>
--------------------------------------	---

B) COMITÉ STRATÉGIQUE (CRÉÉ LE 27 FÉVRIER 2020)

Composition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Guillaume Pepy (Président) ▶ Gilles Petit ▶ Nicolas Sarkozy ▶ Patrick Valroff
	<p>Au 28 février 2020, le Comité Stratégique était composé intégralement de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).</p>
Principales missions	<p>Le Comité stratégique a pour mission d'assister le Conseil de Surveillance et, ainsi, de préparer et d'éclairer ses travaux relatifs au contrôle <i>a posteriori</i> de la conduite des affaires. À ce titre, il reçoit de la Gérance toute l'information nécessaire sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ les grandes orientations stratégiques du Groupe ; ▶ l'évolution des marchés, l'environnement concurrentiel et les principaux enjeux stratégiques auxquels le Groupe est confronté, ainsi que les perspectives à moyen et long terme qui en découlent ; ▶ les opérations significatives d'investissements et de désinvestissement d'un montant excédant 100 millions d'euros par opération, traduisant les orientations ci-dessus évoquées ; et ▶ le cas échéant, toute opération susceptible de modifier de façon importante le périmètre, les activités ou la structure financière du Groupe. <p>Le Président du Comité stratégique rend compte ou fait rendre compte aux membres du Conseil des travaux menés par ce comité.</p>

C) COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE (NOUVELLE DÉNOMINATION DU COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE)

Composition	Depuis le 28/02/2020 <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gilles Petit (Président) ▶ Jamal Benomar ▶ Soumia Malinbaum ▶ Aline Sylla-Walbaum 	Jusqu'au 28/02/2020 <ul style="list-style-type: none"> ▶ François David (Président) ▶ Soumia Malinbaum ▶ Hélène Molinari ▶ Gilles Petit
	Au 28 février 2020, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE était composé intégralement de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).	
Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>En matière de composition du Conseil et des Comités :</i> <ul style="list-style-type: none"> - définir les critères de sélection des futurs candidats ; - sélectionner et proposer au Conseil de Surveillance les candidats aux fonctions de membre du Conseil de Surveillance ou de membre d'un Comité. ▶ <i>En matière de rémunération :</i> <ul style="list-style-type: none"> - émettre un avis consultatif sur la politique de rémunération de la Gérance approuvée par les Associés Commandités de la Société ; - encadrer, s'il y a lieu, les autres éléments de rémunération attribués aux membres de la Gérance, en conformité avec la politique de rémunération ; - proposer le montant de la rémunération annuelle globale allouée aux membres du Conseil de Surveillance qui est soumis à l'Assemblée Générale ; - proposer au Conseil de Surveillance la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance et des Comités qui est soumise à l'Assemblée Générale. ▶ <i>En matière de gouvernance :</i> <ul style="list-style-type: none"> - donner un avis au Conseil de Surveillance sur le projet de nomination ou de renouvellement des Gérants notifié par les Associés Commandités ; - examiner périodiquement l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères d'indépendance arrêtés par le Conseil de Surveillance ; - piloter le processus d'évaluation annuel du fonctionnement du Conseil et des Comités ; - apprécier a priori les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil de Surveillance et le groupe Lagardère ; - revoir la politique de non-discrimination et de diversité mise en œuvre par la Gérance, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes. ▶ <i>En matière de développement durable RSE :</i> <ul style="list-style-type: none"> - procéder à l'examen des principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale et de la politique RSE menée ; - passer en revue les systèmes reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au groupe de produire une information extra-financière fiable ; - examiner les grands axes de la communication aux actionnaires et aux autres parties prenantes en matière de responsabilité sociale et environnementale ; - examiner et suivre les notations obtenues par le Groupe de la part des agences de notation extra-financière. <p>Les membres du Comité entendent, en tant que de besoin, le Président du Conseil de Surveillance, les membres de la Gérance ou toute autre personne désignée par leurs soins.</p> <p>Le Président du Comité rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité.</p>	

Principales activités en 2019

Le Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice avec un taux de participation de 100 % à chacune de ses réunions.

- ▶ Lors de sa réunion de mars, le Comité a revu les conditions d'attributions gratuites d'actions aux membres de la Gérance, modifié le règlement intérieur du Conseil de Surveillance, arrêté le texte du rapport sur le gouvernement d'entreprise et ses propositions pour le Conseil relatives au renouvellement et nomination de ses membres ;
- ▶ Le Comité s'est réuni en juin pour travailler sur sa composition et proposer la nomination d'un nouveau membre au sein du Comité, et lancer l'évaluation externe de la composition et du fonctionnement du Conseil ;
- ▶ En octobre, le Comité s'est réuni pour faire le point d'étape annuel 2019 sur la feuille de route RSE du Groupe. Le Comité a par ailleurs arrêté son calendrier et son programme de travail pour l'année à venir ;
- ▶ En novembre, le Comité a revu la politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes du Groupe ainsi que la notation extra-financière de Lagardère SCA. Il a par ailleurs travaillé sur le remplacement du Président du Conseil de Surveillance et du Comité d'Audit ;
- ▶ Enfin, lors de sa réunion de décembre, le Comité a examiné les conclusions de l'évaluation externe de la composition et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités présentées par le cabinet indépendant.

Ces réunions se sont déroulées notamment en la présence du Secrétaire Général du Groupe et, pour les sujets relevant de leur domaine d'intervention, de la Directrice de la responsabilité sociale et du Directeur délégué à l'information extra-financière et à la responsabilité environnementale, du Directeur des Relations Humaines du Groupe et de la Responsable Droit des sociétés/Droit boursier.

2.4.5 L'ÉVALUATION DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance procède annuellement, depuis 2009, à une évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités afin, notamment, de porter une appréciation sur la préparation et la qualité de leurs travaux. Cette évaluation est réalisée par un consultant extérieur tous les trois ans.

Dans ce cadre, le Conseil de Surveillance a procédé en 2019 à une évaluation externe réalisée par un cabinet indépendant, pilotée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Les conclusions ont été présentées au Conseil de Surveillance le 4 décembre 2019 et le 27 février 2020.

Cette évaluation a porté notamment sur la composition du Conseil, ainsi que sur son fonctionnement, l'organisation des réunions, l'accès à l'information, les ordres du jour et les travaux, le montant et le mode de répartition des jetons de présence et les relations au sein du Conseil avec la Gérance. Des questions similaires ont été posées sur les Comités.

Les membres ont en outre procédé à l'évaluation de leurs contributions individuelles. Le Conseil de Surveillance a souhaité, à l'unanimité, conserver ce mode de fonctionnement et ne pas imposer un questionnaire formel visant spécifiquement à évaluer de manière systématique la contribution de chacun des autres membres.

Les membres se sont montrés globalement très satisfaits de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités. Il a été relevé que le fonctionnement et la performance du Conseil se sont améliorés et que l'assiduité des membres est très satisfaisante. La tenue du séminaire du Conseil, les sujets présentés et les études réalisées, ainsi que les intervenants sont particulièrement appréciés. Parmi les principales pistes d'améliorations identifiées, il a été relevé notamment le souhait de se doter d'un Comité Stratégique, de constituer de nouveaux groupes de travail et de recevoir davantage d'informations en amont des réunions. Il a été proposé que certains cadres dirigeants puissent être sollicités et entendus plus régulièrement par les Comités en fonction des ordres du jour traités.

2.4.6 CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE EN VIGUEUR EN FRANCE AFEP-MEDEF

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

Comme l'indique le préambule de ce code, la plupart des recommandations qui le composent ayant été établies par référence aux sociétés anonymes à Conseil d'Administration, il convient que les sociétés anonymes à Directoire et à Conseil de Surveillance ainsi que les sociétés en commandite par actions procèdent aux adaptations nécessaires. Il est rappelé ici que le principe même

de la commandite prévoit une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance, qui dirige l'entreprise (et, à travers la Gérance, les Associés Commandités, indéfiniment responsables sur leurs biens propres), et le Conseil de Surveillance, qui ne procède qu'à un examen *a posteriori* de la gestion, sans y participer.

Ainsi, et compte tenu des spécificités légales et statutaires de la société en commandite par actions Lagardère SCA, le Conseil a adopté une organisation adaptée à la nature des missions qui lui sont confiées par la loi et aux travaux que le Code Afep-Medef lui recommande d'effectuer dans un souci de bonne gouvernance.

Disposition du Code Afep-Medef écartée ou appliquée partiellement	Explication
<p>Critère d'indépendance</p> <p>« Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans »</p>	<p>Il a été considéré que le critère propre à l'ancienneté dans le mandat, si elle est supérieure à douze années, ne fait pas obstacle à l'indépendance du membre. Elle figure au contraire, comme un atout dans un rôle de contrôle au sein d'un groupe diversifié, où il est nécessairement plus long d'acquérir une connaissance approfondie des différents métiers, de leur environnement concurrentiel et d'en maîtriser les enjeux stratégiques.</p> <p>Les membres du Conseil de Surveillance considèrent par ailleurs que la longévité est un facteur positif d'expérience, mais n'est pas un facteur d'altération, ni de leur jugement, ni de leurs qualités morales, ni de leur libre expression.</p> <p>Néanmoins, aucun membre du Conseil de Surveillance n'a une ancienneté supérieure à 12 ans.</p>

2.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DE LA GÉRANCE

RFA

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 (« l'Ordonnance ») ont instauré un dispositif légal contraignant encadrant les rémunérations des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance.

Conformément aux dispositions de ses statuts, la Société n'attribue aucune rémunération à ses Gérants, Monsieur Arnaud Lagardère et la société Arjl Commanditée-Arco, en raison de leurs mandats.

Monsieur Arnaud Lagardère et la société Arjl Commanditée-Arco ne perçoivent pas d'avantage de rémunération de la part d'une autre entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de la Société au sens de l'article L 233-16 du Code de commerce.

Dans ce contexte spécifique, le nouveau dispositif légal n'est pas applicable aux Gérants 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 de la Société.

Ainsi, le présent chapitre 2.5 a pour objet de présenter, d'une part, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société et, d'autre part, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à ces dirigeants ; lesquels

politique et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

Dans le cadre de l'application du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère, il a été décidé de retenir une interprétation large de la notion de « dirigeant mandataire social exécutif », puisque la Société a toujours appliqué les recommandations correspondantes du Code, non seulement à Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant de Lagardère SCA, mais également aux Directeurs Généraux Délégués de la société Arjl Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA.

Dans le cadre de l'application volontaire du nouveau dispositif légal, dans un souci de bonne gouvernance, la même interprétation large sera retenue, celle-ci apparaissant conforme à l'intention des législateurs européen et français de capter de façon extensive les éléments de rémunération des dirigeants de sociétés cotées.

Les développements qui suivent concernent ainsi :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère, en ses qualités de Gérant de Lagardère SCA et de Président-Directeur Général de la société Arjl Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA ;
- ▶ Monsieur Pierre Leroy, en sa qualité de Vice-Président et Directeur Général Délégué de la société Arjl Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA, et
- ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano, en sa qualité de Directeur Général Délégué de la société Arjl Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA ;

auxquels il est fait référence sous les termes « membres de la Gérance » ou « dirigeants mandataires sociaux exécutifs ».

2.5.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA GÉRANCE

2.5.1.1 PRINCIPES GOUVERNANT LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA GÉRANCE

Les rémunérations perçues par les membres de la Gérance sont comme les rémunérations des autres membres du Comité Exécutif, à la charge de la société Lagardère Capital & Management, qui est leur employeur.

Ces rémunérations représentent, avec les rémunérations des autres membres du Comité Exécutif, la part essentielle du montant facturé annuellement par Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources au titre de la Convention d'Assistance qui lie les deux sociétés et aux termes de laquelle le Comité Exécutif remplit sa mission d'assistance des Gérants dans leurs mandats.

Cette convention, plus amplement décrite aux paragraphes 2.8.1 et 5.8 du présent document a été dûment autorisée et approuvée au titre du régime légal des conventions réglementées et, dans ce cadre, elle fait chaque année l'objet d'un examen détaillé par le Comité d'Audit, le Conseil de Surveillance et les Commissaires aux Comptes de Lagardère SCA.

Conformément au nouveau dispositif légal issu de l'Ordonnance, la politique de rémunération des membres de la Gérance a été approuvée par les Associés Commandités, après avoir recueilli les avis consultatifs du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance lors de leurs réunions des 25 février et 28 février 2020. Les éléments de rémunération des

membres de la Gérance pour 2020 sont déterminés, attribués, ou pris dans ce cadre.

L'intervention du Conseil de Surveillance et de son Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, composés intégralement de membres indépendants, permet d'assurer l'absence de conflits d'intérêts lors de l'établissement, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération.

La procédure suivie sera identique pour toute révision de la politique de rémunération.

Les principes gouvernant la politique de rémunération des membres de la Gérance de Lagardère SCA ont pour l'essentiel été fixés en 2003. Ils sont, depuis cette date, appliqués de façon constante, tout en évoluant régulièrement en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernance incluant notamment les recommandations du Code Afep-Medef.

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

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

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

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

La rémunération variable des membres de la Gérance intègre également des **critères quantifiables extra-financiers** liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, aussi bien dans ses éléments de rémunération court terme (rémunération annuelle) que long terme (actions de performance). Cette composante de la rémunération vise à favoriser un mode de développement régulier et pérenne, en accord avec les valeurs du Groupe et respectueux de l'environnement dans lequel il opère.

À l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, la rémunération annuelle des membres de la Gérance comprend également une partie reposant sur des **critères qualitatifs** basés sur une série d'objectifs prioritaires précis assignés chaque année.

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

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

Eu égard à l'ensemble de ces éléments, les membres de la Gérance ne bénéficient :

- ▶ d'**aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire** ;
- ▶ d'**aucune rémunération allouée à raison de leurs mandats au sein du Groupe** ;
- ▶ d'**aucun engagement relatif à l'octroi d'une indemnité de prise ou de cessation de fonction** ;
- ▶ d'**aucun engagement relatif à l'octroi d'une indemnité de non-concurrence**.

En outre, Monsieur Arnaud Lagardère, actionnaire significatif de Lagardère SCA, ne bénéficie d'aucune attribution d'actions gratuites ou autres options sur actions.

Les principes, critères et montants des rémunérations des membres de la Gérance sont régulièrement analysés afin, d'une part, de les comparer, sur la base notamment d'études publiques ou privées portant sur les pratiques des autres émetteurs ou pairs du secteur, et, d'autre part, de vérifier leur alignement avec les dernières évolutions des meilleures pratiques de gouvernance (Recommandations Afep-Medef, Rapports AMF et HCGE, politiques des investisseurs et agences de conseils, etc.).

La politique de rémunération des membres de la Gérance est également établie en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société et du Groupe. Ainsi, environ 40 % des salariés du Groupe ont une part variable dans la composition de leur rémunération annuelle. De

même, conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les plans d'actions gratuites Lagardère SCA ne sont 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. Par ailleurs, pour une partie des bénéficiaires de ces plans, les actions gratuites sont attribuées sous réserve de la réalisation des mêmes conditions de performance que celles applicables aux membres de la Gérance.

Ainsi que l'ont relevé le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et le Conseil de Surveillance dans le cadre de l'émission de leurs avis consultatifs, **la politique ainsi mise en œuvre permet de définir une rémunération mesurée, équilibrée et équitable, établissant une corrélation forte entre l'intérêt des dirigeants et l'intérêt des actionnaires, celui de l'entreprise et, plus généralement, de ses parties prenantes, en adéquation avec la stratégie annoncée et les objectifs de performance du Groupe.**

Conformément au deuxième alinéa de l'article L.226-8-1, III, du Code de commerce, il pourrait être décidé de déroger à l'application de la politique de rémunération en modifiant, avec l'avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, les objectifs fixés pour certains critères applicables aux rémunérations variables annuelles ou aux instruments de rémunération de long terme des membres de la Gérance, dans l'hypothèse où une telle adaptation des objectifs serait nécessaire du fait de la survenance de circonstances exceptionnelles (telles notamment qu'un changement de norme comptable, un changement de périmètre significatif, la réalisation d'une opération transformante, une modification substantielle des conditions de marché ou une évolution imprévue du contexte concurrentiel). Une telle modification des objectifs qui viserait à permettre que l'application des critères continue de refléter la performance réelle du Groupe et du dirigeant, serait rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe et de sa pérennité. Le versement de la rémunération variable resterait en tout état de cause soumis à l'approbation des actionnaires.

2.5.1.2 ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA GÉRANCE

Les éléments décrits ci-après sont ceux qui s'appliquaient déjà au cours de l'exercice 2019.

2.5.1.2.A ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION COURT TERME

A) Rémunération annuelle fixe

Les rémunérations annuelles fixes sont versées par douzièmes mensuels tout au long de l'année.

Ces rémunérations fixes, qui sont le reflet des responsabilités, des compétences et de l'expérience du dirigeant, sont revues selon une périodicité longue conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Monsieur Arnaud Lagardère perçoit une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 140 729 €** inchangé depuis 2009.

Monsieur Pierre Leroy perçoit une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 474 000 €** inchangé depuis 2011.

Monsieur Thierry Funck-Brentano perçoit une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 206 000 €** inchangé depuis 2011.

B) Rémunération annuelle variable

À partir de montants de référence établis pour chacun des membres de la Gérance, la rémunération annuelle variable est déterminée sur la base d'une combinaison de critères quantifiables précis, financiers et extra-financiers, directement corrélés à la stratégie du Groupe.

Pour Monsieur Arnaud Lagardère, ces critères quantifiables sont les critères exclusifs de détermination de sa rémunération variable annuelle.

Pour les autres membres de la Gérance, des critères qualitatifs sont appliqués pour une quote-part minoritaire de la rémunération variable annuelle.

En application des nouvelles dispositions de l'article L 226-8-2 du Code de commerce, la rémunération variable annuelle des membres de la Gérance ne pourra être versée qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires et des associés commandités.

Montants de référence et montants plafonds

Pour Monsieur **Arnaud Lagardère**, qui ne reçoit ni part variable qualitative, ni options d'actions, ni actions de performance, la rémunération variable annuelle est basée sur un montant de référence égal à **1 400 000 €** (soit 123 % de sa rémunération fixe), ce montant étant inchangé depuis plusieurs années. Le montant total de sa rémunération variable annuelle est par ailleurs **plafonné à 150 % de sa rémunération fixe** au titre de l'exercice.

Pour chacun des autres membres de la Gérance, 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 €, ce montant étant inchangé depuis plusieurs années. 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 par ailleurs **plafonné à 75 % de la rémunération fixe** et le montant de la **part qualitative** est **sous-plafonné à 25 % de la rémunération fixe**. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 33 % de la rémunération variable annuelle maximale.

Critères quantifiables

Les critères quantifiables sur lesquels reposent la rémunération variable annuelle des membres de la Gérance sont, d'une part :

- ▶ **deux critères financiers**, indicateurs clés de la santé du Groupe : (i) le **Résultat Opérationnel Courant des sociétés intégrées du Groupe**, critère sur lequel la Société base sa guidance au marché et (ii) les **flux opérationnels consolidés**, critère représentatif du flux de trésorerie dégagé par l'exploitation des activités opérationnelles du Groupe, lesquels critères s'appliquent à hauteur de **75 % du montant de référence**,
- ▶ **quatre critères extra-financiers RSE**, ayant un poids égal, liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale et concernant notamment les domaines de l'égalité entre les femmes et les hommes, la réduction de l'impact environnemental des activités, les conditions de travail des salariés et la performance globale extra-financière, lesquels critères s'appliquent à hauteur de **25 % du montant de référence**.

S'agissant des critères financiers, ceux-ci s'appliquent de la manière suivante :

La quote-part de 75 % du montant de référence qui y est associée est indexée sur la moyenne arithmétique des résultats des deux paramètres suivants :

- ▶ l'écart entre le taux de progression du Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) donné comme guidance au marché en début d'exercice (ou entre le milieu de la fourchette, dans l'hypothèse où le taux de progression a été indiqué sous la forme d'une fourchette dans la guidance), et le taux de progression du même Résop effectivement atteint pour l'exercice considéré, déterminé selon les règles éventuellement définies dans la guidance.

Cet écart s'applique de façon directement proportionnelle en cas d'écart négatif, et à raison de 10 % par point de différence en cas d'écart positif, jouant ainsi avec plus d'amplitude en cas de sous-performance qu'en cas de surperformance ;

- ▶ l'écart en pourcentage entre le montant des flux opérationnels consolidés ressortant du budget prévisionnel consolidé/tableau de financement prévisionnel consolidé du Groupe établi pour l'exercice considéré et le montant des flux opérationnels consolidés effectivement réalisés pour l'exercice considéré.

Cet écart s'applique de façon directement proportionnelle.

La moyenne arithmétique de ces deux résultats peut enfin être impactée, à la baisse uniquement, en cas d'évolution négative du Résop réalisé pour l'exercice considéré par rapport à celui réalisé pour l'exercice précédent, par application directe du pourcentage de baisse constaté au coefficient résultant des deux critères précédents.

S'agissant des critères extra-financiers RSE, ceux-ci s'appliquent de la manière suivante :

La quote-part de 25 % du montant de référence qui y est associée est indexée sur la moyenne arithmétique des taux d'atteinte obtenus sur chacun des quatre critères, pour lesquels un niveau seuil et un niveau cible sont arrêtés, étant précisé que pour chaque critère :

- ▶ le dépassement du niveau cible se traduit par un taux d'atteinte de 1,50
- ▶ l'atteinte du niveau cible se traduit par un taux d'atteinte de 1,25
- ▶ la non-atteinte du niveau cible se traduit par un taux d'atteinte de 0,75
- ▶ la non-atteinte du niveau seuil se traduit par un taux d'atteinte de 0

Chacun des quatre critères retenus doit être pertinent au regard de la feuille de route RSE du Groupe, être mesurable et suivi dans le temps à l'aide d'outils fiables et être communiqué dans la déclaration de performance extra-financière du Groupe sur laquelle est basé le rapport de l'organisme tiers indépendant, sauf lorsqu'il s'agit d'un critère externe reposant sur l'évaluation faite par un tiers indépendant.

Tant les critères eux-mêmes que les niveaux seuil et niveaux cible d'objectifs définis pour chaque critère sont arrêtés sur proposition de la Direction du Développement durable, après délibération du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance. Les niveaux seuil et cible fixés doivent être exigeants et cohérents au regard à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement notamment dans le cadre de son recentrage stratégique.

Il convient de noter que ce dispositif pourrait évoluer dès 2021. En effet, la Direction du Développement Durable a constitué début 2020 un groupe de travail en vue de la création d'un indice RSE interne permettant de suivre la mise en œuvre de la stratégie extra-financière du Groupe et sa performance. Cet indice RSE composite, qui couvrira un champ plus large d'indicateurs, aura naturellement vocation à être intégré parmi les critères de la rémunération variable des dirigeants.

Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs retenus pour les **membres de la Gérance (à l'exclusion de Monsieur Arnaud Lagardère)** reposent sur une série d'objectifs prioritaires précis assignés dans les domaines suivants :

- ▶ **le déploiement du plan stratégique du Groupe ;**
- ▶ **la qualité de la gouvernance et la performance managériale.**

L'évaluation du niveau de performance atteint dans chacun de ces deux domaines, qui ont un poids égal dans la détermination de la part variable qualitative, est soumise à l'appréciation directe de Monsieur Arnaud Lagardère, celui-ci se fondant notamment sur des comptes-rendus établis par les directions techniques concernées.

Le niveau de performance atteint, qui est également soumis au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et au Conseil de Surveillance, peut impacter en plus ou en moins le montant de référence fixé, étant rappelé que la part qualitative de la rémunération variable annuelle ne peut en toute hypothèse excéder 25 % de la rémunération fixe de l'intéressé pour l'exercice considéré.

2.5.1.2.B ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME

Attribution d'actions de performance

Les **membres de la Gérance, à l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère**, se voient attribuer, chaque année, des droits à actions de performance.

Ces attributions sont décidées au cours du premier semestre de l'année, après la publication des résultats de l'exercice précédent et sont encadrées par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et le Conseil de Surveillance, qui, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, ont fixé les règles suivantes.

Concernant le volume d'actions de performance attribuées :

- ▶ la valeur des droits à actions de performance attribués chaque année à chaque membre de la Gérance ne peut excéder **le tiers de sa rémunération globale** au titre de l'année précédente ;
- ▶ le nombre global de droits à actions de performance attribués à l'ensemble des membres de la Gérance ne peut excéder **20 % de l'enveloppe globale** d'attribution d'actions gratuites adoptée par l'Assemblée Générale ;
- ▶ en outre, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale, les actions de performance attribuées chaque année à chaque membre de la Gérance ne peuvent pas excéder **0,025 % du nombre d'actions composant le capital de la Société**, ce plafond n'ayant pas été révisé depuis 2009.

Concernant les obligations de conservation des actions de performance acquises :

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

Concernant les conditions subordonnant l'acquisition des actions de performance :

▶ Conditions de performance

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, la structure des conditions de performance a été modifiée en 2019 afin notamment d'y intégrer **un critère externe relatif et un critère lié à la responsabilité sociale et environnementale**.

Les nouvelles conditions de performance applicables depuis 2019 reposent désormais sur les critères suivants, indicateurs clés de la stratégie du Groupe et gages d'un alignement fort des intérêts des attributaires avec l'intérêt de la Société et ceux de ses parties prenantes.

Ces critères, qui sont tous des **critères quantifiables**, sont évalués sur une période minimum de **trois exercices consécutifs** incluant l'exercice au cours duquel les actions de performance sont attribuées (la « période de référence ») :

- ▶ **pour 40 % des actions** de performance attribuées : l'atteinte au cours de la période de référence d'un **taux moyen de progression annuelle du Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées** (« Résop Groupe » selon la définition de la guidance communiquée au marché).

Le Résop Groupe est en effet l'indicateur clé de la performance du Groupe qui traduit sa capacité à augmenter sa richesse du fait de son activité commerciale :

- ▶ **pour 20 % des actions** de performance attribuées : l'atteinte au cours de la période de référence d'un **montant cumulé de free cash-flow hors capex de croissance**.

Ce critère, qui reflète la capacité à financer les investissements et le versement des dividendes, est également un indicateur clé de la santé du Groupe.

Pour chacun de ces deux objectifs, la Gérance arrête, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance :

- le « **niveau cible** » à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à l'objectif, et ;
- le « **niveau seuil** » à partir duquel une acquisition proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées débute et en dessous duquel la totalité des actions allouées à l'objectif est perdue, le niveau seuil ne pouvant en toute hypothèse être inférieur à **66 % du niveau cible**.

- ▶ **Pour 20 % des actions** de performance attribuées : le positionnement du **Total Shareholder Return (TSR)** de Lagardère SCA au cours de la période de référence :

- pour 10 % des actions attribuées, par rapport au TSR d'un panel de concurrents, et ;
- pour 10 % des actions attribuées, par rapport au TSR des autres sociétés composant l'indice CAC Mid 60.

Le TSR, qui intègre à la fois les variations du prix des actions et les dividendes versés, reflète la valeur fournie aux actionnaires par rapport à la valeur créée par des placements alternatifs auxquels ils ont accès et, de ce fait, constitue également un indicateur clé de performance.

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

- ▶ **Pour 20 % des actions** de performance attribuées : l'atteinte d'un objectif précis assigné sur un critère quantifiable lié aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de **responsabilité sociale, sociale et environnementale** pouvant porter notamment sur les domaines de l'égalité entre les femmes et les hommes, la réduction de l'impact environnemental des activités, les conditions de travail des salariés ou la performance globale extra-financière.

Comme pour la part variable de la rémunération annuelle, tant le critère lui-même que l'objectif cible et le niveau seuil pour le déclenchement de l'attribution sont arrêtés par la Gérance sur proposition de la Direction du Développement Durable et de la RSE et après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance. Le critère retenu doit être pertinent au regard de la feuille de route RSE du Groupe, être mesurable et suivi dans le temps à l'aide d'outils fiables et être couvert par les vérifications opérées par l'organisme tiers indépendant.

Pour chaque plan annuel, après délibération du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance, la Gérance arrête les conditions et niveaux de performance précis, en conformité avec les principes exposés ci-avant, de manière à ce que les objectifs assignés demeurent toujours exigeants et cohérents au regard à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement notamment dans le cadre de son recentrage stratégique.

► Condition de présence

L'acquisition des actions de performance est également soumise à une **condition de présence de trois ans** à compter de la date d'attribution des droits.

Les droits aux actions de performance sont ainsi intégralement perdus en cas de démission ou de licenciement ou révocation du dirigeant pour faute avant l'expiration de cette période de trois ans.

Les droits sont en revanche maintenus en cas de départ contraint et non fautif du dirigeant (décès, invalidité, départ à la retraite ou licenciement/révocation non motivé par une faute), étant entendu que les conditions de performance continuent de s'appliquer en tout état de cause.

Le maintien des droits à actions gratuites dans ces cas spécifiques de départ contraint et non fautif du dirigeant se justifie car les droits à actions de performance constituent un élément essentiel de la rémunération annuelle du dirigeant octroyé en contrepartie de l'exécution de ses fonctions au cours de l'année de leur attribution. Le maintien de ces droits, toujours conditionnés à la réalisation de performances long terme exigeantes, incite le dirigeant à inscrire son action dans la durée pour contribuer aux performances long terme de l'entreprise.

Ainsi, l'ensemble des paramètres des attributions d'actions de performance répondent parfaitement aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise Afep-Medef, tant s'agissant des conditions de performance, exclusivement basées sur des critères quantifiables et mêlant critères internes et relatifs, financiers et extra-financiers, correspondant tous à des indicateurs clés de la stratégie propre de l'entreprise, que s'agissant des autres modalités d'attribution (volumes, périodes d'acquisition et de conservation, etc.), qui toutes concourent à fidéliser les attributaires et à garantir un alignement fort de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et celui de ses parties prenantes.

2.5.1.2.C AUTRES AVANTAGES ET BÉNÉFICES

A) Avantages en nature - frais engagés dans l'exercice des fonctions

Les membres de la Gérance bénéficient d'une **voiture de fonction**, dont l'usage éventuellement personnel constitue un avantage en nature.

Les membres de la Gérance bénéficient également de la prise en charge des frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de leur fonction.

B) Retraites supplémentaires

Les membres de la Gérance bénéficient d'un régime supplémentaire de retraite, régime à prestations définies de type additif tel que visé à l'article 39 du Code général des impôts et à l'article L 137-11 du Code de la sécurité sociale, mis en place par la société Lagardère Capital & Management à effet du 1^{er} juillet 2005 pour venir compléter les régimes légaux.

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

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

Pour pouvoir bénéficier de ce régime, il fallait être salarié ou dirigeant de la société Lagardère Capital & Management et membre du Comité Exécutif.

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

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

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

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

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

Les droits sont financés exclusivement par l'entreprise et cet avantage est pris en compte dans la fixation globale de la rémunération des membres de la Gérance.

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

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

C) Indemnité de cessation de fonction

Il n'existe aucun engagement ni promesse relative à l'octroi d'une indemnité de cessation de fonction au bénéfice des membres de la Gérance.

À l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, les membres de la Gérance étant salariés de la société Lagardère Capital & Management, ceux-ci seraient toutefois susceptibles de bénéficier des indemnités applicables à certains cas de cessation du contrat de travail aux termes des dispositions légales et réglementaires et des conventions collectives en vigueur.

En toute hypothèse, les indemnités susceptibles d'être versées ne sauraient dépasser le plafond de deux années de rémunération fixe et variable recommandé par le Code Afep-Medef.

D) Rémunération exceptionnelle

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

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

Ainsi, de telles primes exceptionnelles, dont la motivation devrait être précisément communiquée et justifiée, ne pourraient en toute hypothèse excéder 150 % de la rémunération fixe annuelle des membres de la Gérance concernés.

À titre d'éclairage, depuis 2011, les membres de la Gérance (à l'exclusion de Monsieur Arnaud Lagardère) ne se sont vu attribuer une prime exceptionnelle qu'une seule fois, en 2014, à l'occasion des cessions des participations du Groupe dans les sociétés EADS et Canal+ France, et le montant total des primes versées aux Co-gérants a représenté 0,1 % des revenus générés par ces cessions et redistribués aux actionnaires à hauteur de 58 % et, en moyenne, 85,68 % des rémunérations fixes annuelles des Co-gérants.

2.5.1.2.D PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA STRUCTURE DES RÉMUNÉRATIONS

Les rémunérations annuelles des membres de la Gérance sont ainsi structurées en conformité avec les meilleurs pratiques de

gouvernance. Les principes gouvernant leur structuration sont **simples, stables et transparents** et garantissent **un alignement entre l'intérêt des dirigeants et l'intérêt de l'entreprise et de ses parties prenantes**.

Monsieur Arnaud Lagardère :

La rémunération annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère se compose essentiellement d'une **rémunération fixe** et d'une **rémunération variable** en numéraire pouvant atteindre au maximum 150 % de la rémunération fixe et reposant sur :

- ▶ des critères financiers quantifiables à hauteur de 75 % ;
- ▶ des critères extra-financiers RSE quantifiables à hauteur de 25 %.

Monsieur Arnaud Lagardère étant un actionnaire significatif de Lagardère SCA, avec une participation de 7,26 % du capital et 11,03 % des droits de vote, il est naturellement exposé à la performance du titre et il ne bénéficie en conséquence **d'aucune attribution d'actions gratuites ou autres options sur actions**.

Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano :

La rémunération annuelle des autres membres de la Gérance se compose essentiellement d'une **rémunération fixe**, d'une **rémunération variable** en numéraire et de **l'attribution d'actions de performance**.

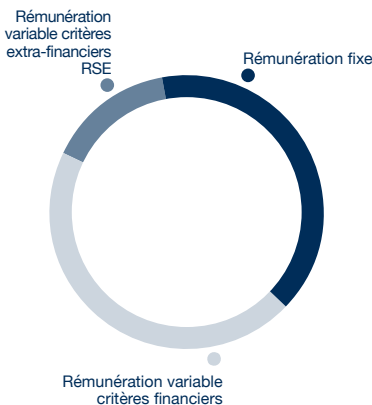
La rémunération variable en numéraire peut atteindre au maximum 75 % de la rémunération fixe et repose sur :

- ▶ des critères financiers quantifiables à hauteur de 50 % ;
- ▶ des critères extra-financiers RSE quantifiables à hauteur de 16,67 % ;
- ▶ des critères qualitatifs à hauteur de 33,33 % , cette part variable qualitative pouvant atteindre au maximum 25 % de la rémunération fixe.

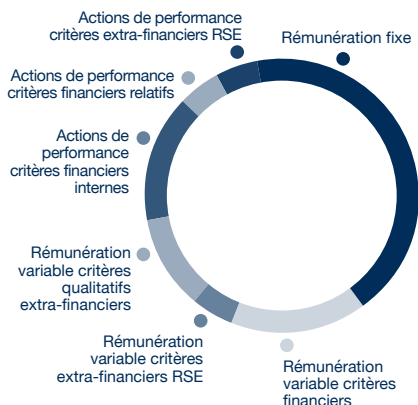
Les actions de performance attribuées peuvent représenter au maximum 33,33 % de la rémunération globale (fixe et variable) et sont conditionnées à la réalisation de performances long terme (trois exercices consécutifs) sur des critères exclusivement quantifiables, qui sont :

- ▶ des critères financiers internes à hauteur de 60 % ;
- ▶ des critères financiers relatifs à hauteur de 20 % ;
- ▶ des critères extra-financiers RSE à hauteur de 20 %.

Arnaud Lagardère



Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano



2.5.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 AUX MEMBRES DE LA GÉRANCE

Cette section comprend notamment, concernant les membres de la Gérance, les informations visées à l'article L 225-37-3 du Code de commerce.

2.5.2.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS

Les éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 aux membres de la Gérance l'ont été en conformité avec la politique de rémunération exposée au paragraphe 2.5.2 ci-dessus.

A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

Monsieur Arnaud Lagardère a perçu une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 140 729 € inchangé depuis 2009**.

Monsieur Pierre Leroy a perçu une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 474 000 € inchangé depuis 2011**.

Monsieur Thierry Funck-Brentano a perçu une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 206 000 € inchangé depuis 2011**.

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE

Rémunération annuelle variable versée au cours de l'exercice 2019

Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la rémunération variable annuelle au titre d'un exercice donnée n'est versée au bénéficiaire qu'au cours de l'exercice suivant.

Ainsi les rémunérations variables dues aux membres de la Gérance au titre de l'exercice 2018 n'ont été versées qu'en 2019.

Ces rémunérations variables attribuées au titre de l'exercice 2018 et versées en 2019 se sont élevées aux montants suivants :

- ▶ pour Monsieur Arnaud Lagardère : 1 628 200 € ;
- ▶ pour Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano : 723 900 €.

L'attribution de ces rémunérations variables annuelles a été soumise à l'avis consultatif des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2019, conformément à la recommandation 26 du Code Afep-Medef, et a recueilli un avis favorable à hauteur de 96,88 % des suffrages (résolution n°4 – pour Monsieur Arnaud Lagardère) et de 95,90 % des suffrages (résolution n°5 – pour Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano).

Rémunération annuelle variable attribuée au titre de l'exercice 2019

- ▶ Part quantifiable de la rémunération variable annuelle :

Critères financiers

Au titre de l'exercice 2019, l'application des critères financiers tels que décrits au paragraphe 2.5.2.2.A conduit à appliquer un coefficient de **1,12** aux montants de référence associés (contre 1,163 en 2018 et 0,932 en 2017) aboutissant à un montant de **part variable financière égal à 1 176 000 €** (1 050 000 € x 1,12) **pour Monsieur Arnaud Lagardère et à 336 000 €** (300 000 € x 1,12) **pour chacun de Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano**.

	Résop	F. O.	Moyenne
Guidance 2019	+ 5 %		
Budget 2019		436,6 M€	
Réalisation 2019	+ 5,63 %	513,6 M€	
Différence	+ 0,63 point	+77,1 M€	
Impact	+6,3 %	+17,7 %	
Coefficient applicable	1,06	1,18	1,12
Évolution vs Résop 2018			Positive
Coefficient définitif			1,12

Critères extra-financiers RSE

Au titre de l'exercice 2019, l'application des critères extra-financiers RSE conduit à appliquer un coefficient de **1,125** aux montants de référence associés aboutissant à un montant de **part variable**

extra-financière RSE égal à 393 750 € pour Monsieur Arnaud Lagardère (350 000 € x 1,125) et à **112 500 € pour chacun de Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano** (100 000 € x 1,125).

Critère	Niveau Seuil	Niveau Cible	Niveau Atteint	Taux d'atteinte
Taux des femmes cadres exécutifs à fin 2019	41 %	43 %	44 %	1,50
Émission de CO ₂ de scope 1 et 2 par M€ de chiffre d'affaires en 2019 (TeqCO ₂)	16,2	14,6	15,6	0,75
Part des effectifs du groupe bénéficiant d'une représentation du personnel à fin 2019	67 %	71 %	70 %	0,75
Percentile ranking du Dow Jones Sustainability Index	80 %	86 %	87 %	1,50
Moyenne				1,125

- le dépassement du niveau cible se traduit par un taux d'atteinte de 1,50.
- l'atteinte du niveau cible se traduit par un taux d'atteinte de 1,25.
- la non-atteinte du niveau cible se traduit par un taux d'atteinte de 0,75.
- la non-atteinte du niveau seuil se traduit par un taux d'atteinte de 0.

Comme indiqué plus haut, tant les critères eux-mêmes que les niveaux seuil et niveaux cible ont été arrêtés sur proposition de la Direction du Développement durable et de la RSE.

Les trois premiers critères ont été retenus car ce sont tous des critères emblématiques des différents volets (social, environnemental et sociétal) de la politique RSE du Groupe.

À ce titre, ils sont publiés chaque année dans le rapport annuel du Groupe, garantissant ainsi leur transparence. En sus, les deux premiers critères font partie des « informations quantitatives jugées les plus importantes » qui font l'objet des diligences spécifiques de l'organisme tiers indépendant dans le cadre de l'émission de son rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière du Groupe.

Le premier critère, le taux de femmes cadres exécutifs, est un indicateur clé de la performance du Groupe dans sa stratégie de promotion de la diversité, levier de créativité et de croissance qui correspond à l'un des objectifs prioritaires de la feuille de route RSE du Groupe depuis de nombreuses années. Ce critère s'inscrit au surplus parfaitement dans le sujet plus spécifique de la mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes, qui est au cœur des enjeux de gouvernance d'entreprise.

Le second critère, le taux d'émission de CO₂ de scope 1 et 2 rapporté au chiffre d'affaires (TeqCO₂) est un indicateur de référence de la maîtrise des impacts environnementaux des activités, qui constitue un enjeu global et incontournable pour toute entreprise engagée dans une stratégie RSE cohérente. Le critère retenu porte sur les émissions de scope 1 et 2, c'est-à-dire les consommations d'énergie directes (associées à des sources fixes de combustion de types gaz et fioul) et indirectes (associées aux achats d'énergie de types électricité et chauffage urbain) de l'ensemble des bureaux, points de vente, entrepôts, salles de spectacles et autres sites à partir desquels s'opèrent les activités, ces émissions correspondant aux postes sur lesquels le Groupe possède de vrais leviers d'actions opérationnels et sur lesquels il focalise donc sa stratégie.

Le troisième critère, la part des effectifs du Groupe bénéficiant d'une représentation du personnel, est également un indicateur clé de la qualité du dialogue social, composante essentielle de la politique RSE du Groupe, qui s'inscrit sur le principe clair de recherche d'équilibre permanent entre les enjeux économiques et sociaux. Au travers de cette représentation du personnel, le Groupe peut établir un dialogue régulier et constructif notamment sur les sujets

concernant les conditions de travail et les enjeux et transformations nécessaires à l'activité du Groupe.

Le dernier critère, le percentile ranking de la notation du Dow Jones Sustainability Index, est un critère externe qui porte sur l'évaluation générale de la performance du Groupe en matière de RSE ainsi que sa comparaison par rapport à celle des autres sociétés évaluées. Ce critère permet ainsi de compléter l'évaluation interne faite sur des critères spécifiques par une appréciation externe globale et objective réalisée par un acteur reconnu du secteur et représentative de la perception qu'ont les parties prenantes sur la démarche RSE du Groupe. Ce critère offre par ailleurs les mêmes garanties que les trois premiers critères en matière de transparence et de suivi de la performance du Groupe dans le temps.

Pour chacun des quatre critères, les niveaux seuils et niveaux cibles ont été fixés de manière à constituer un objectif exigeant et cohérent en prenant en compte, d'une part, les performances historiques du Groupe au cours des 3 précédents exercices et, d'autre part, l'évolution de ses paramètres d'environnement notamment dans le cadre de son recentrage stratégique.

Les mêmes quatre critères pourraient être retenus pour la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2020, en conformité avec les recommandations du code Afep-Medef qui recommandent d'éviter les révisions trop fréquentes. Toutefois, comme indiqué dans la politique de rémunération, le dispositif pourrait évoluer dès 2021 dans le cadre de la création par le Groupe d'un indice composite interne de performance RSE.

Part qualitative de la rémunération variable annuelle :

Au titre de l'exercice 2019, Monsieur Arnaud Lagardère a considéré, au vu notamment des réalisations présentées ci-après, que les objectifs fixés avaient été remplis de manière très satisfaisante avec une implication soutenue de la part de la Gérance.

Compte tenu de cette appréciation, Monsieur Arnaud Lagardère a décidé d'appliquer un coefficient de **1,25** (contre 1,25 en 2018 et 1,166 en 2017) aboutissant à un montant de **part variable qualitative égal à 250 000 €** (200 000 € x 1,25) **pour chacun de Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano.**

Déploiement du plan stratégique du Groupe

Le plan de recentrage stratégique s'est poursuivi très activement en 2019 avec la conclusion de transactions importantes, tant du point de vue des cessions que des acquisitions.

Ainsi ont été réalisées les cessions des actifs radios en Afrique du Sud, des activités digitales (Boursier.com, Plurimedia et Billetreduc.com), de l'intégralité du pôle Télévisions (Mezzo, Gulli, Canal J, MCM, etc.), et les régies publicitaires associées ainsi que des participations dans Disney Hachette Presse et l'Usine.

Le recentrage stratégique du Groupe a également franchi une étape décisive avec la signature d'un accord de cession de Lagardère Sports à H.I.G., permettant ainsi au Groupe de concentrer désormais ses efforts et ressources au développement de Lagardère Publishing et de Lagardère Travel Retail.

Concernant les réinvestissements, l'acquisition de International Duty Free (IDF), leader du Travel Retail en Belgique, présent également au Luxembourg et au Kenya, est venue conforter les positions de Lagardère Travel Retail comme troisième opérateur mondial de Duty Free en aéroports et comme leader européen du Travel Retail.

Enfin, 2019 a également été marquée par des opérations de financement significatives, avec la levée de plus de 250 M€ par un placement privé « Schuldscheindarlehen » et une émission obligatoire de 500 M€, le succès de ces deux opérations confirmant la confiance des investisseurs dans la stratégie du Groupe.

Qualité de la gouvernance, performance managériale

Les objectifs prioritaires assignés aux membres de la Gérance dans ce second domaine portaient sur :

1. la mise en œuvre d'un plan d'actions organisationnel pour répondre aux enjeux stratégiques du Groupe, et
2. la préservation de la réputation et des actifs du Groupe par le déploiement des programmes de Compliance.

Concernant le premier objectif prioritaire, la Gérance a conduit activement en 2019 un processus de réorganisation profonde des fonctions centrales du Groupe (le « *Corporate* »), dans leurs missions, leur positionnement et leurs moyens dans le contexte du recentrage stratégique du Groupe et de l'évolution accélérée de ses environnements.

La phase d'élaboration s'est achevée début décembre 2019 par la présentation au Conseil de Surveillance de Lagardère SCA du plan de réorganisation qui repose essentiellement sur :

- ▶ le recentrage des fonctions centrales sur les missions obligatoires inhérentes au statut de holding animatrice cotée de Lagardère SCA ;
- ▶ l'optimisation de l'organisation et des coûts des fonctions supports du Corporate ;
- ▶ le renforcement des fonctions Finance, RSE et Risques/ Compliance, fonctions régaliennes, dans leurs moyens et leurs prérogatives.

Dans son volet organisationnel, le plan de restructuration, qui entraîne la suppression d'environ 30 % des effectifs du Corporate, sera mis en œuvre de manière échelonnée tout au long de l'année 2020, dans le cadre d'un plan social validé par les instances du personnel et par l'administration du travail début décembre 2019. Le volet « gouvernance » du plan de réorganisation, qui porte essentiellement sur le renforcement des fonctions régaliennes, au travers de la création de comités dédiés et de la révision des procédures internes existantes, sera également conduit en 2020.

Concernant le second objectif prioritaire, en 2019, sous l'impulsion et la coordination de la Gérance, la Compliance a poursuivi ses activités en liaison étroite avec les branches et les Directions Centrales.

En matière de lutte contre la corruption, la cartographie des risques de corruption a été conduite en 2019 et les branches et les directions centrales ont notamment été sensibilisées aux exigences de l'Agence Française Anticorruption ainsi qu'aux risques liés à l'extranéité des lois américaines.

En matière de sanctions économiques internationales, plusieurs actions de formation ont également été menées, le guide pédagogique destiné aux équipes Compliance des branches refondu et les procédures de reporting renforcées.

Enfin, la Gérance a supervisé le développement du dispositif de remontée des alertes piloté par la Compliance en coordination avec les directions centrales et en lien avec un prestataire externe. Cet outil autonome, accessible via Internet, s'inscrit dans le cadre de la démarche éthique du Groupe et du respect des réglementations en vigueur. Celui-ci constitue un canal alternatif de remontée d'informations ayant vocation à être déployé partout dans le monde et à couvrir des sujets très variés, tels que notamment la lutte contre la corruption, le respect des droits humains ou la protection de l'environnement.

Synthèse des parts variables attribuées au titre de l'exercice 2019

L'application des critères exposés ci-dessus, a conduit à l'attribution des parts variables suivantes au titre de l'exercice 2019, qui ne seront versées qu'au cours de l'exercice 2020, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

	Poids (% du montant de référence)	Montants de référence (en euros)	Plafonds (% de la rémunération fixe)	Taux d'atteinte appliqué au montant de référence	Rémunérations variables	
					Montant à verser (en euros)	(% de la rémunération fixe)
Arnaud Lagardère						
Critères quantifiables financiers	75 %	1 050 000	150 %	1,12	1 176 000	103,09 %
Critères quantifiables extra-financiers RSE	25 %	350 000				
Critères qualitatifs	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	100 %	1 400 000	150 %		1 569 750	137,61 %
Pierre Leroy						
Critères quantifiables financiers	50 %	300 000		1,12	336 000	22,79 %
Critères quantifiables extra-financiers RSE	16,67 %	100 000		1,125	112 500	7,63 %
Critères qualitatifs	33,33 %	200 000	25 %	1,25	250 000	16,96 %
Total	100 %	600 000	75 %		698 500	47,39 %
Thierry Funck-Brentano						
Critères quantifiables financiers	50 %	300 000		1,12	336 000	27,86 %
Critères quantifiables extra-financiers RSE	16,67 %	100 000		1,125	112 500	9,33 %
Critères qualitatifs	33,33 %	200 000	25 %	1,25	250 000	20,73 %
Total	100 %	600 000	75 %		698 500	57,92 %

C) ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Le 14 mai 2019, dans le cadre de la nouvelle autorisation donnée aux termes de la douzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2019, **Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano se sont vu attribuer chacun, 32 000 droits à actions gratuites**, représentant 0,024 % du

nombre d'actions composant le capital social et **une valeur, en norme IFRS, de 524 480 €** (soit respectivement 23,86 % et 27,18 % de leur rémunération fixe et variable au titre de l'exercice précédent).

Cette attribution a été soumise aux conditions suivantes conformes au cadre exposé ci-avant.

- **Période d'acquisition** : acquisition des actions le 15 mai 2022 sous réserve du respect de la condition de présence au 14 mai 2022 à minuit.
- **Conditions de performance** à atteindre sur la période 2019-2021 :

Pondération (% d'actions allouées à l'objectif)	Critère	Niveau seuil	Niveau cible	Règles d'acquisition
40 %	Progression annuelle moyenne du Résop Groupe (définition Guidance)	+3,3 %	+5 %	Acquisition proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre niveau seuil et niveau cible.
20 %	Montant cumulé de Free Cash-Flow hors capex de croissance	613 M€	900 M€	Acquisition proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre niveau seuil et niveau cible.
10 %	Total Shareholder Return (TSR) annuel moyen de Lagardère SCA, vs TSR annuel moyen d'un panel de 8 concurrents (Relx, Pearson, Mondadori, Bloomsbury, Dufry, Valora, WH Smith, Autogrill)	Ce critère étant relatif, les niveaux d'objectif, pour chaque quote-part, ne seront connus et communiqués qu'à l'issue de la période de référence		Acquisition intégrale dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SCA est au moins égal au TSR annuel moyen de référence.
10 %	TSR annuel moyen de Lagardère SCA vs TSR annuel moyen de l'indice CAC Mid 60			Perte intégrale dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SCA est inférieur au TSR annuel moyen de référence.
20 %	Taux global de femmes cadres exécutifs à fin 2021 Cet objectif est 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, qui correspond à l'un des cinq objectifs prioritaires de la feuille de route RSE du Groupe définis avec l'ensemble de ses parties prenantes. Cet indicateur sera mesuré, vérifié par l'organisme tiers indépendant et publié chaque année dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe	42 %	45 %	Acquisition proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre niveau seuil et niveau cible.

- **Conservation des actions** : conservation de l'intégralité des actions jusqu'au 15 mai 2024 inclus puis obligations additionnelles de conservation à hauteur de 50 % des actions conformément à la politique de rémunération.

D) AVANTAGES EN NATURE - FRAIS ENGAGÉS DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS

Conformément à la politique de rémunération, les membres de la Gérance ont bénéficié en 2019 d'une voiture de fonction.

La valorisation faite de l'avantage en nature correspondant à l'usage éventuellement personnel qu'ils ont pu en faire s'élève aux montants suivants :

- pour Monsieur Arnaud Lagardère : 18 616 € ;
- pour Monsieur Pierre Leroy : 16 281 € ;
- pour Monsieur Thierry Funck-Brentano : 13 644 €.

E) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

En 2019, les membres de la Gérance bénéficiaient de droits conditionnels à une future rente annuelle de retraite au titre du régime de retraite supplémentaire régi par l'article L 137-11 du Code de la sécurité sociale décrit dans la politique de rémunération.

Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite supplémentaire, les droits attribués 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 aux bénéficiaires.

Aucun montant n'a été versé aux membres de la Gérance dans le cadre de ce régime. Les montants estimatifs des futures rentes annuelles s'établissaient au 31 décembre 2019 à 686 490 euros pour chacun de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy et à 669 144 euros pour Monsieur Thierry Funck-Brentano.

2.5.2.2 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

Les informations et les tableaux de cette section présentent les rémunérations des membres de la Gérance selon le nouveau format

F) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Les membres de la Gérance n'ont reçu aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2019.

recommandé par le Code Afep-Medef et par les recommandations de l'AMF n° 2012-02 et n° 2009-16.

M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729
Rémunération variable	1 628 200 ⁽¹⁾	1 304 800	1 569 750 ⁽¹⁾	1 628 200
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison d'un mandat	-	-	-	-
Avantages en nature	18 616	18 616	18 616	18 616
Total	2 787 545	2 464 145	2 729 095	2 787 545

(1) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

Monsieur Arnaud Lagardère, actionnaire significatif de la Société, n'a reçu ni options de souscription ou d'achat d'actions, ni actions gratuites depuis qu'il a été nommé au titre de Commandité Gérant en 2003.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice** : néant.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice** : néant.

► **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice** : néant.

► **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice** : néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 787 545	2 729 095
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	Néant	Néant
Total	2 787 545	2 729 095

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 474 000	1 474 000	1 474 000	1 474 000
Rémunération variable	723 900 ⁽¹⁾	629 400	698 500 ⁽¹⁾	723 900
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison d'un mandat	-	-	-	-
Avantages en nature	16 281	16 281	16 281	16 281
Total	2 214 181	2 119 681	2 188 781	2 214 181

(1) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice** : néant.

► **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice** : 32 000.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice** : néant.

Droits à actions de performance attribués en 2019						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre attribué	Valorisation en norme IFRS	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
10/05/2019	14/05/2019	32 000	524 480	15/05/2022	16/05/2024 ⁽¹⁾	⁽²⁾

⁽¹⁾ Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. § 2.5.3.1.C ci-dessus).

⁽²⁾ Cf. détail au paragraphe 2.5.3.1.C ci-dessus.

► **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice** : 18 506

L'obligation légale de conservation des 37 012 actions de performance définitivement acquises par Monsieur Pierre Leroy le 1^{er} avril 2017 au titre du plan du 26 décembre 2013 a pris fin le 1^{er} avril 2019. Conformément aux règles de conservation arrêtées par le Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du Code Afep-Medef, la moitié de ces actions demeure néanmoins soumise à des obligations de conservation conditionnées, d'une part, à la valorisation du portefeuille d'actions détenues par Monsieur Pierre Leroy et, d'autre part, à la cessation de ses fonctions.

► **Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice** : 23 590.

Les 32 000 actions de performance attribuées à Monsieur Pierre Leroy dans le cadre du plan du 9 mai 2016 ont donné lieu à l'acquisition définitive, le 10 mai 2019, de 23 590 actions, soit un taux d'attribution global de 73,72 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution :

Réalisation de l'objectif de progression du Résop Groupe :

- taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe sur la période 2016-2018 : $(13,51 \% + 6,74 \% + 2,14 \%) / 3 = +7,46 \% ;$
- niveau d'atteinte de l'objectif $(7,46 - 5,14) / (7,79 - 5,14) = 87,55 \% .$

Réalisation de l'objectif de flux opérationnels consolidés Groupe :

- montant annuel moyen de flux opérationnels consolidés Groupe sur la période 2016-2018 : $(458 + 318 + 455) = 410 \text{ M€} ;$
- niveau d'atteinte de l'objectif $(410 - 313) / (475 - 313) = 59,88 \% .$

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 214 181	2 188 781
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	599 040	524 480
Total	2 813 221	2 713 261

M. Thierry Funck-Brentano

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	1 206 000	1 206 000
Rémunération variable	723 900 ⁽¹⁾	629 400	698 500 ⁽¹⁾	723 900
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison d'un mandat	-	-	-	-
Avantages en nature	13 644	13 644	13 644	13 644
Total	1 943 544	1 849 044	1 918 144	1 943 544

(1) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

- ▶ **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice** : néant.
- ▶ **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice** : néant.
- ▶ **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice** : 32 000.

Droits à actions de performance attribués en 2019						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre attribué	Valorisation en norme IFRS	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
10/05/2019	14/05/2019	32 000	524 480	15/05/2022	16/05/2024 ⁽¹⁾	⁽²⁾

(1) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. § 2.5.3.1.C ci-dessus).

(2) Cf. détail au paragraphe 2.5.3.1.C ci-dessus.

▶ **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice** : 27 759

L'obligation légale de conservation des 37 012 actions de performance définitivement acquises par Monsieur Thierry Funck-Brentano le 1^{er} avril 2017 au titre du plan du 26 décembre 2013 a pris fin le 1^{er} avril 2019. Conformément aux règles de conservation arrêtées par le Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions légales, un quart de ces actions demeure néanmoins soumis à une obligation de conservation jusqu'à la cessation de ses fonctions. La valorisation du portefeuille d'actions détenues par Monsieur Thierry Funck-Brentano étant supérieure à un an de rémunération fixe et variable, l'obligation de conservation prévue en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef et portant sur un autre quart des actions s'est trouvée levée.

▶ **Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice** : 23 590.

Les 32 000 actions de performance attribuées à Monsieur Thierry Funck-Brentano dans le cadre du plan du 9 mai 2016 ont donné lieu à l'acquisition définitive, le 10 mai 2019, de 23 590 actions, soit un taux d'attribution global de 73,72 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution : Réalisation de l'objectif de progression du Résop Groupe :

- ▶ taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe sur la période 2016-2018 : $(13,51\% + 6,74\% + 2,14\%)/3 = +7,46\%$;
 - ▶ niveau d'atteinte de l'objectif $(7,46-5,14)/(7,79-5,14) = 87,55\%$.
- Réalisation de l'objectif de flux opérationnels consolidés Groupe :
- ▶ montant annuel moyen de flux opérationnels consolidés Groupe sur la période 2016-2018 : $(458 + 318 + 455) = 410$ M€ ;
 - ▶ niveau d'atteinte de l'objectif $(410-313)/(475-313) = 59,88\%$.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 943 544	1 918 144
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	599 040	524 480
Total	2 542 584	2 442 624

Options de souscription ou d'achat d'actions ⁽¹⁾

	Plans échus					
	Plan 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006
Date d'assemblée	23 mai 2000		23 mai 2000 et 13 mai 2003	11 mai 2004		2 mai 2006
Date du Conseil ou du Directoire selon le cas	Ne concerne pas la Société Lagardère SCA qui est une Commandite par Actions Date d'attribution = date de décision de la Gérance					
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾	1 271 740 ⁽¹⁾	1 313 639 ⁽¹⁾	1 453 451 ⁽¹⁾	1 577 677 ^(**)	1 736 769 ^(**)	1 919 029 ^(**)
Dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux ⁽¹⁾ :						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	0	0	0	0
Monsieur Pierre Leroy	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Point de départ d'exercice des options	19/12/2003	19/12/2004	18/12/2005	20/11/2006	21/11/2007	14/12/2008
Date d'expiration	19/12/2008	19/12/2009	18/12/2013	20/11/2014	21/11/2015	14/12/2016
Prix de souscription ou d'achat	46,48 € ⁽¹⁾	51,45 € ⁽¹⁾	51,45 € ⁽¹⁾	41,64 € ^(**)	45,69 € ^(**)	44,78 € ^(**)
Nombre d'actions acquises au 28 février 2019	30 336 ⁽²⁾	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques :						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy		30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Options de souscription ou d'achat ⁽¹⁾ d'actions restantes en fin d'exercice 2018 :						
Monsieur Arnaud Lagardère	0	0	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	0	0	0	0
Monsieur Dominique D'Hinnin	0	0	0	0	0	0
Monsieur Thierry Funck-Brentano	0	0	0	0	0	0

(1) Il s'agit en l'espèce uniquement de plans d'achat d'actions.

(2) Levée le 20/12/2005 de Monsieur Pierre Leroy.

(1) Après ajustement du 06/07/2005.

(**) Après ajustement du 20/06/2014.

(***) Après ajustements des 06/07/2005 et 20/06/2014.

Historique des attributions d'actions de performance

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4	Plan n°5	Plan n°6	Plan n°7	Plan n°8	Plan n°9	Plan n°10
Date d'assemblée	28/04/09	28/04/09	28/04/09	28/04/09	03/05/13	03/05/13	03/05/16	03/05/16	03/05/16	10/05/19
Date d'attribution (*)	31/12/09	17/12/10	29/12/11	25/06/12	26/12/13	01/04/15	09/05/16	06/04/17	16/04/18	14/05/19
Nombre total d'actions attribuées gratuitement (**)	50 000	116 000	104 000	115 017	115 017	96 000	64 000	64 000	64 000	64 000
dont nombre attribué à :										
Monsieur Arnaud Lagardère (***)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	25 000	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000
Monsieur Philippe Camus	25 000	29 000	26 000	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	-	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000
Date d'acquisition des actions	02/04/12 02/04/14	02/04/13	02/04/14	01/04/15	01/04/17	01/04/18	10/05/19	07/04/20	17/04/21	15/05/22
Date de fin de période de conservation (****)	02/04/14	02/04/15	02/04/16	01/04/17	01/04/19	01/04/20	10/05/21	07/04/22	17/04/23	15/05/24
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Nombre d'actions acquises au 29 février 2020	42 310	59 547	72 054	104 253	111 036	96 000	47 180	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	7 690	56 453	31 946	10 764	3 981	0	16 820	-	-	-
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	3 845	9 151	1 982	3 588	1 327	0	8 410	-	-	-
Monsieur Philippe Camus	3 845	29 000	26 000	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	9 151	1 982	3 588	1 327	0	-	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	9 151	1 982	3 588	1 327	0	8 410	-	-	-
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2019 (**)	-	-	-	-	-	-	-	64 000	64 000	64 000
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	-	-	-	-	-	-	-	32 000	32 000	32 000
Monsieur Philippe Camus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	-	-	-	-	-	-	32 000	32 000	32 000

(*) La société Lagardère SCA étant une société en commandite par actions, l'attribution d'actions de performance dépend de la Gérance, le Conseil de Surveillance ne faisant qu'encadrer l'attribution.

(**) Après ajustement du 20/06/2014.

(***) Monsieur Arnaud Lagardère, Gérant, ne bénéficie d'aucune action de performance.

(****) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. § 2.5.2.2.B ci-dessus).

Autres éléments

Dirigeants Mandataires Sociaux Exécutifs	Contrat de travail ⁽¹⁾		Régime de retraite complémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Arnaud Lagardère Fonction : Gérant Date début mandat : Date fin mandat :		X	X ⁽²⁾			X		X
	Renouvelé le 11 mars 2015 pour une durée de six ans							
Pierre Leroy Fonction : Gérant ^(a) Date début mandat : Date fin mandat :		N.A. ⁽¹⁾	X ⁽²⁾			X ⁽³⁾		X
Thierry Funck-Brentano Fonction : Gérant ^(b) Date début mandat : Date fin mandat :		N.A. ⁽¹⁾	X ⁽²⁾			X ⁽³⁾		X

(a) Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco dont le mandat de Gérant a été renouvelé le 9 mars 2016 pour une période de six ans.

(b) Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco, nommé en cette qualité le 10 mars 2010 pour une période de six ans et renouvelé le 9 mars 2016 pour la même période.

(1) S'agissant du non-cumul du mandat social avec un contrat de travail, seuls sont visés par les recommandations Afep-Medef le Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général, le Directeur Général dans les sociétés à Conseil d'Administration, le Président du Directoire, le Directeur Général unique dans les sociétés à Directoire et à Conseil de Surveillance et le Gérant dans les sociétés en commandite par actions.

(2) Voir paragraphe 2.5.2.2.C B) *supra*.

(3) Voir paragraphe 2.5.2.2.C C) *supra*.

Ratios d'équité

L'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 a instauré l'obligation de présenter au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise, pour chacun des dirigeants mandataires sociaux :

- ▶ les ratios entre, d'une part, la rémunération du dirigeant et, d'autre part, les rémunérations moyenne et médiane, sur une base équivalent temps plein, des salariés de la Société autres que les dirigeants ;
- ▶ l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les dirigeants, et des ratios susvisés, au cours des cinq exercices les plus récents au moins.

En complément de cette obligation légale, le Code Afep-Medef révisé en janvier 2020 recommande que les sociétés cotées ayant peu de salariés publient ces informations en retenant un périmètre plus représentatif de la masse salariale ou des effectifs en France, en précisant que 80 % des effectifs en France peut être considéré comme un périmètre représentatif.

La société Lagardère SCA emploie moins d'une dizaine de salariés, ceux-ci n'incluent pas les membres de la Gérance qui sont employés par la société Lagardère Capital & Management.

Les tableaux ci-dessous présentent ainsi les informations requises, d'une part, (i) sur le périmètre correspondant à la société Lagardère SCA, conformément aux termes des dispositions impératives de l'ordonnance appliquées volontairement et, d'autre part, (ii) sur le périmètre correspondant à l'ensemble des sociétés françaises contrôlées exclusivement par Lagardère SCA au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce, conformément à la recommandation 26.2 du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère.

Pour chacun des exercices 2015 à 2019, les tableaux ci-dessous présentent **les rémunérations versées ou attribuées au cours de l'exercice** (c'est-à-dire notamment incluant les parts variables attribuées au titre de l'exercice précédent).

Les rémunérations incluent, pour les dirigeants comme pour les salariés, les parts fixes, les parts variables, et les rémunérations exceptionnelles versées au cours de l'exercice indiqué, sur une base brute.

Conformément aux lignes directrices publiées par l'Afep, les montants indiqués incluent également les valorisations (en norme IFRS) des **actions gratuites, attribuées au cours de l'exercice**. Il convient toutefois de préciser que cette valorisation, qui est celle des droits initialement attribués, ne correspond par principe pas à la valorisation des actions effectivement livrées à la fin de la période d'acquisition, qui dépend, elle, à la fois (i) du cours de bourse au jour de la livraison et (ii) du niveau d'atteinte des conditions de performance fixées. Sur ce dernier volet, il est précisé que, sur les sept plans aboutis à ce jour, le taux global moyen de livraison des actions aux membres de la Gérance a été de 86,62 % et que, sur les plans 2015, 2016 et 2017, ce taux est de 64 %. Par ailleurs, la valeur des actions au jour de leur livraison ne correspond toujours pas à une rémunération versée aux dirigeants puisque les actions ne peuvent en toute hypothèse pas être cédées avant au moins deux années et doivent encore être conservées au-delà pour 50 % d'entre elles.

Les montants indiqués dans les tableaux ci-dessous n'incluent en revanche pas la valorisation des avantages en nature et, pour les salariés, les éléments d'épargne salariale (intéressement, participation...), ces éléments ne pouvant pas être remontés pour l'ensemble des salariés du périmètre France.

Enfin, les critères de performance retenus sont les critères financiers utilisés pour la détermination de la part variable annuelle des membres de la Gérance, lesquels critères sont les indicateurs clés de la santé et de la performance intrinsèque du Groupe directement corrélés à sa stratégie :

- ▶ le taux de progression du Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) déterminé selon les règles définies dans la guidance donné au marché ; et
- ▶ les flux opérationnels consolidés, critère représentatif du flux de trésorerie dégagé par l'exploitation des activités opérationnelles du Groupe.

Les rémunérations indiquées pour chaque exercice étant les rémunérations versées, ces indicateurs de performance sont donnés à chaque fois pour l'exercice N-1, exercice au titre duquel ils ont été appréciés pour la détermination des parts variables versées au cours de l'exercice N.

M. Arnaud Lagardère

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 404 929	2 851 822	2 851 822	2 445 529	2 768 929
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	314 730	444 525	415 095	328 974	352 018
Ratio VS. Rémunération moyenne Société	8	6	7	7	8
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	258 937	269 460	255 548	251 902	260 472
Ratio VS. Rémunération médiane Société	9	11	11	10	11
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	53 097	55 032	57 659	56 468	56 098
Ratio VS. Rémunération moyenne Groupe France	45	52	49	43	49
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (*) (en €)	48 462	50 985	51 771	50 535	50 745
Ratio VS. Rémunération médiane Groupe France (*)	50	56	55	48	55
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+2,769	+8,84	+13,5	+6,74	+2,14
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	210	523,7	457,9	318,2	482,5

(*) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large.

M. Pierre Leroy

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 776 100 (*)	2 837 485 (*)	2 959 280 (*)	2 702 440 (*)	2 722 380 (*)
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	314 730	444 525	415 095	328 974	352 018
Ratio VS. Rémunération moyenne Société	9	6	7	8	8
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	258 937	269 460	255 548	251 902	260 472
Ratio VS. Rémunération médiane Société	11	11	12	11	10
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	53 097	55 032	57 659	56 468	56 098
Ratio VS. Rémunération moyenne Groupe France	52	52	51	48	49
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (**) (en €)	48 462	50 985	51 771	50 535	50 745
Ratio VS. Rémunération médiane Groupe France (**)	42	44	43	42	43
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+2,769	+8,84	+13,5	+6,74	+2,14
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	210	523,7	457,9	318,2	482,5

(*) Montant incluant la valorisation IFRS de 32 000 droits à actions de performance. Le taux global moyen de livraison des actions attribuées en 2015, 2016 et 2017 est de 64 %. Les actions une fois livrées doivent en toute hypothèse être conservées pendant au moins deux ans et pour 25 % jusqu'à la cessation des fonctions.

(**) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large.

M. Thierry Funck-Brentano

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 508 100 (*)	2 569 485 (*)	2 681 280 (*)	2 434 440 (*)	2 454 380 (*)
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	314 730	444 525	415 095	328 974	352 018
Ratio VS. Rémunération moyenne Société	8	6	6	7	7
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	258 937	269 460	255 548	251 902	260 472
Ratio VS. Rémunération médiane Société	10	10	11	10	9
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	53 097	55 032	57 659	56 468	56 098
Ratio VS. Rémunération moyenne Groupe France	47	47	47	43	44
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (**) (en €)	48 462	50 985	51 771	50 535	50 745
Ratio VS. Rémunération médiane Groupe France (**)	37	39	38	36	38
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+2,769	+8,84	+13,5	+6,74	+2,14
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	210	523,7	457,9	318,2	482,5

(*) Montant incluant la valorisation IFRS de 32 000 droits à actions de performance. Le taux global moyen de livraison des actions attribuées en 2015, 2016 et 2017 est de 64 %. Les actions une fois livrées doivent en toute hypothèse être conservées pendant au moins deux ans et pour 25 % jusqu'à la cessation des fonctions.

(**) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large.

2.5.2.3 APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 AUX MEMBRES DE LA GÉRANCE

Dans le cadre de l'application volontaire du dispositif légal contraignant instauré par l'Ordonnance, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages

de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 aux membres de la Gérance, seront soumis, conformément aux dispositions de l'article L 226-8-2 II du Code de commerce, à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

Ces éléments, qui vous ont été présentés en détail dans les sections précédentes, peuvent être résumés ainsi qu'il suit selon le format recommandé par le Code Afep-Medef.

Arnaud Lagardère

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 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 2.5.3.1 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 2.5.3.1 du Document d'enregistrement universel). ► Les taux de réalisation sont appliqués à un montant de référence égal à (i) 1 050 000 € pour les critères financiers (soit un poids de 75 %) et à (ii) 350 000 € pour les critères extra-financiers RSE (soit un poids de 25 %). ► Le montant de la rémunération variable annuelle est plafonné à 150 % de la rémunération fixe. ► Compte tenu des taux de réalisation atteint 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.

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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place 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 2.5.3.1 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 2.5.3.1 du Document d'enregistrement universel) ; - une part qualitative basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 2.5.3.1 du Document d'enregistrement universel). ▶ La rémunération variable est basée sur (i) un montant de référence « part quantifiable » de 400 000 € et (ii) un montant de référence « part qualitative » de 200 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 €. La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 66,66 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 33,33 % sur des critères qualitatifs. ▶ Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 25 % de la rémunération fixe. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 33 % de la rémunération variable annuelle maximale. ▶ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 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.

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
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	524 480 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Pierre Leroy n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2019.
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (ou valorisations comptables)	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Pierre Leroy bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place 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 2.5.3.1 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 2.5.3.1 du Document d'enregistrement universel) ; - une part qualitative basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 2.5.3.1 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.

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
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	524 480 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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. ▶ 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 Thierry Funck-Brentano au titre de l'exercice 2019.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a eu droit à ni reçu aucune rémunération d'administrateur au titre de l'exercice 2019.
Avantages en nature	N/A	16 281 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Thierry Funck-Brentano.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur 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
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.

2.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

RFA

Le présent chapitre a pour objet de présenter, d'une part, la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance de la Société et, d'autre part, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués

au titre de l'exercice 2019 à ces derniers ; lesquels politique et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

2.6.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément au nouveau dispositif légal issu de l'ordonnance, la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance a été établie par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 28 février 2020, sur la base des propositions formulées par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE lors de sa réunion du 25 février 2020. Les éléments de rémunération des membres du Conseil de Surveillance pour 2020 sont déterminés, attribués, ou pris dans ce cadre.

La procédure suivie sera identique pour toute révision de la politique de rémunération.

Il est alloué au Conseil de Surveillance une rémunération fixe annuelle (anciennement « jetons de présence ») dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Depuis une résolution de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 10 mai 2011 adoptée à 98,25 % des voix, ce montant global de rémunération annuelle s'élève à 700 000 euros.

Les critères de répartition de cette rémunération, applicables à compter de l'exercice 2020, sont les suivants. Ces règles s'appliquent à tous les membres du Conseil de Surveillance, y compris les membres représentant les salariés du Groupe qui seront désignés en 2020 :

- ▶ chaque membre du Conseil de Surveillance a droit à une part de base ;
- ▶ chaque membre du Comité d'Audit a droit à 2 parts supplémentaires ;
- ▶ chaque membre du Comité Stratégique a droit à 1,5 part supplémentaire ;
- ▶ chaque membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a droit à 1,5 part supplémentaire ;
- ▶ les Présidences tant du Conseil que des Comités donnent droit à une part supplémentaire.

La valeur de la part de base est égale au quotient du montant global divisé par le nombre de parts.

Par ailleurs, 60 % de cette rémunération est versée en fonction de l'assiduité personnelle de chaque membre aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités dont il est le cas échéant membre.

Le règlement de la rémunération est effectué par Lagardère SCA, sur une base annuelle en début d'année pour la rémunération due au titre de l'exercice écoulé.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les membres du Conseil de Surveillance, en ce inclus son Président, ne bénéficient d'aucun autre élément de rémunération variable, d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ni d'aucun autre avantage.

Toutefois, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés du Groupe qui seront désignés en 2020 seront titulaires d'un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales et, à ce titre, percevront une rémunération correspondant à la fonction qu'ils occupent (salaire et, le cas échéant, intéressement, participation, rémunération variable et/ou actions gratuites).

Les éléments de rémunération des membres du Conseil de Surveillance sont régulièrement analysés afin, d'une part, de les comparer aux pratiques des autres émetteurs ou pairs du secteur sur la base notamment d'études publiques ou privées et, d'autre part, de vérifier leur alignement avec les dernières évolutions des meilleures pratiques de gouvernance (Recommandations du code Afep-Medef, Rapports AMF et HCGE, etc.).

La politique ainsi mise en œuvre, qui se traduit par une rémunération dont le montant global, fixé par les actionnaires en Assemblée Générale, n'a pas évolué depuis 2011 et prend en compte la présence effective des membres aux réunions des Conseil et Comités pour la détermination d'une part variable prépondérante, permet d'aboutir à une rémunération mesurée, équilibrée et équitable qui respecte parfaitement l'intérêt social et contribue à la pérennité de la Société.

Conformément au deuxième alinéa de l'article L 226-8-1, III. du Code de commerce, le Conseil de Surveillance pourrait décider de déroger à l'application de la politique de rémunération en modifiant les critères de répartition de la rémunération globale ou en attribuant une rémunération supplémentaire à un ou plusieurs membres en contrepartie de la réalisation de missions spécifiques ponctuelles. Une telle dérogation temporaire serait rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe et de sa pérennité.

2.6.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019

Cette section comprend notamment, concernant les membres du Conseil de Surveillance, les informations visées à l'article L 225-37-3 du Code de commerce.

Les tableaux de cette section présentent les rémunérations selon le nouveau format recommandé par le Code Afep-Medef et par les recommandations de l'AMF n° 2012-02 et n° 2009-16.

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

2.6.2.1 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les règles de répartition des « jetons de présence » qui s'appliquaient pour les exercices 2018 (jetons versés en 2019) et 2019 (jetons versés en 2020) étaient différentes de celles exposées dans la politique de rémunération décrite ci-dessus.

Chaque membre du Conseil de Surveillance recevait une part de base, chaque membre du Comité d'Audit et du Comité des

Nominations, des Rémunérations et de la RSE recevait deux parts supplémentaires et les Présidences tant du Conseil de Surveillance que des Comités donnaient droit à une part supplémentaire. La valeur de la part de base était égale au quotient du montant global des jetons de présence (toujours égal à 700 000 € tel que fixé par l'Assemblée Générale du 10 mai 2011) divisé par le nombre de parts. La partie variable versée en fonction de l'assiduité était de 60 %.

en euros	Montant versé en 2019 au titre de 2018	Montant attribué au titre de 2019 versé en 2020
Nathalie Andrieux	58 721,70	63 926,94
Jamal Benomar	6 524,63 ⁽¹⁾	21 308,98 ⁽¹⁾
Martine Chêne	15 659,12	21 308,98
Georges Chodron de Courcel	50 053,26	13 850,84
François David	117 443,41	127 853,88
Xavier de Sarrau	97 869,51 ⁽¹⁾	106 544,90 ⁽¹⁾
Yves Guillemot	19 573,90	18 112,63
Pierre Lescure	43 025,30	-
Jean-Claude Magendie	4 567,24	-
Soumia Malinbaum	58 721,70	63 926,94
Hélène Molinari	58 721,70	63 926,94
Gilles Petit	-	41 552,51
François Roussely	17 616,51	5 327,25
Aline Sylla-Walbaum	58 721,70 ⁽¹⁾	63 926,94 ⁽¹⁾
Susan M. Tolson	19 573,90 ⁽¹⁾	21 308,98 ⁽¹⁾
Patrick Valroff	58 721,70	63 926,94
Montant total	685 515,28 ⁽¹⁾	696 803,65 ⁽¹⁾

(1) Sur ce montant est prélevée une retenue à la source.

2.6.2.2 PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

A) XAVIER DE SARRAU (PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE JUSQU'AU 4 DÉCEMBRE 2019)

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE arrêtée lors de sa réunion du 20 octobre 2010 et approuvée par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 14 décembre 2010, le Conseil de Surveillance a demandé à la Gérance de mettre en œuvre, au bénéfice de M. Xavier de Sarrau, une rémunération non salariée distincte des jetons de présence, en

contrepartie des nombreuses diligences spécifiques qu'il assurait dans le prolongement de son mandat de Président du Conseil de Surveillance. Ces diligences sont décrites dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. § 2.4.3).

Cette rémunération fixe, qui correspond à une pratique parfaitement répandue sur le marché, a été fixée à 240 000 € par an, à compter de sa prise de fonction le 27 avril 2010 et n'a pas varié depuis.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, M. Xavier de Sarrau ne bénéficiait d'aucun autre élément de rémunération variable, d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ni d'aucun autre avantage.

Tableau sur les rémunérations perçues				
	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunérations	97 869,51 ⁽¹⁾⁽²⁾	92 715,23 ⁽¹⁾	106 544,90 ⁽¹⁾⁽²⁾	97 869,51 ⁽¹⁾
Autres rémunérations	240 000 ⁽¹⁾	240 000 ⁽¹⁾	222 000 ⁽¹⁾⁽³⁾	282 000 ⁽¹⁾⁽⁴⁾
Total	337 869,51 ⁽¹⁾	332 715,23 ⁽¹⁾	328 544,90 ⁽¹⁾	379 869,51 ⁽¹⁾

(1) Sur ce montant, est prélevée une retenue à la source.

(2) Montant correspondant à cinq parts associées à un taux d'assiduité de 100 %.

(3) Rémunération annuelle de 240 000 € attribuée au prorata temporis jusqu'à la fin de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance le 4 décembre 2019.

(4) Montant correspondant (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 qui n'a été versé qu'en 2019.

B) PATRICK VALROFF (PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À COMPTER DU 4 DÉCEMBRE 2019)

Monsieur Patrick Valroff n'a bénéficié d'aucun autre élément de rémunération que les jetons de présence attribués en conformité avec les règles de répartition exposées au paragraphe 2.6.2.

Tableau sur les rémunérations perçues				
	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunérations	58 721,70	55 629,14	63 926,94 ⁽¹⁾	58 721,70
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	58 721,70	55 629,14	63 926,94	58 721,70

(1) Montant correspondant à trois parts associées à un taux d'assiduité de 100 %.

RATIOS D'ÉQUITÉ

Les ratios d'équité ont été calculés selon la même méthodologie que celle utilisée pour les membres de la Gérance (cf § 2.5.3.2 du chapitre 2.5).

M. Xavier de Sarrau (Président du Conseil de Surveillance jusqu'au 4 décembre 2019)

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	353 636	336 551	332 105	332 715	379 869
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	314 730	444 525	415 095	328 974	352 018
Ratio VS. Rémunération moyenne Société	1,1	0,7	0,8	1	1,1
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	258 937	269 460	255 548	251 902	260 472
Ratio VS. Rémunération médiane Société	1,3	1,2	1,3	1,3	1,4
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	53 097	55 032	57 659	56 468	56 098
Ratio VS. Rémunération moyenne Groupe France	6,6	6,1	5,7	5,9	6,8
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (*) (en €)	48 462	50 985	51 771	50 535	50 745
Ratio VS. Rémunération médiane Groupe France*	7,3	6,6	6,4	6,6	7,5

(*) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large.

M. Patrick Valroff (Président du Conseil de Surveillance à compter du 4 décembre 2019)

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	68 181	57 931	55 263	55 629	58 721
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	314 730	444 525	415 095	328 974	352 018
Ratio VS. Rémunération moyenne Société	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	258 937	269 460	255 548	251 902	260 472
Ratio VS. Rémunération médiane Société	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	53 097	55 032	57 659	56 468	56 098
Ratio VS. Rémunération moyenne Groupe France	1,3	1	1	1	1
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (*) (en €)	48 462	50 985	51 771	50 535	50 745
Ratio VS. Rémunération médiane Groupe France*	1,4	1,1	1,1	1,1	1,1

(*) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large.

2.6.3 APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 AU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Dans le cadre de l'application du dispositif légal contraignant instauré par l'Ordonnance, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Président du Conseil de Surveillance, seront soumis, conformément aux dispositions de l'article L. 226-8-2 II du Code de commerce,

à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

Ces éléments, qui vous ont été présentés en détail dans les sections précédentes, peuvent être résumés ainsi qu'il suit selon le format recommandé par le Code Afep-Medef.

Xavier de Sarrau (Président du Conseil de Surveillance jusqu'au 4 décembre 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 fixe annuelle	282 000 € (ce montant correspond (i) à la rémunération de 222 000 € attribuée au titre de 2019 ainsi qu'à (j) 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 RSE 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>prorata 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.

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	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 – Monsieur 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 (Président du Conseil de Surveillance à compter du 4 décembre 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 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.

2.7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

RFA

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

À la connaissance de Lagardère SCA :

- ▶ aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années, à l'encontre de l'un des membres du Conseil de Surveillance ou de la Gérance ;
- ▶ aucun des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- ▶ aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de

Surveillance ou d'un Gérant par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;

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

2.7.2 CONTRATS LIANT UN MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU UN GÉRANT À LAGARDÈRE SCA OU L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

À la connaissance de Lagardère SCA, aucun des membres du Conseil de Surveillance ou de la Gérance n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SCA ou l'une de ses filiales, à l'exception, en ce qui concerne les membres du Conseil de Surveillance, du contrat de prestations juridiques entre le cabinet d'avocats Realyze et le Groupe (cf. section 2.4.1), et en ce qui

concerne la Gérance, du contrat de service liant Lagardère Capital & Management, société détenue dans sa quasi-totalité par Monsieur Arnaud Lagardère, et Lagardère Ressources. Pour plus de détails sur ce contrat, se référer au paragraphe 2.8.1 du Document d'enregistrement universel et au rapport spécial des Commissaires aux Comptes (§ 5.8).

2.7.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels les membres du Conseil de Surveillance ou les Gérants auraient été sélectionnés.

À la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de Lagardère SCA, des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

2.7.4 RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSION PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU PAR LES GÉRANTS DE LEUR PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL DE LAGARDÈRE SCA

À la connaissance de Lagardère SCA :

- ▶ il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil de Surveillance concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles d'intervention sur les titres de Lagardère SCA inscrites dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance (cf. § 2.4.2) ;
- ▶ il n'existe aucune restriction acceptée par les membres de la Gérance concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société à l'exception :
 - des règles d'intervention sur les titres Lagardère SCA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou

inscrites dans la « Charte de confidentialité et de déontologie boursière applicable aux collaborateurs du groupe Lagardère » ;

- des obligations de conservation applicables aux actions de performance attribuées, en application des règles fixées par l'Assemblée Générale et le Conseil de Surveillance conformément aux dispositions du Code de commerce et aux recommandations du Code Afep-Medef (cf. rapport spécial de la Gérance § 2.9.9).

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

2.7.5 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SCA RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'EXERCICE 2019

2.7.5.1 GÉRANCE

Conformément à l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier, les opérations suivantes réalisées au cours de l'exercice 2019 ont été déclarées par les membres de la Gérance et les personnes qui leur sont liées :

LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT

Lagardère Capital & Management, personne morale liée à Monsieur Arnaud Lagardère, a procédé les 3 et 4 avril 2019 à la cession d'un total de 85 156 actions Lagardère SCA pour un montant brut total de 2 002 402 €.

PIERRE LEROY

Monsieur Pierre Leroy, Co-gérant, a procédé le 8 avril 2019 à la cession d'un total de 18 506 actions Lagardère SCA pour un montant brut total de 433 264 €.

Monsieur Pierre Leroy a acquis définitivement, le 10 mai 2019, 23 590 actions Lagardère SCA au titre du plan d'actions de performance du 9 mai 2016.

THIERRY FUNCK-BRENTANO

Monsieur Thierry Funck-Brentano, Co-gérant, a acquis définitivement, le 10 mai 2019, 23 590 actions Lagardère SCA au titre du plan d'actions de performance du 9 mai 2016.

2.7.5.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant.

Aucune autre opération sur les titres de la Société n'a été déclarée par les membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance ou par les personnes qui leur sont liées, au cours de l'exercice écoulé.

2.8 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

RFA

2.8.1 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC LC&M

La société Lagardère Capital & Management (LC&M), que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère et dont M. Pierre Leroy est administrateur délégué, apporte au Groupe, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management qui ont pour objectif :

- ▶ à long terme, d'assurer aux pôles opérationnels du Groupe les conditions d'environnement les plus aptes à garantir leur expansion ;
- ▶ au plan de la réflexion et de l'action, d'apporter au Groupe un ensemble de services de management de très grande qualité dans les domaines suivants :
 - la conception et le développement des scénarii de stratégie économique et financière, le suivi des plans ;
 - les études et le suivi des grands marchés et des mutations d'activités, les évaluations de données d'environnement pouvant engendrer des opportunités d'action ;
 - la recherche et la détection de possibilités d'investissement ou de désinvestissement ;
 - les négociations d'affaires (acquisitions, fusions, cessions) ;
 - la mise en œuvre des opérations de sociétés, des techniques de financement et de gestion de capitaux les plus évoluées ;
 - les relations avec les milieux bancaires et financiers, les environnements caractéristiques des différents pays où le Groupe est, ou souhaite, s'implanter ;
 - la gestion des Ressources humaines et l'attraction des cadres de fort potentiel ;
 - la gestion de l'image globale du Groupe.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les personnes qui composent le Comité Exécutif du Groupe, lequel a pour rôle d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs mandats.

La mission de Lagardère Capital & Management est exercée dans le cadre d'une convention dite « Convention d'Assistance » mise en place en 1988 et liant aujourd'hui LC&M à Lagardère Ressources (ex-Matra Hachette Général), société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe.

Depuis un avenant conclu en 2004, la rémunération de LC&M au titre de cette Convention d'Assistance est égale au montant des charges exposées dans le cadre de l'exécution de sa mission, majoré (conformément aux prescriptions fiscales et aux usages de place) d'une marge de 10% plafonnée en valeur absolue à un montant de 1 million d'euros (montant qui s'est en pratique appliqué chaque année depuis 2004). Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'Audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004 et l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires le 11 mai 2004.

Les charges exposées par LC&M dans l'exercice de sa mission, qui forment l'assiette de sa rémunération, se décomposent en trois grandes catégories de coûts, que le groupe Lagardère aurait en toute hypothèse supportés.

La première catégorie de charges, qui représente la part essentielle (environ 85%) regroupe les rémunérations des membres du Comité Exécutif, les charges sociales et taxes qui y sont associées (taxe sur

les salaires, contribution sur les actions de performance attribuées) et le montant provisionné au titre du régime de retraite complémentaire.

Conformément à la réglementation applicable, les rémunérations sont décrites en détails dans le rapport annuel publié par la Société. En conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef, depuis 2014, les rémunérations attribuées aux membres de la Gérance sont soumises au vote des actionnaires et recueillent toujours des taux d'approbation très élevés. À compter de l'exercice 2020, la politique encadrant ces rémunérations sera elle-même soumise au vote des actionnaires conformément au nouveau dispositif légal de « *say on pay constraining* » que la Société a décidé d'appliquer volontairement.

S'agissant du régime de retraite supplémentaire, celui-ci a été mis en place en 2005 après autorisation du Conseil de Surveillance de la Société. Il est également décrit en détails dans le rapport annuel et soumis au vote des actionnaires comme les autres éléments de rémunération.

La deuxième catégorie de charges, qui représente environ 10%, correspond à l'environnement de travail des membres du Comité Exécutif (bureaux, matériels et mobiliers, salles de réunion, prestations de secrétariat, voitures de services, télécommunications, etc.).

LC&M n'ayant pas de moyens propres, ces éléments font partie de la structure du groupe Lagardère, qui les met à disposition de LC&M. Ainsi, les charges correspondantes sont contrôlées par la Direction du Contrôle de Gestion du Groupe qui détermine le montant facturé à LC&M au titre de l'utilisation qui en est faite par cette dernière. Depuis une douzaine d'années, ce montant est stabilisé à 1,9 M€ et c'est le même montant que LC&M reporte donc à l'euro près dans sa propre facturation au groupe Lagardère.

Enfin, la troisième et dernière catégorie, qui représente environ 5%, regroupe les autres frais divers encourus par LC&M pour l'exercice de sa mission. Pour l'essentiel, ceux-ci correspondent (i) à des honoraires de prestations administratives et comptables facturés par le groupe Lagardère (selon un schéma identique aux frais d'environnement), (ii) à des honoraires de consultants extérieurs auxquels LC&M est amenée à faire appel, (iii) ainsi qu'aux taxes inhérentes aux activités (contribution foncière, etc.).

Ainsi, la structure contractuelle mise en place entre le Groupe et LC&M permet de rassembler, de façon lisible et transparente, les différentes charges composant le coût total de direction générale du Groupe, et de soumettre celles-ci à la procédure légale de contrôle des conventions réglementées.

Dans le cadre de cette procédure, la Convention d'Assistance fait l'objet d'un examen annuel par le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance et de mentions dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes établi conformément à l'article L 226-10 du Code de commerce.

Les travaux du Comité d'Audit, qui portent sur le détail des modalités et coûts de mise en œuvre de la Convention d'Assistance et leur

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

évolution, sont restitués au Conseil de Surveillance dans le cadre de l'examen visé à l'article L 225-88-1 du Code de commerce.

* * *

Pour l'exercice 2019, la facturation émise par Lagardère Capital & Management au titre de la convention, examinée par le Comité d'Audit le 20 février 2020 et par le Conseil de Surveillance le 28 février 2020, s'élève à 19,18 M€ contre 21 M€ en 2018. La charge salariale totale comptabilisée par LC&M est de 15,6 M€. Elle correspond aux rémunérations brutes auxquelles s'ajoutent les

charges sociales et taxes y afférentes, et la dotation à la provision pour retraites. Compte tenu des autres dépenses susvisées (frais d'environnement facturés par le Groupe Lagardère pour 1,9 M€ et autres frais divers pour 0,6 M€), le total des charges s'élève à 18,18 M€ contre 20 M€ en 2018. La marge contractuelle s'élève à 1 M€ comme en 2018. Le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue de la convention, s'établit, après imputation de l'impôt correspondant, à 0,7 M€.

2.8.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant – Voir le paragraphe 2.7.2.

2.8.3 AUTRES TRANSACTIONS

Les autres transactions intervenues en 2019 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SCA n'a pas identifié de conventions, autres que celles portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2019 directement ou par personne

interposée entre, d'une part, l'un des membres de la Gérance, l'un des membres du Conseil de Surveillance ou l'un des actionnaires de Lagardère SCA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et, d'autre part, une société que Lagardère SCA contrôle au sens de l'article L 233-3 du Code de commerce.

2.9 CAPITAL SOCIAL

RFA

2.9.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

2.9.1.1 MONTANT

Au 31 décembre 2019, le capital social s'élevait à 799 913 044,60 € et était divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

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

2.9.1.2 ÉVOLUTION SUR LES SIX DERNIERS EXERCICES**Montant des variations du capital**

Années	Nature des opérations	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Primes (en euros)	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société
2014	Attribution d'actions gratuites aux salariés	93 209	568 574,90	-	800 481 619,50	131 226 495
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	93 209	568 574,90		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	488 519	2 979 965,90	-	802 893 010,50	131 621 805
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	488 519	2 979 965,90		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	154 024	939 546,40	-	800 852 591,00	131 287 310
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	154 024	939 546,40		799 913 044,60	131 133 286
2015	Attribution d'actions gratuites aux salariés	104 253	635 943,30	-	800 548 987,90	131 237 539
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	104 253	635 943,30		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	412 853	2 518 403,30	-	802 431 447,90	131 546 139
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	412 853	2 518 403,30		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	134 552	820 767,20	-	800 733 811,80	131 267 838
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	134 552	820 767,20		799 913 044,60	131 133 286
2016	Attribution d'actions gratuites aux salariés	139 467	850 748,70		800 763 793,30	131 272 753
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	139 467	850 748,70		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	201 420	1 228 662		801 141 706,60	131 334 706
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	201 420	1 228 662		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	172 365	1 051 426,50		800 964 471,10	131 305 651
2017	Attribution d'actions gratuites aux salariés	250 992	1 531 051,20		801 444 095,80	131 384 278
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	250 992	1 531 051,20		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	172 365	1 051 426,50		800 964 471,10	131 305 651
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	172 365	1 051 426,50		799 913 044,60	131 133 286
2018	Attribution d'actions gratuites aux salariés	384 440	2 345 084		802 258 128,60	131 517 726
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	384 440	2 345 084		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	97 800	596 580		800 509 624,60	131 231 086
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	97 800	596 580		799 913 044,60	131 133 286
2019	Attribution d'actions gratuites aux salariés	59 000	359 900		800 272 944,60	131 192 286
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	59 000	359 900		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	522 012	3 184 273		803 097 317,80	131 655 298
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	522 012	3 184 273		799 913 044,60	131 133 286

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'évolution du capital sur les six derniers exercices provient de l'acquisition définitive d'actions gratuites par des salariés et dirigeants du Groupe et de la réduction concomitante du capital par voie d'annulation d'actions autodétenuës.

2.9.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

2.9.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2019, la Société détenait directement 2 276 966 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 € représentant 1,74 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 48 971 752,69 €.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2019 (19,56 €), le montant de la provision passée (4 444 714,86 €) ramenait la valeur nette comptable de ce portefeuille à 44 527 037,83 €.

2.9.2.2 PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS : ACQUISITIONS, CÉSSIONS, ANNULATIONS ET RÉALLOCATIONS D'ACTIONS

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2019

Au cours de l'exercice 2019 et sur la base des autorisations données par les assemblées des 3 mai 2018 et 10 mai 2019, la Société a réalisé les opérations suivantes dans le cadre des objectifs figurant dans le programme de rachat d'actions 2018/2019 :

1. Animation du marché

La Société a, dans le cadre du contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu le 7 octobre 2008 avec Képler Cheuvreux, contrat renouvelé chaque année :

- ▶ acquis 1 087 474 actions pour un prix global de 22 817 540,80 €, soit un prix moyen de 20,98 € par action ;
- ▶ vendu 989 974 actions pour un prix global de 21 712 016,01 €, soit un prix moyen de 21,93 € par action.

2. Allocation d'actions aux salariés

Dans le cadre d'un mandat conclu avec un prestataire de services d'investissement le 1^{er} août 2019 modifié par différents avenants en date des 13 août, 2 septembre, 25 septembre et 1^{er} octobre 2019, la Société a procédé, entre le 1^{er} août et le 10 octobre 2019, à l'achat de 1 500 000 actions affectées à la mise en œuvre des plans d'actions de performance et d'actions gratuites de Lagardère SCA, pour un prix global de 29 375 137,44 €, soit un prix moyen de 19,58 € par action. Les transactions correspondantes ont donné lieu aux déclarations requises par la réglementation qui sont disponibles sur le site www.lagardere.com.

3. Réduction de capital

La Société a annulé 581 012 actions en 2019 dans le cadre de deux réductions du capital social concomitantes à des augmentations de capital par émission d'actions nouvelles liées à l'acquisition définitive d'actions gratuites par des salariés et dirigeants du Groupe.

4. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 581 012 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

B) SITUATION À FIN 2019

À la fin de l'exercice 2019, les 2 276 966 actions de 6,10 € de valeur nominale, détenues directement par la Société et représentant 1,74 % du capital, étaient ainsi affectées :

- ▶ 1 946 966 actions affectées à l'objectif d'« attribution aux salariés », représentant 1,48 % du capital pour un prix de revient global de 42 491 287,67 € ;

- ▶ 330 000 actions affectées à l'objectif d'« animation du marché », représentant 0,25 % du capital pour un prix de revient global de 6 480 465,02 €.

C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION DONNÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 10 MAI 2019

L'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2019 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 d'acquérir un nombre d'actions Lagardère SCA représentant jusqu'à 10 % du capital (soit un nombre maximum de 13 113 328 actions) pour un montant maximum de 500 millions d'euros, moyennant un prix d'achat maximum par action de 40 €, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- ▶ réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- ▶ attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés ;
- ▶ 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, 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 ;
- ▶ 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 tout autre opération conforme aux dispositions légales et réglementaires applicables et notamment, aux Pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation a été donnée pour une durée de 18 mois à compter du 10 mai 2019.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif par voie de communiqué publié le 15 mai 2019 disponible sur le site www.lagardere.com.

La Société a, entre le 15 mai 2019 et le 29 février 2020, dans le cadre de cette autorisation, réalisé les opérations suivantes :

1. Animation du marché

Dans le cadre du contrat de liquidité ci-dessus visé, elle a acquis 1 377 071 actions pour un montant global de 26 807 119,42 € soit un prix moyen de 19,47 € par action et vendu 946 571 actions pour un montant global de 19 675 658,94 € soit un prix moyen de 20,79 € par action, sur le marché.

2. Allocation d'actions aux salariés

Dans le cadre du mandat de rachat d'actions visé ci-dessus, la Société a acheté 1 500 000 actions affectées à la mise en œuvre des plans d'actions de performance et d'actions gratuites de Lagardère SCA, pour un prix global de 29 375 137,44 €, soit un prix moyen de 19,58 € par action.

3. Réduction de capital

La Société n'a annulé aucune action.

4. Réallocations partielles à d'autres finalités

La Société n'a procédé à aucune réallocation d'actions.

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 de renouveler cette autorisation.

2.9.3 AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET AUTRES DROITS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

2.9.3.1 VALEURS MOBILIÈRES

Il n'existe aucune valeur mobilière donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

2.9.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Au 31 décembre 2019, il n'existait plus aucune option de souscription d'actions pouvant être exercée et pouvant donner lieu à la création d'actions nouvelles, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant pris fin en décembre 2007.

2.9.3.3 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

Les actions devant normalement être livrées aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées entre 2020 et 2023 suite aux attributions gratuites des plans 2016, 2017, 2018 et 2019 seront en principe créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum d'actions à créer en conséquence s'élèverait à 2 575 470 actions de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,96 % qui sera en principe neutralisée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autocotées comme cela a été le cas dans le passé.

2.9.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019 a autorisé la Gérance, pour une durée de 38 mois, à procéder :

- ▶ à l'attribution gratuite d'actions de la Société, existantes ou à émettre, au profit des salariés et des dirigeants du Groupe (autres que les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA) dans la limite d'un nombre annuel total égal à 0,8 % du nombre d'actions composant le capital social ;
- ▶ à l'attribution gratuite d'actions de performance au profit des dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA dans la limite d'un nombre annuel, par dirigeant, égal à 0,025 % du nombre d'actions composant le capital social.

L'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019 a autorisé la Gérance, pour une durée de 26 mois, à procéder :

- ▶ à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans les limites suivantes :
 - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité : 80 M€

- augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées avec droit préférentiel de souscription ou avec droit de priorité : 300 M€
- endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées : 1 500 M€
- ▶ à l'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au capital social et à l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions nouvelles de la Société (ou la majoration du montant nominal des actions existantes) dans la limite de : 300 M€
- ▶ à l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au profit des salariés du Groupe dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise dans la limite annuelle de 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social

L'Assemblée Générale du 10 mai 2019 a également autorisé la Gérance à émettre, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières autres que celles donnant accès à des titres de capital à émettre par la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 1,5 milliard d'euros.

En 2019, seules les autorisations relatives à l'attribution d'actions gratuites ont été utilisées.

Tableau récapitulatif des délégations de compétence en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale du 10 mai 2019 à la Gérance dans le domaine des augmentations de capital

Nature	Durée	Caractéristiques	% capital	Utilisation en 2019
Attributions gratuites d'actions	38 mois			
Actions gratuites (13 ^e résolution)		► Montant nominal maximal ~ 3,2 M€/an	0,4 %/an	(A)
Actions de performance (hors DMS (1)) (12 ^e résolution)		► Montant nominal maximal : ~ 3,2 M€/an	0,4 %/an	(B)
Actions de performance aux DMS (12 ^e résolution)		► Montant nominal maximal : ~ 0,2 M€/an/DMS	0,025 %/an/ DMS	(C)
Augmentation du capital social	26 mois	Plafond global (Montant nominal maximal) des titres de créances : 1 500 M€		
Augmentation de capital avec DPS (2) (15 ^e résolution)		Plafond global (Montant nominal maximal) des augmentations de capital avec émission avec droit de priorité : 300 M€ ► Montant nominal maximal : 265 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Possibilité de souscription à titre réductible ► Possibilités de limiter l'augmentation à 75 % et d'offrir au public tout ou partie des actions non souscrites	~ 37,5 % ~ 33 %	Néant
Augmentation de capital sans DPS (2) :		Plafond global (hors émission avec droit de priorité) : 80 M€	~ 10 %	
► Offre au public avec droit de priorité (16 ^e résolution)		Plafond global (Montant nominal maximal) des augmentations de capital avec émission avec DPS : 300 M€ ► Montant nominal maximal : 160 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Délai de priorité de 5 jours de bourse minimum ► Décote maximale de 5 %	~ 20 %	Néant
► Offre au public sans droit de priorité (17 ^e résolution)		► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Décote maximale de 5 %	~ 10 %	Néant
► Placement privé article L 411-2 II du Code monétaire et financier (18 ^e résolution)		► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Décote maximale de 5 %	~ 10 %	Néant
► Offres publiques d'échange (20 ^e résolution)		► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€	~ 10 %	Néant
► Apports en nature (20 ^e résolution)		► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€	~ 10 %	Néant
Greenshoe (2) (19 th résolution)		► Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et des plafonds propres à chaque type d'émission	15 % de l'émission initiale	Néant

Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes (22^e résolution)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 300 M€ ▶ Rompus ni négociables ni cessibles 	~ 37,5 %	Néant
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un PEE (23^e résolution)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plafond annuel : 0,5 % ▶ Décote maximale de 30 % ▶ Possibilité d'attributions gratuites en substitution de la décote et/ou de l'abondement 	0,5 % par an	Néant

(1) DMS : Dirigeants Mandataires Sociaux de Lagardère SCA.

(2) Soumise aux limitations globales pour les augmentations de capital et les emprunts résultant des émissions (21^{ème} résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2019).

(A) Un plan d'attribution gratuite d'actions a été mis en place par la Gérance le 10 octobre 2019 portant sur 79 000 droits à actions représentant 0,06 % du capital au profit de 35 personnes.

(B) Deux plans d'attribution gratuite d'actions de performance ont été mis en place par la Gérance les 14 mai et 10 octobre 2019 portant sur un total de 189 370 droits à actions représentant 0,144 % du capital au profit de 45 personnes.

(C) Un plan d'attribution gratuite d'actions de performance a été mis en place par la Gérance le 14 mai 2019 portant sur un total de 64 000 droits à actions représentant 0,048 % du capital au profit des deux représentants de la Gérance.

2.9.5 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

2.9.5.1 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF AU 31 DÉCEMBRE 2019

- ▶ Nombre d'actionnaires : 101
- ▶ Nombre d'actions : 9 635 120 soit 7,35 % du capital

2.9.5.2 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF POUR LES ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 0,5 % DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2019

9 521 625 actions appartenant à Lagardère Capital & Management représentant 7,26 % du capital nanties au bénéfice de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank aux termes d'une convention de gage de compte d'instruments financiers en date du 28 septembre 2007 jusqu'au remboursement de la dette dont elles constituent la garantie.

2.9.6 MARCHÉ DES TITRES

2.9.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

- ▶ Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2019 : 131 133 286
- ▶ Place de cotation : Euronext Paris
- ▶ Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2019 : 131 133 286
- ▶ Compartiment A

2.9.6.2 TABLEAUX DES REVENUS (POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES) ET DES COURS (SUR QUATRE ANS)

Revenu par action versé au cours de l'année

Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende (en euros)	Avoir fiscal (en euros)	Revenu global (en euros)	Montant total de la distribution (en millions d'euros)
2015	128 294 419	1,30	Néant	1,30	166,78
2016	128 727 324	1,30	Néant	1,30	167,35
2017	129 438 203	1,30	Néant	1,30	168,27
2018	129 858 508	1,30	Néant	1,30	168,82
2019	130 566 820	1,30	Néant	1,30	169,74

Tout dividende non réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit et versé au Trésor public.

Volume des transactions et évolution du cours de l'action (Source : Euronext Paris)

	Plus haut cours	Date du plus haut cours	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen (ouverture)	Cours moyen (clôture)	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
2016										
Janvier	27,27	04 janv.	23,40	20 janv.	26,19	25,23	25,21	6 096 799	153,39	20
Février	27,13	22 fév.	23,86	11 fév.	26,60	26,00	25,95	6 701 440	173,28	21
Mars	26,88	01 mars	22,59	10 mars	23,35	24,38	24,32	9 814 586	236,70	21
Avril	24,30	19 avr.	22,96	29 avr.	23,17	23,68	23,67	5 994 637	141,53	21
Mai	23,34	02 mai	20,62	11 mai	21,27	21,99	22,00	8 337 090	182,93	22
Juin	21,37	01 juin	18,35	27 juin	19,65	20,41	20,34	10 465 663	210,86	22
Juillet	22,85	29 juil.	19,04	06 juil.	22,84	20,88	20,94	9 187 476	191,86	21
Août	22,98	01 août	21,85	29 août	21,86	22,34	22,29	6 208 361	138,70	23
Septembre	22,90	08 sept.	21,69	02 sept.	22,66	22,36	22,37	7 048 814	157,54	22
Octobre	23,25	31 oct.	21,78	13 oct.	23,20	22,42	22,44	5 663 910	127,27	21
Novembre	23,85	14 nov.	22,09	09 nov.	23,26	23,02	22,98	7 724 894	177,76	22
Décembre	26,49	30 déc.	22,68	02 déc.	26,39	24,87	25,03	5 980 559	149,25	21
2017										
Janvier	26,84	03 janv.	23,21	31 janv.	23,21	25,16	25,08	7 528 269	187,91	22
Février	24,70	10 fév.	23,15	27 fév.	23,74	23,73	23,73	6 828 414	162,62	20
Mars	27,61	31 mars	23,74	01 mars	27,61	25,56	25,71	10 535 409	271,35	23
Avril	28,24	28 avr.	26,97	21 avr.	28,12	27,57	27,62	5 964 197	164,48	18
Mai	28,95	05 mai	27,07	18 mai	27,98	27,90	27,94	7 772 469	216,62	22
Juin	28,68	20 juin	27,50	12 juin	27,65	28,15	28,11	7 133 960	200,48	22
Juillet	28,21	31 juil.	26,69	10 juil.	27,75	27,46	27,46	5 788 649	159,08	21
Août	27,91	01 août	25,78	29 août	26,99	27,20	27,18	5 837 292	158,41	23
Septembre	28,32	29 sept.	26,77	07 sept.	28,32	27,35	27,42	4 230 899	116,09	21
Octobre	28,66	27 oct.	27,87	25 oct.	28,27	28,26	28,25	5 212 553	147,23	22
Novembre	28,69	13 nov.	26,59	15 nov.	27,53	27,72	27,67	7 873 711	217,44	22
Décembre	28,02	18 déc.	26,59	29 déc.	26,73	27,47	27,44	5 515 184	151,63	19
2018										
Janvier	27,17	08 janv.	25,10	31 janv.	25,12	26,06	26,00	8 327 735	216,27	22
Février	25,32	01 fév.	23,46	06 fév.	24,20	24,52	24,49	7 702 237	188,13	20
Mars	24,38	08 mars	21,99	09 mars	23,20	23,33	23,28	13 283 797	306,42	21
Avril	23,84	26 avr.	22,76	03 avr.	23,68	23,32	23,31	10 087 545	235,04	20
Mai	25,43	03 mai	22,17	29 mai	23,10	23,16	23,10	23 863 192	552,32	22
Juin	24,22	12 juin	22,61	29 juin	22,61	23,44	23,40	13 330 581	312,67	21
Juillet	25,24	30 juil.	22,35	09 juil.	24,99	23,48	23,49	9 969 012	235,27	22
Août	25,85	28 août	24,34	15 août	25,40	25,08	25,10	6 824 824	170,86	23
Septembre	26,81	20 sept.	24,67	06 sept.	26,51	25,78	25,83	6 956 966	180,03	20
Octobre	26,79	01 oct.	23,60	29 oct.	24,19	25,37	25,21	9 139 992	230,89	23
Novembre	26,33	08 nov.	24,04	01 nov.	24,98	25,00	25,01	7 026 313	175,97	22
Décembre	25,38	03 déc.	20,99	20 déc.	22,02	22,75	22,63	6 953 260	157,30	19
2019										
Janvier	23,74	28 janv.	21,36	07 janv.	22,83	22,53	22,60	7 068 807	159,31	22
Février	23,51	01 fév.	22,01	12 fév.	22,75	22,69	22,65	5 138 861	116,30	20
Mars	24,93	15 mars	22,35	26 mars	22,92	23,15	23,15	6 844 119	159,84	21
Avril	25,26	23 avr.	22,96	01 avr.	24,26	24,03	24,04	5 164 539	124,53	20
Mai	24,66	07 mai	21,34	23 mai	21,80	22,69	22,61	7 477 238	167,88	22
Juin	23,70	13 juin	21,76	03 juin	22,90	22,93	22,96	6 006 637	137,78	20
Juillet	23,16	04 juil.	20,48	31 juil.	20,50	22,29	22,22	5 551 338	122,78	23
Août	20,56	01 août	18,59	15 août	19,37	19,48	19,43	7 016 800	136,63	22
Septembre	21,56	20 sept.	18,85	03 sept.	20,30	20,27	20,31	8 804 948	180,09	21
Octobre	20,66	29 oct.	19,15	08 oct.	20,02	20,11	20,09	7 357 319	147,44	23
Novembre	21,06	12 nov.	18,93	06 nov.	19,83	20,29	20,24	6 156 268	124,17	21
Décembre	20,26	13 déc.	18,80	20 déc.	19,43	19,61	19,54	6 940 069	135,06	20
2020										
Janvier	19,76	02 janv.	17,15	31 janv.	17,15	18,87	18,71	7 886 283	146,93	22
Février	18,70	12 fév.	15,45	28 fév.	15,66	18,04	18,00	11 909 045	210,55	20

2.9.7 OPTIONS CONSENTIES À DES TIERS SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DES SOCIÉTÉS MEMBRES DU GROUPE (CONSOLIDÉ)

Certaines des participations figurant dans les comptes consolidés de Lagardère SCA font l'objet d'options (exercçables uniquement sous conditions). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 5 du présent Document

d'enregistrement universel. Il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document, aucune autre promesse de vente portant sur tout ou partie d'une participation significative, directe ou indirecte, de Lagardère SCA.

2.9.8 RÉPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

2.9.8.1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DURANT LES TROIS DERNIERS EXERCICES

Actionnariat	Situation au 31/12/2019				Situation au 31/12/2018				Situation au 31/12/2017			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exercçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exercçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exercçables en AG	% des droits de vote théoriques
Investisseurs étrangers (*)	87 085 906	66,41	61,49	60,67	87 319 618	66,59	60,51	60,12	90 084 603	68,7	61,62	61,08
Investisseurs institutionnels français (**)	15 498 472	11,82	12,61	12,44	17 913 055	13,66	15,60	15,71	19 278 001	14,7	16,84	16,69
Lagardère Capital & Management (***)	9 521 625	7,26	11,03	10,88	9 606 781	7,33	10,93	10,78	9 694 807	7,39	11,08	10,98
Public	13 717 017	10,46	12,21	12,05	12 600 976	9,61	10,68	10,53	6 897 139	5,25	7,29	7,21
Salariés & FCP du Groupe	2 967 170	2,26	2,66	2,63	2 603 977	1,98	2,28	2,25	3 620 695	2,76	3,17	3,14
Autodétention	2 343 096	1,79	-	1,33	1 088 879	0,83	-	0,61	1 558 041	1,2	-	0,9
Total	131 133 286	100	100	100	131 133 286	100	100	100	131 133 286	100	100	100

(*) Parmi lesquels, Qatar Holding LLC et Amber Capital (cf. § 2.9.9.7 « Principaux actionnaires »).

(**) Parmi lesquels, Caisse des Dépôts et Consignations (cf. § 2.9.9.7 « Principaux actionnaires »).

(***) Monsieur Arnaud Lagardère, la société LM Holding, la société Lagardère (SAS) et leur filiale Lagardère Capital & Management.

Sur les 2,26 % du capital détenus par les salariés du Groupe, 0,50 % est détenu soit dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au travers de fonds commun de placement, soit directement au titre des dispositifs sur l'épargne salariale et la participation visés à l'article L 225-102 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2019, le capital social était réparti entre 49 311 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société, sachant que ces intermédiaires inscrits pour le compte d'autres actionnaires n'ayant pas leur domicile en

France représentent la plus grosse partie des investisseurs étrangers figurant dans le tableau ci-dessus et détenant 66,41 % des actions composant le capital social.

À l'exception de l'augmentation de la participation du concert formé par Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA (cf. ci-après), il n'y a pas eu de variation significative dans la répartition du capital et des droits de vote de la Société depuis le 31 décembre 2019.

2.9.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS

Date avis AMF	Actionnaire	Seuil franchi
22 février 2019	DNCA Finance	5 % des droits de vote à la baisse le 18 février 2019
26 février 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 22 février 2019
27 février 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 25 février 2019
28 février 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 26 février 2019
8 mars 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 7 mars 2019
11 mars 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 8 mars 2019
19 mars 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 15 mars 2019
28 octobre 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 24 octobre 2019
4 novembre 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 31 octobre 2019
7 novembre 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 1 ^{er} novembre 2019
7 novembre 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 5 novembre 2019
15 novembre 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 13 novembre 2019
20 novembre 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 18 novembre 2019
25 novembre 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 21 novembre 2019
25 novembre 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 22 novembre 2019
29 novembre 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 27 novembre 2019
2 décembre 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 28 novembre 2019
4 décembre 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 2 décembre 2019
4 décembre 2019	Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR Spa	5 % du capital à la hausse le 2 décembre 2019
5 décembre 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 3 décembre 2019
13 décembre 2019	Amber Capital UK LLP	5 % des droits de vote à la hausse le 10 décembre 2019
9 janvier 2020	Caisse des dépôts et consignations	5 % des droits de vote à la hausse le 2 janvier 2020
12 février 2020	Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR Spa	10 % du capital à la hausse le 5 février 2020
12 février 2020	Amber Capital UK LLP	10 % du capital à la hausse le 6 février 2020
28 février 2020	Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR Spa	10 % des droits de vote à la hausse le 25 février 2020
28 février 2020	Amber Capital UK LLP	10 % des droits de vote à la hausse le 26 février 2020
2 mars 2020	Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR Spa	15 % du capital à la hausse le 28 février 2020
4 mars 2020	Amber Capital UK LLP	15 % du capital à la hausse le 2 mars 2020

2.9.8.3 ACTION DE CONCERT

La Société a connaissance des concerts suivants qui lui ont été déclarés :

- concert formé par Monsieur Arnaud Lagardère et ses trois sociétés, Lagardère SAS, LM Holding et Lagardère Capital & Management (LC&M).
- concert formé par les sociétés Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA, agissant pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion.

2.9.8.4 DROITS DE VOTE

Compte tenu des droits de vote double attribués aux actions détenues nominativement par le même titulaire pendant au moins

quatre ans (cf. § 2.2.6.4) le nombre total de droits de vote en Assemblée Générale au 31 décembre 2019 s'élevait à 172 708 127.

Il convient toutefois de noter qu'en application de la réglementation de l'Autorité des marchés financiers, le nombre des droits de vote à prendre en compte pour les déclarations de franchissement de seuils légaux est un nombre brut qui s'élevait, au 31 décembre 2019, à 175 051 223.

Le nombre total de droits de vote (brut et net) est publié tous les mois en même temps que le montant du capital.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote exerçables en Assemblée Générale, soit 172 708 127 au 31 décembre 2019.

Le pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance était, au 31 décembre 2019, de 0,0077 % (0,0056 % du capital).

2.9.8.5 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Monsieur Arnaud Lagardère, à titre personnel et au travers de ses trois sociétés, Lagardère SAS, LM Holding et Lagardère Capital & Management (LC&M), détenait 7,26 % du capital et 11,03 % des droits de vote en Assemblée Générale au 31 décembre 2019. Conformément aux dispositions statutaires (cf. § 2.2.6.4), les actions détenues par Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés LC&M et Lagardère SAS disposent d'un droit de vote double. Monsieur Arnaud Lagardère, qui contrôle et préside LC&M, est Gérant de Lagardère SCA conjointement avec la société Arjl Commanditée-Arco, filiale de LC&M.

Sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société avant cette date, la société Qatar Investment Authority détenait au 31 décembre 2019, via sa filiale Qatar Holding LLC, 13,03 % du capital et 19,80 % des droits de vote en Assemblée Générale. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.

Sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société avant cette date, la société Amber Capital UK LLP détenait au 31 décembre 2019, pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, 7,90 % du capital et 6 % des droits de vote en Assemblée Générale et, de concert avec la société Amber Capital Italia SGR SpA, pour le compte de

fonds dont elles assurent la gestion, 8,2 % du capital et 6,28 % des droits de vote en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, il n'existait au 31 décembre 2019 aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Le 9 janvier 2020, la Caisse des dépôts et consignations (CDC) a effectué auprès de la Société et de l'Autorité des marchés financiers une déclaration de franchissement du seuil de 5 % des droits de vote à la hausse et, sur la base de la participation indiquée dans ladite déclaration, détenait, directement et par l'intermédiaire de la société CNP Assurances, 3,86 % du capital et 5,38 % des droits de vote le 2 janvier 2020.

Entre les 10 février et 3 mars 2020, le concert composé des sociétés Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA a effectué auprès de la Société et de l'Autorité des marchés financiers des déclarations successives de franchissement à la hausse des seuils de 10 % du capital, 10% des droits de vote et 15% du capital.

Sur la base de la dernière déclaration, Amber Capital UK LLP détenait, pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, 15,08 % du capital et 11,30% des droits de vote et, de concert avec la société Amber Capital Italia SpA, pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion, 15,45% du capital et 11,58% des droits de vote au 2 mars 2020.

2.9.8.6 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ

Lagardère SCA est la société faitière du groupe Lagardère dont l'organigramme simplifié au 31 décembre 2019 figure au paragraphe 1.3.

2.9.9 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU DES SOCIÉTÉS LIÉES

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

En application des dispositions de l'article L 225-197-4 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relativement aux opérations réalisées au cours de l'exercice 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.

DONNÉES GÉNÉRALES

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 (Reix, 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 quotes-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 à 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	971 652	2 575 470

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.

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 restructuration 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.

2.9.10 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS SUR LES ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU SUR CELLES DES SOCIÉTÉS LIÉES

Au cours de l'exercice 2019, il n'a été consenti aucune option de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA. Il n'existait plus, au sein des sociétés ou groupements susvisés, aucun plan d'options en vigueur ou échu au cours de l'exercice 2019.

3

FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIF DE CONTRÔLE

3.1	FACTEURS DE RISQUES RFA	126
3.1.1	Risques liés à l'activité économique du Groupe	126
3.1.2	Risques juridiques et réglementaires	127
3.1.3	Risques opérationnels	127
3.1.4	Risques financiers	129
3.1.5	Évolution des facteurs de risques détaillés lors de l'exercice précédent	130
.....		
3.2	DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RFA	131
3.2.1	Environnement de contrôle	131
3.2.2	Définition des responsabilités et des pouvoirs	132
3.2.3	Politique de gestion des ressources humaines et gestion des compétences	133
3.2.4	Textes de référence	134
3.2.5	Systèmes d'information	135
3.2.6	Procédures, modes opératoires, outils et pratiques	135
3.2.7	Information et communication	138
3.2.8	Dispositif de gestion des risques	138
3.2.9	Activités de contrôle	140
3.2.10	Surveillance permanente des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques	141

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

3.1 FACTEURS DE RISQUES

RFA

Le présent chapitre tient compte des exigences du règlement (UE) n° 2017/1129 (« Prospectus 3 »), dans la mesure où le groupe Lagardère s'appuie sur son Document d'enregistrement universel lorsqu'il réalise des offres de valeurs mobilières au public.

Le respect de ces nouvelles exigences réglementaires a conduit à limiter la description ci-après aux risques spécifiques et significatifs à l'échelle du Groupe.

Dans un souci de cohérence et de lisibilité, un tableau situé à la fin du chapitre récapitule l'évolution des facteurs de risques détaillés lors de

l'exercice précédent, avec pour chacun d'eux une justification et, le cas échéant, un renvoi vers un autre chapitre du présent document.

Par ailleurs, une évaluation qualitative du niveau de criticité (nette des mesures de maîtrise déployées par le Groupe) est présentée pour les risques. Au sein de chaque catégorie, le risque le plus significatif est présenté en premier.

Une mention spécifique des effets du Covid-19 est faite au sein de la section sur les risques opérationnels.

Il est enfin précisé que les procédures de gestion des risques sont décrites au paragraphe 3.2.8 « Dispositif de gestion des risques ».

3.1.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DU GROUPE

3.1.1.1 RISQUES LIÉS À DES CONTRATS DE MONTANT UNITAIRE ÉLEVÉ

Certains contrats passés dans le domaine des concessions gérées par Lagardère Travel Retail prévoient le versement de revenus minimums garantis au concédant, pouvant générer pour le Groupe des engagements financiers s'élevant à plusieurs centaines de millions d'euros étalés sur plusieurs années.

La rentabilité de ces contrats peut s'avérer durablement inférieure aux anticipations de Lagardère Travel Retail, par exemple si le trafic passager ou le niveau de dépense par passager sont inférieurs aux prévisions établies lorsque la concession a été remportée et ne permettent pas de couvrir de manière satisfaisante les revenus minimums garantis au concédant.

Par ailleurs, à leur échéance, ces contrats font la plupart du temps l'objet d'un appel d'offres de la part du concédant, leur renouvellement ne peut donc être considéré comme garanti. Plusieurs situations défavorables au Groupe peuvent en effet se présenter, notamment la perte de l'appel d'offres au profit d'un concurrent ou bien la fragmentation du contrat par le concédant en plusieurs lots conduisant à une réduction de la concession obtenue.

Ces enjeux s'inscrivent dans un contexte de renforcement de la concurrence et de la croissance de l'activité du Groupe dans le métier du Travel Retail, qui représente au 31 décembre 2019, 59 % du chiffre d'affaires et 40 % du résultat opérationnel du Groupe.

Les risques décrits ici concernent également, bien qu'à une moindre échelle, certains contrats passés par Lagardère Publishing avec des auteurs, des ayants droit ou pour la distribution d'éditeurs tiers.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme élevé par le groupe Lagardère.

3.1.1.2 IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION SUR LES MODÈLES D'AFFAIRES DU GROUPE

Le Groupe est confronté à l'évolution des habitudes de consommation de ses clients, notamment sous l'effet du développement des technologies du numérique et de la mobilité, ce qui impacte significativement ses positions commerciales.

Les nouveaux modes d'achats et de distribution des livres (papier, e-book, livre audio) hors des réseaux traditionnels de librairies ont entraîné une concentration des acteurs de la distribution des livres. Cette situation, en influant sur la rentabilité des réseaux de vente traditionnels de livres, pourrait conduire à leur déclin, et par là même à réduire les ventes du Groupe. Cette concentration s'accompagne également de pressions sur la marge réalisée par les éditeurs, dont

le maintien dépend des négociations régulières menées par les équipes de Lagardère Publishing avec les distributeurs concernés.

Par ailleurs, le marché de l'éducation est soumis au rythme et à l'ampleur des réformes scolaires ainsi qu'à la numérisation progressive des contenus. Ainsi, une réduction du rythme des réformes scolaires ou des budgets alloués par l'État, particulièrement en France et en Espagne, pourrait dégrader la rentabilité de Lagardère Publishing dans ce secteur qui représente en 2019 environ 5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

S'agissant de Lagardère Travel Retail, le numérique favorise la comparaison des prix et l'apparition de nouvelles offres commerciales hors aéroport ce qui pourrait, en renforçant la concurrence, dégrader l'activité en particulier dans ses métiers de Duty Free et de Travel Essentials qui représentent en 2019 environ 46 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Par ailleurs, une modification significative des habitudes de consommation de certaines catégories de clients fortement représentées, liée notamment à un changement de leurs destinations de voyage ou à une évolution défavorable de leur pouvoir d'achat (par exemple un taux de change pénalisant), pourrait conduire à une perte de chiffre d'affaires pour Lagardère Travel Retail dans certains aéroports.

Plus largement, l'activité de Lagardère Travel Retail est très sensible à tous les événements pouvant impacter le trafic aérien régional ou mondial. Ainsi, une crise économique, en impactant les déplacements des particuliers (loisirs) ou des entreprises (voyages professionnels), pourrait également affecter le chiffre d'affaires de la branche.

S'agissant des activités médias conservées par le Groupe, qui représentent environ 3 % de son chiffre d'affaires en 2019, les supports numériques exercent une concurrence très vive sur les supports imprimés, avec un impact tant sur les ventes que sur le chiffre d'affaires lié à la publicité. Ainsi, sur l'ensemble du marché français, la diffusion de la presse payée a diminué en 2019 de 3,6 % et le marché de la publicité a connu sur les neuf premiers mois de 2019 une baisse de 4,1 % pour la presse écrite. La rentabilité des activités médias dépend également du maintien d'une large diffusion. Ainsi, le redressement de l'audience d'Europe 1 constitue un enjeu pour le Groupe, les revenus de la station étant directement liés à son audience.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme globalement élevé par le groupe Lagardère.

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

3.1.1.3 RISQUES LIÉS À LA MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE

Le Groupe a fait évoluer sa stratégie en 2018 pour se concentrer sur deux branches d'activités majeures, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, tout en conservant certaines activités médias. Les cessions prévues par le Groupe, portant sur les branches Lagardère Active et Lagardère Sports and Entertainment, ont été engagées pour la plupart et restent à compléter.

Pour réaliser son ambition, le Groupe est également régulièrement amené à conduire des opérations de croissance externe et des partenariats dans les deux métiers de l'Édition et du Travel Retail. Ainsi, deux acquisitions significatives ont été réalisées récemment dans les métiers du Travel Retail : Hojji Branded Foods

(HBF) pour un montant de 330 M\$ en 2018 et International Duty Free (IDF) pour un montant de 250 M€ en 2019.

La réussite de ces opérations de cessions ou de croissance externe dépend de la capacité du Groupe à cibler des opportunités attractives, à mener des négociations efficaces et à réussir l'intégration de ces nouvelles activités dans son portefeuille. Un échec pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'opération et, à terme, sur la valeur patrimoniale du Groupe.

Au regard du niveau d'avancement des cessions et de l'expérience du Groupe dans les opérations de croissance externe en matière d'Édition et de Travel Retail, ce risque est considéré comme globalement modéré par le groupe Lagardère.

3.1.2 RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

3.1.2.1 ÉVOLUTION DÉFAVORABLE DE LA RÉGLEMENTATION APPLICABLE AU GROUPE

Les activités du Groupe sont encadrées par des réglementations complexes et contraignantes mises en place par de nombreuses autorités et organisations nationales et internationales. Tout changement important dans cet environnement législatif et réglementaire pourrait avoir une incidence sur le chiffre d'affaires ou la rentabilité des métiers concernés. C'est le cas en particulier pour les sujets suivants :

La Convention-cadre de l'Organisation mondiale de la santé pour la lutte antitabac préconise diverses mesures en vue de la réduction de l'offre et de la demande de tabac, en particulier l'interdiction ou la restriction de la vente en franchise de droits et de taxes aux voyageurs internationaux. Sous l'impulsion notamment de cette Convention-cadre, on constate un renforcement régulier des législations encadrant la commercialisation du tabac. Ainsi, l'apparition de nouvelles réglementations locales visant à réduire la consommation de tabac pourrait conduire à une baisse de la rentabilité de certaines concessions de Lagardère Travel Retail.

Dans certains pays, des mesures prises en vue de protéger l'environnement (par exemple en matière de recyclage de certains produits) peuvent concerner les points de vente de Lagardère Travel Retail en restreignant les ventes de certains produits. Ainsi, l'aéroport de San Francisco interdit la vente d'eau en bouteilles plastique depuis août 2019. Ce type de mesures traduit l'intérêt grandissant du public pour l'environnement et pourrait se renforcer à l'avenir.

La Directive « Droit d'auteur dans le marché unique numérique » adoptée en avril 2019 par la Commission européenne vise à assurer un plus grand choix et un accès amélioré aux contenus en ligne. La Directive incite par exemple les États membres à rendre certaines exceptions au droit d'auteur obligatoires, notamment pour des

raisons pédagogiques, de recherche (fouille de texte et de données, comme déjà envisagé par la loi Lemaire) ou culturelles. Bien que la Directive ne remette pas en cause la situation des ayants droit comme Lagardère Publishing, sa transposition en droit français qui doit avoir lieu dans les deux ans demeure un enjeu. Elle pourrait ainsi conduire à un affaiblissement de la situation des ayants droit et donc à une réduction de la profitabilité de l'activité de Lagardère Publishing en France.

Ce risque est considéré comme globalement modéré par le groupe Lagardère.

3.1.2.2 RISQUES LIÉS À DES LITIGES EN COURS

Lagardère et/ou ses filiales sont parties à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de leurs affaires. Le Groupe a passé les provisions qu'il juge adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques ; le montant total des provisions pour litiges figure en note 28 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2019.

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note 35 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2019, figurant au chapitre 5 du présent document.

Le Groupe n'a pas connaissance, pour une période couvrant les douze mois précédant immédiatement la publication du présent Document d'enregistrement universel, d'autres procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourraient avoir ou ont eu récemment des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

Ce risque est considéré comme globalement faible par le groupe Lagardère.

3.1.3 RISQUES OPÉRATIONNELS

3.1.3.1 PANDÉMIE (COVID-19) ⁽¹⁾

L'épidémie de Covid-19 qui s'est déclarée début 2020 en Chine a des effets importants sur l'activité de Lagardère Travel Retail. Lors de la publication de ses résultats annuels 2019 (27 février 2020), ces effets se faisaient principalement sentir en Asie Pacifique. Ils se sont depuis étendus aux autres opérations de la branche, en particulier en Europe et en Amérique du Nord. Lagardère Travel Retail, forte de son expérience de ce type d'évènement, a très rapidement

mis en place des actions fortes pour en réduire l'impact financier, autour de quatre axes : adaptation des ventes et des prix lorsque cela est possible, réduction des coûts de fonctionnement (ex. : optimisation des horaires d'ouverture et des conditions de loyers en liaison avec les concédants, optimisation des charges d'exploitation), revue des investissements, mesures de réduction du besoin en fond de roulement.

(1) Le paragraphe 3.1.3.1 n'est pas inclus dans le Rapport financier annuel.

L'épidémie de Covid-19 impacte également la situation des autres activités du Groupe, à un degré moindre au jour de publication du présent document, compte tenu des fermetures et confinements que connaissent les nombreux pays dans lesquels le Groupe opère.

Ainsi, pour Lagardère Publishing, les mesures de confinement en France ont un impact sur les ventes et des premières mesures de réduction des coûts de fonctionnement ont été prises.

De même, les autres activités du Groupe, principalement conduites en France, sont impactées par les mesures visant à réduire la mobilité de la population et à éviter les rassemblements, ainsi que par les mesures d'économies mises en place par les annonceurs publicitaires de certains secteurs.

Dans ce contexte, le Groupe analyse l'opportunité de différer certains investissements, en cherchant le meilleur arbitrage entre d'une part la préservation de ses résultats et de sa trésorerie, et d'autre part le maintien des perspectives de croissance de son activité.

Par ailleurs, en raison de l'épidémie de Covid-19, certains marchés de financement à court terme auxquels le Groupe a habituellement recours ont cessé de fonctionner (Neu CP). Ceci s'ajoute aux impacts sur l'activité des entités du Groupe, décrits plus haut, qui réduisent mécaniquement les flux positifs de trésorerie. Ce contexte engendre un risque conjoncturel d'accès aux liquidités pour le Groupe. Ainsi, en prenant la situation au 31 décembre 2019, une partie substantielle du poste de trésorerie et équivalents de trésorerie d'un montant de 913 M€ (cf. note 26 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2019) serait mobilisée pour le remboursement des billets de trésorerie d'un montant de 449 M€ (Neu CP, cf. note 29.2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2019) dus avant le 30 juillet 2020. Ce risque reste toutefois modéré à la date de parution du présent document, en particulier grâce à la ligne du crédit syndiqué non tirée à ce jour de 1 250 M€ (cf. note 30.1 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2019).

Comme évoqué au chapitre 6, l'évolution mondiale de l'épidémie et ses impacts sur l'activité du Groupe ne peuvent pas être anticipés de manière précise à la date de publication du présent document. Le Groupe fera état de ces impacts au travers des communications publiques disponibles sur le site www.lagardere.fr.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré par le groupe Lagardère comme globalement élevé pour les impacts financiers sur son activité, et modéré pour les impacts sur sa liquidité.

3.1.3.2 PERTE DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Des éléments exceptionnels pourraient perturber le bon fonctionnement des opérations du Groupe en rendant certains outils de production temporairement indisponibles. Les causes pouvant être très variées, il convient de ne retenir que les incidents qui pourraient être les plus pénalisants, à savoir une indisponibilité prolongée des entrepôts de Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, ou des caisses sur un ensemble de boutiques, ou bien encore des studios de radio.

Les causes potentielles de ces indisponibilités sont multiples. On peut citer en premier lieu une défaillance des systèmes d'information, qui ont une importance critique dans la conduite de l'ensemble des activités du Groupe, et qui sont exposés de manière croissante à des actes de malveillance informatique (cf. risque suivant). D'autres causes sont envisageables, comme un incendie, une inondation (ex. : crue centennale à Paris), un sabotage, un attentat, etc.

L'activité de Lagardère Travel Retail est par ailleurs soumise au bon fonctionnement des aéroports, des gares et des moyens de

transport. Ainsi, des incidents climatiques, des accidents, des grèves et plus largement tout évènement susceptible de réduire voire d'interrompre le trafic passager dans les boutiques du Groupe peut avoir un impact sur son chiffre d'affaires (voir le risque précédent).

Le Groupe est dépendant pour certaines activités en France de son partenaire Presstalis, qui fait l'objet de mesures de sauvegarde financière. Si la défaillance de ce dernier devait être constatée, elle pourrait avoir un impact sur les ventes de presse écrite, de magazines, de fascicules ainsi que sur le chiffre d'affaires des boutiques françaises de Lagardère Travel Retail vendant de la presse.

Au regard de ces éléments, et en excluant les impacts d'une pandémie traités par ailleurs, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

3.1.3.3 RISQUES LIÉS À L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Le groupe Lagardère exerce ses activités dans de nombreux pays disposant de réglementations en matière de lutte anticorruption (Foreign Corrupt Practices aux États-Unis, Bribery Act au Royaume-Uni, loi Sapin 2 en France), en matière de sanctions économiques internationales ou en matière de protection de la concurrence.

Le manquement à ces réglementations ou aux règles d'éthique établies par le Groupe pourrait conduire à de lourdes sanctions, à une dégradation de l'image du Groupe, à une condamnation de ses dirigeants, à une remise en cause de certains contrats, voire à une éviction de certains marchés.

Le risque de corruption est plus important pour certaines activités, en particulier celles impliquant la signature de contrats avec des agents publics ou la participation à des appels d'offres. Ceci est notamment le cas pour la gestion de droits sportifs pour Lagardère Sports and Entertainment ou les concessions aéroportuaires opérées par Lagardère Travel Retail.

Ces activités et le secteur de l'éducation au sein de Lagardère Publishing sont également porteurs d'enjeu en matière de respect du droit de la concurrence. Le Groupe pourrait notamment être exposé à des accusations, fondées ou non, d'avoir remporté un marché du fait de comportements anticoncurrentiels (ex. : accusations d'ententes). Il pourrait également lui être reproché d'avoir conclu un contrat limitant la concurrence sur son marché, pouvant conduire à une remise en cause du périmètre de ce contrat. Plusieurs litiges présentés dans la note 35 aux comptes du Groupe visent des enjeux de concurrence.

Certaines activités sont plus particulièrement concernées par les sanctions économiques internationales⁽¹⁾, notamment la commercialisation de droits sportifs en matière de football, l'approvisionnement des boutiques de Lagardère Travel Retail ou la concession de licences d'exploitation de droits (en particulier pour la marque Elle).

Le Groupe prend en compte ces risques dans l'exercice de ses activités, en déployant notamment des programmes de Compliance décrits au paragraphe 3.2.6.5 du présent document.

Le Groupe constate toutefois une pression croissante des autorités de contrôle dans l'application de ces réglementations ainsi que l'existence d'importantes sanctions prononcées contre des sociétés commerciales.

Aussi, il n'est pas exclu que le Groupe, malgré ses efforts, ait à faire face à des allégations de violation de règles éthiques, fondées ou non, ce qui pourrait nuire à sa réputation, à ses perspectives de croissance et à ses résultats financiers.

(1) Les gouvernements et les instances internationales (ex. : ONU) peuvent adopter des mesures restrictives financières ou commerciales à l'encontre de personnes physiques, morales ou d'entités. Ces mesures prennent la forme d'interdictions et de restrictions au commerce de biens, de technologies ou de services ciblés avec certains pays, de mesures de gel des fonds et ressources économiques, et parfois de restrictions à l'accès aux services financiers.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

3.1.3.4 RISQUES LIÉS AUX PRODUITS DISTRIBUÉS

Dans le cadre de la ligne métier Foodservice de Lagardère Travel Retail, le Groupe pourrait être confronté à un incident impliquant la qualité de ses produits alimentaires. Dans ce contexte, sa responsabilité pourrait être mise en cause, ce qui pourrait affecter son image auprès des concédants ainsi que des marques concernées. Ce risque tend à se renforcer, Lagardère Travel Retail développant ses activités dans ce secteur avec par exemple l'acquisition de la société Hojeij Branded Foods aux États-Unis en 2018. L'activité Foodservice a généré environ 960 M€ de chiffre d'affaires en 2019, soit plus de 13 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Ce risque s'applique également, mais dans une moindre mesure, aux produits physiques accompagnant les livres et fascicules vendus par les filiales de Lagardère Publishing (accessoires, jouets, etc.) en cas de non-conformité aux normes et réglementations applicables conduisant à un dommage aux consommateurs et à l'image de Lagardère Publishing.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

3.1.3.5 RISQUES LIÉS À LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

Le Groupe détient dans ses systèmes d'information des données confidentielles liées à la conduite de ses affaires, notamment le détail des contrats de montant unitaire élevé évoqués plus haut. Il détient également des données à caractère personnel portant sur les salariés du Groupe ou sur des tiers, qu'il s'agisse par exemple d'abonnés (magazines, fascicules), de voyageurs (duty free), d'internautes (médias, éducation). Aussi, en cas de remise en cause de la confidentialité, de l'intégrité ou de la disponibilité de ces données, le Groupe pourrait subir des dommages de natures diverses, qu'il s'agisse d'une atteinte à son image, d'une perte de chiffre d'affaires, de litiges avec des tiers ou d'amendes.

Ces enjeux apparaissent d'autant plus sensibles dans un contexte de complexification des systèmes, d'accroissement des actes de malveillance informatique et de renforcement des obligations réglementaires qui pèsent sur le Groupe, en particulier le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) qui est entré en vigueur le 25 mai 2018.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

3.1.4 RISQUES FINANCIERS

Les risques financiers du groupe Lagardère sont liés à l'exercice habituel de ses activités et ne font l'objet d'aucune gestion spéculative :

- ▶ Les risques de crédit et de contrepartie sont liés aux créances clients et aux placements de trésorerie : niveau de risque modéré.
- ▶ Le risque de taux d'intérêt est lié au statut d'emprunteur net du Groupe vis-à-vis des banques et du marché : niveau de risque faible.
- ▶ Le risque de change transactionnel est limité, dans la mesure où les activités du Groupe sont généralement conduites localement : niveau de risque faible.

▶ Une part des fonds propres du Groupe (environ un tiers) est libellée en Livre Sterling, en raison des résultats historiques de ses activités au Royaume-Uni. Il en résulte un risque de change patrimonial contre Euro ; niveau de risque faible.

▶ Les risques de marché sont liés à la détention d'actions d'autocontrôle et d'actifs liés aux régimes de retraite placés en actions dont les montants restent limités : niveau de risque faible.

Ces risques sont détaillés dans la note 30 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel.

3.1.5 ÉVOLUTION DES FACTEURS DE RISQUES DÉTAILLÉS LORS DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT

Libellé exercice précédent	Commentaire	Référence
Risques et dépendance liés à des contrats de montant unitaire élevé	Risque maintenu avec le même libellé.	Maintenu
Impact des technologies du numérique et de la mobilité sur les modèles d'affaires du Groupe	Risque renommé « Impact de l'évolution des modes de consommation sur les modèles d'affaires du Groupe ».	Maintenu
Risques liés à la mise en place de la stratégie	Risque maintenu avec le même libellé.	Maintenu
Risques conjoncturels spécifiques aux métiers du Groupe	Cet intitulé manquant de spécificité a été supprimé, le contenu a été réparti entre les risques maintenus (exposition à la publicité, évolution des politiques nationales en matière d'éducation, impact du change sur la solvabilité des voyageurs).	Supprimé
Réglementations particulières applicables au Groupe	Seuls les éléments liés au risque d'évolution défavorable de la réglementation applicable au Groupe ont été maintenus dans le présent chapitre.	Maintien partiel Voir aussi chapitre 1.5
Risques liés à des litiges en cours	Risque maintenu avec le même libellé. Le détail des litiges est donné au chapitre 5 (note 35).	Maintenu
Risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels	Les risques spécifiques au Groupe sont couverts au paragraphe risques financiers (risque de contrepartie) et dans la note 30 des annexes aux comptes consolidés.	Paragraphe 3.1.4 et la note 30 du chapitre 5.3
Risques liés aux marques et autres droits de propriété intellectuelle	Ce risque a été réduit avec la réorientation stratégique du Groupe et ne doit pas être maintenu comme un risque spécifique et important.	Supprimé
Stratégie ou facteurs de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire, politique pouvant influencer sensiblement sur les opérations du Groupe	Ce paragraphe a été renommé « Risque d'évolution défavorable de la réglementation applicable au Groupe » par souci de clarté.	Maintenu
Risques de liquidité, de taux, de change, actions	Risques regroupés au sein du paragraphe « Risques Financiers ».	Maintenu
Risques de crédit et de contrepartie		
Risques liés au prix du papier	Ce risque a été réduit avec la réorientation stratégique du Groupe et ne doit pas être maintenu comme un risque spécifique et important.	Supprimé
Risques liés à l'éthique des affaires	Risque maintenu avec le même libellé.	Maintenu
Risque d'atteinte des personnes	Ce risque, bien que spécifique au Groupe et significatif dans ses impacts humains, a un impact financier limité sur le Groupe et n'est donc pas repris dans ce chapitre mais décrit dans le chapitre 4 « Déclaration de performance extra-financière et devoir de vigilance ».	Paragraphe 4.3.3
Risques liés aux systèmes d'information et à la sécurité des données	Risque renommé « Risque lié à la sécurité des données ».	Maintenu
Risques liés à la gestion des compétences et des talents clés	Ce risque, qui peut être considéré comme globalement modéré, n'a pas de caractère spécifique aux activités du groupe Lagardère et n'a donc pas été maintenu dans ce chapitre. Les enjeux liés à la gestion des compétences et des talents clés sont décrits dans le chapitre 4 « Déclaration de performance extra-financière et devoir de vigilance ».	Paragraphe 4.3.1
Risques liés à la concentration des fournisseurs	Ce risque vise particulièrement la société Presstalis, citée au sein du risque de perte de continuité d'activité.	Supprimé
Risques liés aux produits distribués		
Risque de perte de continuité d'activité	Risque maintenu avec le même libellé.	Maintenu

Libellé exercice précédent	Commentaire	Référence
Risques d'erreurs et de fraudes	Ce risque, qui peut être considéré comme globalement faible, n'a pas de caractère spécifique aux activités du groupe Lagardère.	Supprimé
Risques industriels et liés à l'environnement	Ce risque n'a pas de matérialité significative pour le groupe Lagardère comme décrit dans le chapitre 4 « Déclaration de performance extra-financière et devoir de vigilance ».	Paragraphe 4.3.2

3.2 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

RFA

3.2.1 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

3.2.1.1 ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE

Le groupe Lagardère consolide, en 2019, 617 sociétés dans ses comptes, dont la liste exhaustive et l'adresse figurent en annexe aux comptes consolidés.

Le Groupe a fait évoluer sa stratégie en 2018 pour se concentrer sur deux branches d'activités majeures, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, tout en conservant certaines activités médias. Les cessions prévues par le Groupe, portant sur les branches Lagardère Active et Lagardère Sports and Entertainment, ont été engagées pour la plupart et restent à compléter.

La société Lagardère SCA est la société holding qui contrôle l'ensemble des filiales et participations du Groupe. Elle élabore la stratégie de ce dernier, anime et finance son développement, arrête les principales décisions de gestion qui en découlent et s'assure de leur mise en œuvre tant à son niveau de société mère qu'au niveau des branches.

3.2.1.2 ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE

3.2.1.2.1 LA GÉRANCE

La Direction Générale de la Société est assurée par la Gérance, dont les membres sont nommés par les Associés Commandités avec l'accord du Conseil de Surveillance. Chaque membre de la Gérance représente et engage la Société dans ses rapports avec les tiers. Les missions de la Gérance sont :

- ▶ d'élaborer la stratégie du Groupe ;
- ▶ d'animer son développement et son contrôle ;
- ▶ d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et de procéder à leur mise en œuvre tant au niveau de la société mère qu'à celui des différentes branches.

La société Lagardère Capital & Management emploie les membres de la Gérance dans les conditions précisées aux paragraphes 2.5 et 2.8.1 du présent document.

3.2.1.2.2 LE COMITÉ EXÉCUTIF ET LE COMITÉ ÉLARGI

Le Comité Exécutif, présidé par Monsieur Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant de Lagardère SCA, réunit autour de lui les responsables des grandes fonctions centrales qui gèrent et animent le Groupe. Deux d'entre eux sont également membres de la Gérance et ont le statut de dirigeant mandataire social exécutif, comme Monsieur Arnaud Lagardère.

Le Comité Exécutif est composé de :

MM. Arnaud Lagardère,	Gérant-Commandité, Président du Comité Exécutif	} Gérance
Pierre Leroy,	Co-gérant, Secrétaire Général	
Thierry Funck-Brentano,	Co-gérant, Directeur des Relations humaines, de la Communication, et du Développement durable	
Ramzi Khiroun,	Porte-parole de la Gérance, Directeur des Relations Extérieures	
Gérard Adsuar,	Directeur Financier du Groupe	

Le Comité Exécutif est le comité qui a pour rôle d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs missions.

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

La Gérance s'appuie également sur le Comité Élargi qui est constitué des membres du Comité Exécutif auxquels s'ajoutent les dirigeants des branches, la Directrice Générale de Lagardère News, le Directeur Juridique et la Directrice de la RSE de Lagardère SCA. Ce comité se réunit mensuellement.

3.2.1.2.3 ORGANES DE DIRECTION, D'ADMINISTRATION ET DE CONTRÔLE DES BRANCHES

Les activités opérationnelles sont exercées au 31 décembre 2019 dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes qui sont regroupées en branches d'activités : Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère Sports and Entertainment, cette dernière faisant l'objet d'un processus de cession en cours. Le Groupe conserve également, à la suite de sa réorientation stratégique, certaines activités issues de la branche Lagardère Active (Europe 1, *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Virgin Radio, RFM) ou de la branche Lagardère Sports and Entertainment (Lagardère Paris Racing, Lagardère Live Entertainment).

Chaque branche dispose d'une organisation propre qui est mise en place par son dirigeant sous le contrôle de la Gérance. Les structures correspondant à cette organisation sont regroupées au moins sur le plan de l'organisation fonctionnelle au sein d'une société holding spécifique.

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

Le dirigeant de la branche concernée assure la direction générale de la société holding.

L'ensemble des organes de direction, d'administration et de contrôle de ces sociétés holding est nommé par Lagardère SCA via sa filiale Lagardère Media.

Les dirigeants des branches et de leurs filiales exercent leurs responsabilités sous le contrôle de leurs organes d'administration ou de surveillance. Le Groupe nomme au sein de ces organes d'administration et de contrôle une majorité de ses représentants.

3.2.1.3 RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES, DILIGENCES, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE

3.2.1.3.1 RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES, DILIGENCES

Le Groupe applique le Cadre de Référence intitulé « Les Dispositifs de Gestion des Risques et de Contrôle interne » publié sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers pour la supervision des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques déployés en son sein.

La description ci-après reprend notamment les différents points d'attention visés dans ce Cadre de Référence et ses guides d'application.

3.2.1.3.2 OBJECTIFS ET LIMITES DU CONTRÔLE INTERNE

Lagardère SCA s'est dotée d'un certain nombre de procédures de contrôle interne qui visent à assurer au sein du Groupe :

- ▶ la conformité aux lois et règlements ;
- ▶ l'application des instructions et des orientations fixées par la Gérance ;
- ▶ le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- ▶ la fiabilité des informations financières ;

et visent, d'une manière générale, à contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Bien entendu, l'efficacité du contrôle interne connaît les limites inhérentes à tout système organisé.

3.2.1.3.3 DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE DE CONTRÔLE

Les procédures décrites ci-après sont applicables aux filiales du Groupe qui sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les sociétés mises en équivalence, dans lesquelles Lagardère SCA n'exerce qu'une influence notable, ne sont pas comprises dans le périmètre de contrôle, même si le Groupe est amené à y disposer de droits spécifiques liés à sa situation d'actionnaire particulier.

Les sociétés qui ont récemment intégré le périmètre de contrôle de Lagardère SCA doivent progressivement adapter leurs procédures de contrôle interne au dispositif en vigueur au sein du Groupe.

3.2.2 DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS ET DES POUVOIRS

Le rôle des principaux organes de pilotage stratégique du Groupe est décrit au paragraphe 3.2.1. Pour assurer ses missions, la Gérance s'appuie sur divers comités et sur les Directions Centrales.

3.2.2.1 PRINCIPAUX COMITÉS DE GESTION ET DE SUIVI DE L'ACTIVITÉ

3.2.2.1.1 LE COMITÉ FINANCIER

Après le Comité Exécutif, le Comité Financier constitue le principal organe de suivi et de contrôle des activités opérationnelles du Groupe.

Le Comité Financier rassemble, sous la présidence du Directeur Financier du Groupe, des représentants des Directions Centrales du Groupe concernées par le dossier examiné afin de disposer de toutes les compétences nécessaires à l'exercice de sa mission.

Il a pour mission principale d'examiner et de suivre avec les principaux responsables de chaque branche concernée les investissements, désinvestissements et engagements significatifs effectués notamment sous forme de prises de participations dans des sociétés extérieures au Groupe.

3.2.2.1.2 AUTRES COMITÉS

Des « business reviews » sont réalisées chaque mois et pour chaque branche du Groupe afin de suivre l'activité de ces dernières. Elles réunissent en général le Gérant Commandité, le Directeur Financier du Groupe ainsi que le dirigeant de la branche concernée et son Directeur Financier.

Le « Comité Budgétaire » examine et suit annuellement le budget de l'exercice à venir et le plan budgétaire à trois ans de chacune des branches. Il réunit notamment le Gérant Commandité, le Directeur

Financier du Groupe, le Président de la branche concernée et son Directeur Financier.

Le « Comité Reporting », présidé par le Directeur Financier du Groupe, examine mensuellement avec les responsables financiers de chaque branche la réalisation du budget au cours du mois écoulé ainsi que les ré-estimés budgétaires, afin de permettre à la Gérance de suivre l'évolution des activités et la situation financière de chaque branche et de pouvoir prendre toute mesure qui s'avérerait nécessaire.

Le « Comité cash-flow reporting » examine mensuellement, sous la présidence du Directeur Financier du Groupe, une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par branche du Groupe et une analyse des « covenants » bancaires décrits à la note 30 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel.

Le « Comité risque de contrepartie », présidé par le Directeur Financier du Groupe, examine périodiquement ces risques, comme décrit dans cette même note 30 figurant au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel.

3.2.2.2 DIRECTIONS CENTRALES DU GROUPE

La Gérance s'appuie, pour la mise en œuvre, le suivi et le contrôle de ses décisions, sur des Directions Centrales, qui exerçaient en 2019 les missions suivantes :

- ▶ apporter un support expert et technique à la Gérance et au Comité Exécutif dans leur mission de pilotage stratégique du Groupe ;
- ▶ établir des normes ou recommander des bonnes pratiques à destination de l'ensemble du Groupe pour renforcer la maîtrise de son fonctionnement ;

- ▶ organiser les reporting permettant d'assurer le pilotage financier du Groupe ou le suivi du fonctionnement des branches ;
- ▶ s'assurer de la conformité du Groupe avec ses obligations réglementaires ;
- ▶ sensibiliser les branches et leur apporter un support technique, méthodologique sur certains sujets réglementaires ;
- ▶ assurer un support auprès des branches sur des sujets techniques ou des opérations particulières ;
- ▶ gérer les ressources humaines de la branche Lagardère Sports and Entertainment, depuis mars 2011.

En fin d'année 2018, la Gérance a lancé un processus de réorganisation des Directions Centrales, dans le contexte du recentrage stratégique du Groupe et de l'évolution accélérée de leur environnement.

Ce projet de réorganisation, dont l'élaboration a été conduite tout au long de l'année 2019 pour un déploiement en 2020, vise à recentrer l'intervention des Directions Centrales sur les activités propres à Lagardère SCA en tant que holding animatrice cotée, tout en renforçant leur rôle de supervision des enjeux financiers, de gestion des risques et de responsabilité sociale et environnementale pour l'ensemble du Groupe.

Les Directions Centrales, avec leurs équipes et moyens matériels correspondants, sont regroupées pour l'essentiel au sein de la

société Lagardère Ressources, filiale à 100 % de Lagardère SCA et présidée par le Secrétaire Général du Groupe.

La réorganisation de ces Directions se traduit notamment par la réduction d'environ 30 % des effectifs de Lagardère Ressources au travers d'un plan de sauvegarde de l'emploi échelonné.

Dans la suite du document, les dispositifs décrits correspondent à ceux en place au 31 décembre 2019, lesquels feront donc l'objet d'évolutions au cours de l'année 2020 dans le respect des éléments décrits au paragraphe 3.2.1 « Environnement de Contrôle ».

Les Directions Centrales sont respectivement rattachées, suivant leurs attributions, au Secrétaire Général, au Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable ou au Directeur Financier, tous trois membres du Comité Exécutif. La Direction de l'Audit Groupe, pour sa part, est directement rattachée à Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant Commandité.

Leurs missions sont exercées au profit tant de Lagardère SCA que de l'ensemble de ses filiales.

Certaines Directions Centrales sont plus particulièrement impliquées dans la mise en œuvre du contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe. Il s'agit notamment des Direction de l'Audit Groupe, Direction Juridique Groupe (incluant la Compliance Groupe), Direction du Contrôle de Gestion, Direction des Comptabilités, Direction des Systèmes d'Information, Direction des Risques et du Contrôle interne, Direction du Développement durable et Direction de la Communication.

3.2.3 POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DES COMPÉTENCES

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

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

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

Afin de répondre au mieux à cet enjeu, il a été décidé de renforcer les processus existants d'élaboration et de revue des plans de succession, en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernance.

▶ Élaboration des plans de succession

Les plans de succession seront tous construits pour couvrir différents horizons de temps :

- les situations imprévues (démission, empêchement, décès) ;
- les situations anticipées à moyen terme (départ à la retraite, échéance de mandat) ;
- les plans de plus long terme axés sur l'identification, l'accompagnement et la formation des profils internes à haut potentiel.

Compte tenu des caractéristiques propres de la société en commandite Lagardère SCA, l'établissement et l'actualisation des plans relèvent de la responsabilité de différents organes sociaux, en fonction des dirigeants concernés :

- les plans concernant les membres de la Gérance sont élaborés par les Associés Commandités, Arnaud Lagardère et la société Arjl Commanditée-Arco, qui sont statutairement seuls compétents pour proposer la nomination des Gérants et assurer la gérance par intérim en cas de vacance ;
- les plans de succession des membres du Comité Exécutif sont établis par la Gérance ;
- les plans de succession du Top Management des branches et des postes clés des Directions Centrales du Groupe sont à la charge du Comité Exécutif ;
- enfin, dans le cadre de la politique de gestion des talents déployée par le Groupe depuis plusieurs années, les plans d'évolution des salariés identifiés comme talents sont réalisés et mis en œuvre sous la responsabilité du Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable du Groupe, également Co-gérant.

Dans le cadre de leurs travaux, la Gérance et le Comité Exécutif s'assurent de la cohérence des plans, de la pertinence des propositions formulées et de l'adéquation des mesures préparatoires mises en œuvre.

Au sein des branches, des processus similaires sont mis en place pour élaborer les plans de succession concernant les postes clés. Lagardère Publishing a eu, au cours de l'exercice 2018, l'occasion de mettre en œuvre avec succès le dispositif prévu dans le plan de succession élaboré.

► Revue des plans de succession

La revue des plans de succession fait partie des missions du Conseil de Surveillance, assisté en la matière par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Dans ce cadre, la revue périodique des plans de successions est confiée à un groupe de travail *ad hoc* composé de membres du Conseil de Surveillance. Les diligences effectuées et les conclusions qui en ressortent sont présentées au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Ce dernier en rend compte au Conseil de Surveillance.

Dans le cadre de cette revue, le groupe de travail, le Comité et le Conseil veillent à la mise en place effective et à l'actualisation régulière des plans de succession, s'assurent de la cohérence des plans avec les pratiques du Groupe et du marché, évaluent la pertinence des propositions formulées et l'adéquation des mesures préparatoires mises en œuvre.

La revue des plans de succession a eu lieu en 2019 et est réalisée tous les ans.

3.2.4 TEXTES DE RÉFÉRENCE

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est soumis à des lois et réglementations spécifiques, dont les principales sont décrites au paragraphe 1.5 du présent document.

Comme indiqué au paragraphe 4.2.2 « Les acteurs et la gouvernance de la RSE », le groupe Lagardère s'attache à respecter un certain nombre de règles édictées par des instances nationales et internationales.

Le groupe Lagardère a élaboré plusieurs chartes, codes et politiques internes qui viennent compléter ces règles nationales et internationales pour l'encadrement des activités du Groupe et des comportements de ses collaborateurs et partenaires.

La « Politique achats responsables », complétée par la « Charte fournisseur responsable », vise à associer les partenaires du Groupe au respect de ses valeurs et engagements.

Le « Code de Déontologie du groupe Lagardère » a pour objet d'établir un corpus de principes directeurs à l'échelle du Groupe, transcription directe des valeurs de Lagardère, et dont le respect permet de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs du Groupe partagent une éthique commune.

La « Charte de confidentialité et de déontologie boursière applicable aux collaborateurs du groupe Lagardère », qui complète les dispositions du Code de Déontologie du groupe Lagardère relatives au respect de la confidentialité et aux transactions sur valeurs mobilières, définit les règles d'intervention des collaborateurs du Groupe sur les titres Lagardère et met en place des mesures préventives de nature à limiter les situations pouvant conduire à des opérations d'initiés.

La « Politique de sécurité des systèmes d'information » détermine les pratiques à respecter et les moyens à mettre en œuvre afin de garantir la protection du système d'information au sein de l'ensemble du Groupe.

La « Procédure d'engagement » définit le processus et les critères de validation des projets d'investissements, de désinvestissements et d'engagements significatifs au sein du groupe Lagardère.

La « Politique générale de financement du groupe Lagardère et de ses filiales » organise le financement des opérations et des entités du Groupe.

La « Politique anticorruption » constitue une partie intégrante du Programme Compliance anticorruption.

La « Politique sanctions économiques internationales » constitue une partie intégrante du Programme Compliance en matière de sanctions économiques internationales.

Une série de politiques encadre la supervision des traitements de données à caractère personnel.

Enfin, le Groupe déploie une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraudes.

De manière générale, le Groupe adapte ses procédures ou en développe de nouvelles en fonction des impératifs législatifs ou réglementaires qui fixent le cadre de nouvelles obligations applicables aux entreprises françaises.

Ces différents textes peuvent faire, en tant que de besoin, l'objet de déclinaisons dans les branches en fonction de leurs spécificités. Des textes de références internes ou externes propres aux métiers exercés s'ajoutent à cet ensemble.

Le questionnaire d'auto-évaluation du contrôle interne décrit au paragraphe 3.2.10.2 fournit à l'ensemble du Groupe un référentiel de points d'attention clé sur les différentes composantes du contrôle interne.

Par ailleurs, un ensemble de textes de référence régit la production de l'information financière et comptable.

Ces textes, définissant les principes communs d'établissement des comptes consolidés et du suivi budgétaire, s'appliquent aux intervenants dans le processus de reporting financier du Groupe. Parmi eux, le « Guide du Reporting du groupe Lagardère » détaille une charte d'organisation relative aux procédures de consolidation ainsi qu'un recueil de définitions des principaux indicateurs du reporting consolidé. Il s'accompagne des guides utilisateur et d'exploitation du système de gestion commun à l'ensemble du Groupe qui présentent le détail des travaux correspondants.

D'autres documents clés sont mis à disposition de l'ensemble des intervenants dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, notamment pour accompagner les changements dans les normes comptables ou leur application. À ce titre en 2019 l'application de la norme sur les locations a donné lieu à la mise en place d'un nouvel outil se déversant dans l'outil de consolidation et permettant d'évaluer les droits d'usage et dettes de location qui sont dorénavant consolidés. Ces derniers étaient auparavant recensés et présentés dans les engagements hors bilan.

Les branches établissent sous leur propre responsabilité la documentation équivalente pour les systèmes qui leur sont propres, en cohérence avec les principes du Groupe.

3.2.5 SYSTÈMES D'INFORMATION

Les différents systèmes d'information du Groupe sont composés :

- ▶ d'outils de communication tels que messageries ou outils collaboratifs (intranet) ;
- ▶ d'outils de pilotage des activités, notamment comptables et financiers ;
- ▶ de systèmes de production comme par exemple pour la radio, les régies de diffusion et systèmes d'antenne, pour la presse magazine, les outils de chaînes éditoriales ; il s'agit également des outils de création et de stockage de contenus numériques et des outils dédiés aux sites Internet.

Les branches gèrent un ensemble de systèmes d'information sous leur responsabilité propre. Il existe, par ailleurs, un ensemble d'applications Groupe telles que le système de consolidation cité ci-après (3.2.6.8 « Information financière et comptable »).

La Direction des Systèmes d'information supervise ces systèmes et veille notamment à leur adaptation aux objectifs du Groupe dans la durée ; en lien avec la Direction des Risques et du Contrôle interne, elle veille à la gestion des risques dans ce domaine, au regard des objectifs de fiabilité et de continuité de fonctionnement, de conformité légale et réglementaire et de confidentialité des données.

3.2.5.1 SYSTÈME DE CONSOLIDATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE CONSOLIDÉE

Comme développé au paragraphe 3.2.6.8 « Information financière et comptable » ci-après, l'ensemble du cycle de reporting de données de gestion et comptables est basé sur des principes unifiés, et sur un système d'information unique (le système de consolidation) partagés par l'ensemble des équipes des directions financières du Corporate Groupe et des Corporate des branches.

3.2.5.2 FIABILISATION DE LA SAISIE DES DONNÉES

Le système de consolidation qui permet la production des données de gestion consolidées et des données comptables publiées est interfacé avec les différents outils comptables des entités intégrées. Il comporte des contrôles bloquants qui participent à la prévention des incidents et anomalies et fiabilisent la saisie des données. Par ailleurs, les productions mensuelles sont revues par les équipes de contrôle de gestion.

3.2.6 PROCÉDURES, MODES OPÉRATOIRES, OUTILS ET PRATIQUES

3.2.6.1 ENGAGEMENTS, INVESTISSEMENTS ET DÉSINVESTISSEMENTS

Sont soumis à la procédure d'engagement du Groupe :

- ▶ les investissements et désinvestissements financiers ;
- ▶ les investissements et désinvestissements corporels et incorporels significatifs ;
- ▶ les engagements financiers significatifs (notamment hors bilan ou obligations contractuelles) ;
- ▶ les émissions de garanties ;
- ▶ toute opération de financement (prêt financier ou avance de trésorerie à un tiers).

Des seuils peuvent être spécifiés en fonction du type d'opération. Les projets concernés sont examinés par le Comité Financier, présidé par le Directeur Financier du Groupe. Le Comité Financier formule un avis par tout moyen auprès de la Gérance après avoir évalué, dans ses composantes essentielles, l'intérêt, pour le Groupe et la branche concernée, de l'opération envisagée, s'être assuré de la connaissance et de la maîtrise des risques générés par sa réalisation et avoir validé les hypothèses sous-jacentes à l'analyse de sa rentabilité, sur la base d'une méthodologie et de critères définis par la Direction Financière du Groupe.

Ne sont pas concernées les opérations de trésorerie ni les augmentations de capital des sociétés consolidées et/ou contrôlées par incorporation de compte courant.

3.2.6.2 TRÉSORERIE ET FINANCEMENT

La Direction de la Trésorerie et du Financement précise par une politique les conditions dans lesquelles elle intervient auprès des banques dans le cadre du recours au financement externe ou de la gestion de la trésorerie.

3.2.6.2.A RECOURS AU FINANCEMENT EXTERNE

En règle générale, seule Lagardère SCA recourt au financement bancaire ou de marché à moyen ou long terme et finance, en retour, les branches. Outre le financement des opérations d'exploitation courante, les branches conservent la responsabilité de certaines opérations négociées antérieurement ou d'opérations spécifiques, comme des opérations de titrisation, étant entendu que de telles opérations font cependant l'objet d'un accord préalable et d'une information régulière de la Direction Financière du Groupe.

3.2.6.2.B GESTION DE TRÉSORERIE

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux, de qualité de signature et de maturité adaptés à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

3.2.6.2.C POLITIQUE DE COUVERTURE, SUIVI DES RISQUES DE MARCHÉ

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont traités au sein de la note 30 en annexe des comptes consolidés figurant au chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

À la lumière des priorités qui s'en dégagent, la Direction Générale du Groupe et les responsables financiers des branches adaptent régulièrement la politique de couverture et le dispositif de contrôle correspondant.

3.2.6.3 ACHATS, VENTES ET ADMINISTRATION DES VENTES

Les pratiques et procédures relatives, d'une part, aux achats et, d'autre part, aux ventes sont définies par les branches du Groupe sous leur responsabilité, dans le respect des principes communs du Groupe, notamment de séparation des tâches.

Rattachée à la Direction Financière du Groupe, la Direction des Achats et de l'Immobilier Groupe anime la politique du Groupe en matière d'Achats.

3.2.6.4 CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÉGLEMENTS APPLICABLES

3.2.6.4.A CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES À LAGARDÈRE SCA

La Direction Juridique Groupe, rattachée au Secrétariat Général du Groupe, veille au respect des lois et réglementations applicables à Lagardère SCA.

Elle intervient en particulier lors des opérations de fusion-acquisition (partenariat, croissance externe, cession, restructuration interne, etc.) dont les enjeux sont significatifs pour Lagardère SCA, ainsi que lors de la mise en place par Lagardère SCA d'opérations de financement et d'engagements hors bilan.

La Direction Juridique Groupe veille par ailleurs à l'application des dispositifs réglementaires (droit de la concurrence, etc.) susceptibles de concerner Lagardère SCA et ses différentes branches.

Elle intervient sur tous les aspects juridiques de la vie sociale de Lagardère SCA et des sociétés filiales de ses différentes branches d'activités. Elle veille, à ce titre, à l'application de la réglementation boursière, Lagardère SCA étant cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris. Ainsi, elle tient à jour les différentes procédures internes de prévention des abus de marché au regard des réglementations française et européenne applicables en la matière.

Une base de données juridique a, par ailleurs, été mise en place sous l'impulsion de la Direction Juridique Groupe permettant de disposer, de manière centralisée, des caractéristiques sociales de la quasi-totalité des entités françaises et étrangères qui composent le Groupe.

3.2.6.4.B CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES AUX BRANCHES

Les procédures mises en place au sein de chacune des branches du Groupe relatives au respect des lois et réglementations spécifiques à leur activité font l'objet d'un suivi régulier par les organes de Direction desdites branches, par l'intermédiaire de leur Direction Juridique ou de leurs conseils extérieurs, ainsi que d'une information auprès de la Direction Juridique Groupe.

3.2.6.5 ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Le Groupe attache la plus grande importance à l'éthique des affaires dans toutes ses activités et sur tous les territoires.

Sous l'impulsion de la Gérance et la responsabilité de la Direction Juridique, le Groupe s'est doté en 2013 d'une fonction Compliance chargée de concevoir des programmes transverses, communs à toutes les activités et destinés à identifier, prévenir, et gérer certains risques liés à l'éthique des affaires.

Conçus pour accompagner les opérationnels dans leurs activités au quotidien, ces programmes sont pilotés au niveau du Groupe et mis en œuvre, sur le terrain, par les Directions de la Compliance de chacune des branches au travers du réseau international de Correspondants Compliance. Ce réseau est composé de professionnels expérimentés et reconnus, issus majoritairement des fonctions support comme le juridique, les ressources humaines ou la finance. Chaque Correspondant Compliance couvre une zone géographique et une ou plusieurs activités pour lesquelles il est le référent. La composition du réseau évolue en fonction des activités et des développements à l'international.

Le Groupe s'implique dans l'amélioration constante des programmes, dans la formation des salariés et dans l'application

des procédures destinées à prévenir et à traiter les risques potentiels liés notamment à son implantation internationale et à la diversité de ses activités.

Au cours de l'année 2019, la Compliance Groupe en collaboration étroite avec les branches, a poursuivi ses activités dans les domaines suivants :

- ▶ Lutte contre la corruption : le Groupe pratique une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption. Il prohibe ainsi toute forme de corruption, active ou passive, que ses interlocuteurs soient des personnes publiques ou privées.

Le programme anticorruption est un dispositif global qui intègre les standards en la matière, tels qu'il ressortent des textes internationaux (la convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales de 1977, les conventions européennes de lutte contre la corruption, la convention des Nations unies contre la corruption, la convention africaine de 2003, etc.) – et nationaux – le Foreign Corrupt Practices Act américain 1977 mis à jour, le UK Bribery Act en 2010 et la loi française Sapin 2 en 2016). Par ailleurs, le Groupe s'attache au respect des réglementations en vigueur dans les pays dans lesquels il exerce ses activités.

La politique anticorruption Groupe ainsi que les procédures spécifiques sont accessibles aux salariés via l'intranet du Groupe. Par ailleurs, des formations et des actions de sensibilisation sont organisées à tous les niveaux hiérarchiques auprès des populations les plus exposées.

Parmi les procédures en vigueur, celle relative aux contrats avec les tiers prévoit des vérifications des partenaires potentiels en amont de la contractualisation de la relation.

En 2019, la Compliance Groupe a organisé un atelier dédié au risque de corruption à l'attention des directions fonctionnelles et opérationnelles de l'ensemble du Groupe.

- ▶ Respect des sanctions économiques internationales : le Groupe, qui intervient sur les cinq continents, prête une attention toute particulière aux sanctions économiques internationales et s'attache à respecter celles qui lui sont applicables. Pour ce faire, des analyses de faisabilité des projets sont effectuées et des vérifications sont menées sur un certain nombre de partenaires potentiels.

L'utilisation des outils mis en place en 2016 (tableau de pilotage, base de données externe consolidée des différentes sanctions, insertion de clauses types) s'est poursuivie en 2019.

Enfin, des formations dans ce domaine ont également été organisées afin de sensibiliser les populations les plus exposées.

- ▶ Protection des données personnelles : dans le contexte de l'entrée en vigueur du Règlement Général à la Protection des Données (RGPD) le 25 mai 2018, le Groupe a conçu un Pack Compliance sur les données personnelles à destination de tous les salariés. Cet outil présente les enjeux liés à chaque stade du cycle de vie des données personnelles, les principales règles à respecter et les réflexes à adopter.

Par ailleurs, la Direction Juridique Groupe dispose des compétences adaptées en matière de respect du droit de la concurrence. Elle participe, dans le cadre de la procédure d'engagement, à la revue des principaux projets du Groupe. Elle assure également un appui quotidien aux opérationnels concernés et met en place des sensibilisations à leur attention.

3.2.6.6 PROTECTION DES MARQUES ET DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Les branches du groupe Lagardère sont propriétaires d'un nombre important de marques à forte notoriété dont la gestion et la protection sont assurées directement par ces dernières.

Compte tenu de l'utilisation de la marque Lagardère au travers d'activités du Groupe et de l'exposition qui en découle, Lagardère SCA est vigilante quant à la protection de cette marque et procède régulièrement à des extensions de sa protection à l'international afin de couvrir les territoires de croissance et de développement du Groupe. La marque Lagardère bénéficie ainsi d'une protection sur tous les continents.

Par ailleurs, Lagardère SCA a mis en place au profit des quatre branches du Groupe des contrats de licence portant sur les marques lui appartenant que les branches exploitent dans le cadre de leurs activités.

3.2.6.7 SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La Direction des Systèmes d'information Groupe met à jour et diffuse au sein du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information proposant des règles, des pratiques et des moyens à mettre en œuvre au niveau de chaque entité afin de protéger les systèmes d'information et les données qu'ils contiennent. Les entités opérationnelles ont la responsabilité de déployer localement cette politique.

La Direction des Systèmes d'information Groupe met également à disposition des entités du Groupe des outils pour aider ces dernières à renforcer la protection de leurs systèmes d'information et des données qu'ils contiennent.

3.2.6.8 INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

3.2.6.8.A FONCTIONNEMENT DU REPORTING, PÉRIODICITÉ, CALENDRIER

La structure de reporting financier du groupe Lagardère repose sur un découpage par branches, engageant la responsabilité de ces dernières.

L'information financière et non financière collectée et consolidée à travers le processus de reporting financier du groupe Lagardère a pour objectifs, d'une part, de satisfaire aux exigences légales en la matière et, d'autre part, de permettre le contrôle et le pilotage du Groupe avec, notamment, une présentation du compte de résultat par nature et par fonction ainsi que des indicateurs de gestion spécifiques à chaque activité.

L'ensemble du cycle de reporting est basé sur des principes unifiés ainsi que sur une base de données et un système de consolidation, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

Cette organisation unifiée s'appuie sur les services financiers de chacune des branches et sur ceux de la Direction Financière du Groupe ; sous la supervision de celle-ci, elle a pour objectif, d'une part, de répondre aux besoins du contrôle de gestion et, d'autre part, d'assurer la pertinence et la qualité des informations financières publiées, contribuant ainsi à la cohérence entre les différents reportings, les activités couvertes et les méthodes de consolidation.

3.2.6.8.B ÉTABLISSEMENT DES BUDGETS

Dans le courant du dernier trimestre de l'année civile, les branches du Groupe établissent leurs budget-plans triannuels, qui sont soumis pour discussion au Comité Financier.

Ces données sont intégrées dans le système de consolidation évoqué précédemment et servent à établir le budget-plan triannuel du Groupe.

3.2.6.8.C COMPTES RENDUS MENSUELS, REPORTING

Les services financiers de chacune des sociétés du Groupe renseignent la base de données financières du Groupe à partir de leurs données comptables arrêtées mensuellement.

Ces données incluent, par entité, un bilan, un compte de résultat et un tableau de financement commentés ainsi que des soldes intermédiaires de gestion.

Par ailleurs, une attention particulière et régulière est portée sur l'actualisation des éléments prospectifs tels que les estimés de fin d'année.

Ces données sont intégrées dans un rapport de gestion mensuel établi par la Direction du Contrôle de Gestion Groupe et transmis à la Gérance et aux principaux responsables du Groupe.

Ce rapport de gestion est présenté au Directeur Financier du Groupe avant sa diffusion définitive.

Par ailleurs, dans le cadre du « Comité cash-flow reporting », la Direction Financière prépare mensuellement une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par branche du Groupe et une analyse des « covenants » bancaires décrits à la note 30 de l'annexe aux comptes consolidés (cf. chapitre 5). La Direction Financière produit périodiquement, dans le cadre du « Comité risque de contrepartie », une analyse des risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 30 (cf. chapitre 5).

3.2.6.8.D COMPTES CONSOLIDÉS SEMESTRIELS ET ANNUELS

Un ensemble d'informations additionnelles est produit dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés semestriels ou annuels donnant lieu à publication.

Le chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel décrit par ailleurs les principes et méthodes qui s'appliquent à l'établissement des comptes consolidés. Certaines informations, telles que les taux d'actualisation utilisés pour les tests de valeur, le reporting sur les engagements hors bilan ou le recensement et la valorisation des produits dérivés font l'objet de notes de procédures applicables à l'ensemble du Groupe.

3.2.6.8.E RELATION AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La Gérance reçoit chaque année de la part des Commissaires aux Comptes confirmation qu'ils ont eu accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leur mission et qu'ils ont suffisamment avancé leurs travaux au moment de l'arrêt des comptes pour être en mesure de communiquer toutes remarques significatives.

3.2.7 INFORMATION ET COMMUNICATION

Les décisions de la Gérance sont communiquées aux personnes concernées, par tout moyen et notamment par note interne ou par communiqué.

L'ensemble des communiqués du Groupe et les principaux textes de référence sont disponibles sur le portail intranet du Groupe.

Par ailleurs, un ensemble d'applications et notamment d'outils collaboratifs disponibles sur le portail intranet du Groupe permettent une diffusion adaptée de l'information nécessaire à chacun, tant pour les Directions Centrales que les branches.

3.2.8 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Comme toute entreprise, le Groupe est exposé à un ensemble de risques dans l'exercice de ses activités. Les principales expositions identifiées sont décrites au chapitre 3.1 « Facteurs de risques » du présent Document d'enregistrement universel. La gestion des risques est conduite tant au niveau des branches d'activité qu'au niveau central, qui en assure une synthèse.

3.2.8.1 CADRE ORGANISATIONNEL DE LA GESTION DES RISQUES

3.2.8.1.A PRINCIPES DIRECTEURS

Le Groupe accepte une prise de risque entrepreneurial maîtrisée dans l'exercice de ses métiers.

Dans ce cadre, le dispositif de gestion des risques vise à donner une assurance raisonnable que le niveau de risque pris par le Groupe n'est pas de nature à compromettre les résultats attendus par la Gérance.

Ce dispositif contribue tant à gérer les risques inhérents à l'activité du Groupe qu'à réduire les risques additionnels indésirables.

Cependant, compte tenu des limites inhérentes à toute prise en compte des aléas, ce dispositif ne peut garantir que tous les risques dont le Groupe pourrait subir ultérieurement l'occurrence ont été correctement analysés ni même identifiés.

3.2.8.1.B ORGANISATION ET DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS

En conformité avec l'organisation générale du Groupe, les responsables opérationnels et fonctionnels restent en charge des risques qui s'attachent à leurs domaines respectifs.

Le siège porte plus particulièrement son attention sur la supervision des risques dont l'appréciation ne peut se faire qu'à l'échelle du Groupe ou qui sont jugés significatifs à cette même échelle par leur ordre de grandeur individuel ou en cumul.

En règle générale, la gestion des risques fait partie intégrante des procédures de gestion du Groupe et n'en est pas dissociable.

À cela s'ajoutent certaines procédures spécifiquement dédiées, comme par exemple la cartographie des risques ou la mise en place de couvertures d'assurance.

Les Directions Centrales jouent dans ce cadre un rôle d'appui, de surveillance et de synthèse.

Au sein de la Direction Financière, la Direction des Risques et du Contrôle interne a la charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques. En collaboration étroite avec les autres Directions Centrales et les branches, elle fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques. Il lui incombe d'établir une synthèse des risques du Groupe.

Le Groupe conduit, en outre, des actions internes destinées, d'une part, à renforcer la culture des risques par le partage d'informations

et la sensibilisation et, d'autre part, à renforcer la visibilité particulière de certains risques émergents, ainsi que la capacité à faire face à d'éventuelles crises.

3.2.8.2 PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES RISQUES

Un certain nombre de dispositifs Groupe concourent à l'identification des risques. Il s'agit en particulier :

- ▶ de la procédure d'engagement, qui comprend une partie spécifiquement dédiée aux risques, et plus généralement des audits de pré-acquisition ou de pré-cession ;
- ▶ des missions d'audit interne ;
- ▶ de l'enquête sur la sécurité des systèmes et réseaux informatiques ;
- ▶ de la revue et de la négociation périodique des programmes d'assurance ;
- ▶ des activités de reporting décrites au paragraphe 3.2.6.8 « Information financière et comptable », et notamment les tests de dépréciation et le suivi des engagements hors bilan ;
- ▶ du reporting juridique décrit au paragraphe 3.2.9.2.B « Suivi des affaires juridiques » ;
- ▶ des activités de veille des différentes directions et des branches ;
- ▶ de revues thématiques menées en tant que de besoin.

Lagardère SCA et ses branches poursuivent en outre régulièrement une démarche de cartographie des risques généraux qui vise à hiérarchiser les principaux risques auxquels le Groupe pourrait se juger exposé.

Les éléments d'analyse des risques pris en compte comportent : gravité potentielle, éventualité d'occurrence, scénarios possibles, facteurs limitants ou aggravants internes ou externes, mesures de maîtrise actuelles et en projet.

Ces éléments font l'objet d'un reporting structuré, présenté annuellement à la Gérance du Groupe et au Comité d'Audit.

3.2.8.3 PROCÉDURES DE GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES

3.2.8.3.A RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DU GROUPE

La gestion des risques liés à l'activité économique du Groupe décrits dans le chapitre 3.1.1 du présent document fait partie intégrante des processus de décision stratégiques du Groupe.

Les Directions Générales des branches sont notamment responsables de suivre dans leurs domaines respectifs les risques qui s'attachent aux contrats de montant unitaire élevé, les risques conjoncturels spécifiques à leurs métiers, les risques liés aux changements de comportements de consommation, aux évolutions technologiques et aux acteurs numériques.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion des risques liés à des contrats de montant unitaire élevé, le Groupe effectue une revue périodique des grands contrats en vue de suivre l'évolution et les perspectives de rentabilité de ces derniers.

Le Groupe dispose d'un plan stratégique par branche traitant notamment des risques mentionnés ci-dessus. La présence du Groupe dans plusieurs métiers sur plusieurs continents constitue également une protection contre les aléas de son activité économique.

S'agissant spécifiquement du déploiement de la stratégie Groupe de recentrage sur deux activités majeures, le processus de cession des activités est piloté par le Corporate Groupe et les investissements sont encadrés par la procédure d'engagement présentée plus haut.

3.2.8.3.B RISQUES JURIDIQUES

B.1 Évolution défavorable de la réglementation applicable au Groupe

Le groupe Lagardère s'assure de la défense de ses intérêts en s'impliquant dans des associations professionnelles qui portent des messages sectoriels auprès des autorités compétentes, nationales ou internationales, dans l'élaboration et la supervision des réglementations touchant les métiers du Groupe. À titre d'exemple, Lagardère Publishing est un membre actif du Syndicat national de l'édition, qui a participé à la défense des intérêts du secteur de l'édition lors de l'élaboration de la Directive européenne « Droit d'auteur dans le marché numérique ».

B.2 Risques liés à des litiges en cours

La Direction Juridique Groupe assure la gestion des contentieux de Lagardère SCA ainsi que ceux des branches, lorsque leur impact est jugé significatif pour le Groupe du point de vue financier ou en terme d'image ; ces derniers, en dehors de ces cas particuliers, sont traités par la Direction Juridique de la branche concernée.

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note 35 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2019, figurant au chapitre 5 du présent document.

Le Groupe n'a pas connaissance, pour une période couvrant les douze mois précédant immédiatement la publication du présent Document d'enregistrement universel, d'autres procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourraient avoir ou ont eu récemment des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

3.2.8.3.C RISQUES OPÉRATIONNELS

C.1 Risques liés à l'éthique des affaires

Les mesures déployées par le Groupe sont décrites au paragraphe 3.2.6.5 du présent chapitre.

C.2 Risque lié aux produits distribués

La branche Lagardère Travel Retail déploie une série de mesures pour s'assurer du respect de la réglementation et des normes professionnelles applicables dans les pays où elle exerce son activité Foodservice. Ces mesures font l'objet d'une supervision centralisée par la business line Foodservice de la branche et sont complétées par des audits externes réguliers organisés dans les points de vente.

De la même façon, la branche Lagardère Publishing s'assure de la conformité des produits qu'elle distribue aux normes locales en vigueur, grâce notamment aux accords passés avec ses fournisseurs, à la sensibilisation de ses équipes et à des revues d'audit interne.

C.3 Risque de perte de continuité d'activité

Ce risque fait l'objet de mesures spécifiques aux différents scénarios envisagés, incluant notamment des plans de secours opérationnels pour permettre une gestion en mode dégradé, une communication de crise, des polices d'assurance pour atténuer les impacts financiers.

Toutefois, le Groupe ne peut se prémunir contre l'ensemble des scénarios envisageables, ni garantir qu'il saura neutraliser les effets de tous les incidents opérationnels qui pourraient l'impacter.

C.4 Risques liés à la sécurité des données

Comme précisé au paragraphe 3.2.6.7, la Direction des Systèmes d'information Groupe tient régulièrement à jour et diffuse au sein du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information que les entités opérationnelles ont la responsabilité de déployer localement. Cette politique, qui s'appuie notamment sur les exigences de la norme ISO 27001, est complétée par des outils techniques et des supports de sensibilisation.

Pour compléter la diffusion de cette politique, la Direction des Systèmes d'information effectue, de manière récurrente avec la Direction des Risques et du Contrôle interne, des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, enquêtes qui sont intégrées au dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne du Groupe. La dernière enquête en date a été réalisée en 2018 et a fait l'objet d'un suivi en 2019.

Les résultats de ces enquêtes et leur suivi permettent d'actualiser l'ensemble des mesures visant à préserver la confidentialité des données, protéger les systèmes d'information contre les intrusions et minimiser les risques d'interruption de service de ces mêmes systèmes. Par ailleurs, sur la base des résultats, des recommandations sont proposées aux entités.

Le groupe Lagardère déploie par ailleurs un programme relatif à la protection des données personnelles visant à assurer la conformité des activités du Groupe avec le Règlement Général de Protection des Données « RGPD » (UE 2016/679) qui est entré en vigueur au 25 mai 2018. Ce programme est animé par le Délégué à la Protection des Données du Groupe, en collaboration avec les Délégués à la Protection des Données de chaque branche.

3.2.8.3.D RISQUES FINANCIERS

Les principales modalités de gestion de ces risques sont détaillées dans les notes 30.1 et 30.2 aux états financiers consolidés.

3.2.8.4 ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES

Les conséquences financières de certains risques peuvent être couvertes par des polices d'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie et en fonction de la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables.

Au sein de la Direction de la Trésorerie et du Financement, la Direction des Assurances est chargée de superviser le recours à l'assurance dans le Groupe et joue un rôle de coordination et d'expertise dans ce domaine.

3.2.8.4.A ASSURANCES SOUSCRITES

Les principales assurances mises en place concernent les dommages aux biens et parfois les pertes d'exploitation, la responsabilité civile et les cyber-incidents. Selon la nature des risques, les couvertures sont composées de polices permanentes ou temporaires.

Le Groupe cherche en général à assurer ses actifs pour leur valeur estimée et les arrêts d'exploitation potentiels pour leur coût estimé, en cohérence avec les meilleures pratiques dans ce domaine.

En 2019 pour 2020, le Groupe et ses branches ont été en mesure de renouveler l'ensemble de leurs couvertures pour leurs activités dans le monde entier.

Le Groupe porte une attention particulière au choix des assureurs et à leur solvabilité.

Cependant, compte tenu de la diversité des situations au sein des branches et des spécificités locales de l'offre d'assurance, il n'est pas possible de considérer que le Groupe disposera de couvertures d'assurance en toutes circonstances, ni que lorsqu'elles existent ces couvertures se révéleront toujours efficaces.

3.2.8.4.B NIVEAU DE COUVERTURE

De nombreuses polices d'assurance sont souscrites au niveau des branches et de leurs implantations ; la diversité des situations ne permet pas d'en détailler les plafonnements de façon exhaustive.

3.2.8.4.C ASSURANCES DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

► Risques couverts

Les polices d'assurance couvrent notamment les risques d'incendie/explosion, foudre, dégâts des eaux, tempêtes, événements naturels, attentats et terrorisme. Lorsqu'une législation spécifique est applicable à ces risques dans certains pays, les couvertures sont souscrites en conformité avec la réglementation en vigueur dans chaque pays concerné.

► Niveaux de plafonnement

En règle générale, les assurances de dommages aux biens et de pertes d'exploitation sont souscrites à hauteur des valeurs de reconstitution pour les biens et, le cas échéant, à hauteur de la marge brute pour les interruptions d'activité. Dans certains cas, ces valeurs peuvent être assorties de limitations agréées avec les assureurs.

Pour 2020, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 400 M€ en couverture de certaines implantations de Lagardère Publishing. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques (par exemple tempêtes, tremblements de terre, inondations) peuvent s'appliquer.

3.2.8.4.D ASSURANCES RESPONSABILITÉ CIVILE

► Risques couverts

Les couvertures de responsabilité civile comportent, selon la typologie des activités et des réglementations locales, des garanties de type responsabilité civile exploitation, produits ou professionnelle, pour les dommages corporels, matériels, ou immatériels pouvant être causés à des tiers.

► Niveaux de plafonnement

En matière de responsabilité civile, la sévérité maximum des expositions étant difficile à apprécier, les niveaux d'assurance pour les branches et leurs implantations varient et sont liés à la disponibilité des couvertures et à un coût économique acceptable.

Pour 2020, hormis aux USA, au Canada ainsi que dans les pays soumis à embargo international, la limite la plus élevée souscrite est de 80 M€ tandis qu'aux USA elle est d'environ 69 M€.

Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certaines garanties peuvent s'appliquer.

3.2.8.4.E ASSURANCE DES RISQUES CYBER

► Risques couverts

Les polices dites Cyber prennent en charge les conséquences d'une atteinte soit aux données détenues et/ou gérées soit aux systèmes d'information. Elles offrent des garanties dommages avec notamment la prise en charge des frais de recherche, de résolution ou de notification. Elles offrent également des garanties responsabilité civile avec entre autres la prise en charge des dommages occasionnés aux tiers.

► Niveaux de plafonnement

Pour 2020, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 20 M€ pour certaines implantations de Lagardère Publishing.

Par ailleurs, des sous-limites spécifiques à certaines garanties peuvent s'appliquer.

3.2.8.4.F MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE

Pour 2020, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 0,15 % du chiffre d'affaires (hors assurances collectives).

3.2.9 ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle visent à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

3.2.9.1 CONTRÔLE PAR LES BRANCHES DE LEURS TRAITEMENTS OPÉRATIONNELS

Les branches déploient leur propre dispositif de contrôle interne visant à couvrir leurs activités courantes. Ces dispositifs sont constitués d'une combinaison de moyens et prennent des formes différentes tenant compte de l'organisation de la branche ainsi que des métiers, de la taille, de la localisation géographique et des contraintes réglementaires de ses entités opérationnelles.

Une partie de ces activités de contrôle est décrite dans le questionnaire d'auto-évaluation commun à l'ensemble du Groupe évoqué au paragraphe 3.2.10.2 qui couvre les domaines suivants :

- la conformité aux lois et règlements ;

- l'application des instructions et des orientations fixées par la Gérance ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Le questionnaire d'auto-évaluation concernant les systèmes d'information fait l'objet d'un déploiement spécifique, décrit au 3.2.8.3.C4.

3.2.9.2 CONTRÔLE PAR LES DIRECTIONS CENTRALES DES TRAITEMENTS RÉALISÉS AU SEIN DU GROUPE

3.2.9.2.A PILOTAGE FINANCIER DU GROUPE

Les comptes consolidés sont établis à chaque fin de mois (sauf pour les mois de janvier et juillet), ce qui permet à la Direction Centrale en charge de la consolidation d'exercer une revue régulière des informations financières remontées par les branches.

Un suivi mensuel de la situation de trésorerie des branches et du Groupe est réalisé par le Directeur Financier du Groupe avec le support de certaines Directions Centrales. À cette occasion, un suivi des ratios liant le groupe Lagardère aux banques qui le refinancent est également réalisé.

Une revue régulière des risques de contrepartie des branches et du Groupe est réalisée par le Directeur Financier du Groupe, avec le support de certaines Directions Centrales. Cette revue détaille, par branche et pour le Groupe, les risques de contreparties liés notamment aux clients, au portefeuille de placement et aux contrats de couverture.

Le Comité Budgétaire valide par ailleurs en fin d'année le budget annuel et le plan à trois ans proposés par chacune des branches.

Le Comité Reporting effectue pour sa part un suivi mensuel du respect effectif de ce budget par chacune des branches.

Enfin, comme le prévoit la procédure d'investissement du Groupe, le Comité Financier revoit les investissements, les désinvestissements et les engagements significatifs.

3.2.9.2.B SUIVI DES AFFAIRES JURIDIQUES

La Direction Juridique Groupe est informée par les branches des opérations exceptionnelles à réaliser par celles-ci, dans le cadre de la procédure décrite au paragraphe 3.2.4, et à ce titre elle participe à l'ensemble des comités financiers. Ces opérations exceptionnelles comprennent notamment :

- ▶ les investissements/désinvestissements envisagés ;
- ▶ les engagements contractuels emportant unitairement des engagements financiers ou des engagements hors bilan significatifs au niveau du Groupe ;
- ▶ les décisions de restructuration juridique impliquant des entités opérationnelles importantes.

La Direction Juridique Groupe demande de plus aux branches dans le cadre du Reporting Juridique de lui transmettre – chaque fois que nécessaire – en temps réel les informations et documents liés notamment aux sujets suivants :

- ▶ relations avec les autorités administratives à caractère national et supranational ;
- ▶ opérations exceptionnelles au-delà de celles soumises à un Comité Financier ;
- ▶ litiges présentant un impact financier supérieur à 5 M€ (isolément ou annuellement) ou emportant un risque d'image pour le Groupe ;
- ▶ engagements de non-concurrence ;
- ▶ clauses de changement de contrôle ou relatives à des « Personnes-Clés » ;
- ▶ procédures de traitement des difficultés des entreprises (faillites, etc.) ou d'exécution forcée.

3.2.9.2.C AUTRES DOMAINES

Les Directions Centrales ont, par ailleurs, mis en place des échanges avec les branches leur permettant d'avoir des informations sur les traitements effectués au sein du Groupe, notamment en matière de systèmes d'information, de développement durable, de gestion des ressources humaines, de déploiement des programmes de Compliance du Groupe, de gestion des risques et de contrôle interne. Ces échanges ont généralement lieu avec le siège de chaque branche et dans certains cas avec les entités opérationnelles de ces dernières. Ces échanges sont basés sur un réseau de correspondants jouant un rôle de relais vis-à-vis des entités opérationnelles ainsi que sur la mise en place de politiques et de reporting.

3.2.10 SURVEILLANCE PERMANENTE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le groupe Lagardère renforce de manière continue la surveillance de ses dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ainsi, un Comité de gestion des risques et du contrôle interne permet de suivre avec les branches l'efficacité des dispositifs concernés. Ce comité, qui est tenu une fois par an pour chaque branche, réunit notamment le Directeur Financier du Groupe, le Président de la branche ainsi que les personnes en charge de la gestion des risques et du contrôle interne de la branche et du Groupe.

3.2.10.1 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DES ASSURANCES

La Direction des Risques et du Contrôle interne propose et anime la politique de gestion des risques du groupe Lagardère. Au titre de ses missions, elle établit une synthèse des risques du Groupe, assure un rôle de veille et d'alerte vis-à-vis de la Gérance et des branches ainsi que la réalisation d'analyses de risques transverses au Groupe.

Plus spécifiquement :

- ▶ la Direction fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques ;
- ▶ la Direction apporte un support à la Gérance en réalisant des analyses de risques transverses au Groupe ou spécifiques ;

- ▶ la Direction intervient en tant que de besoin pour accompagner la mise en place de mesures de maîtrise concernant des risques spécifiques identifiés au sein du Groupe ;
- ▶ la Direction anime l'établissement des cartographies des risques par chaque branche en définissant notamment une méthodologie commune. La Direction des Risques et du Contrôle interne assure un suivi des principaux risques identifiés et de la mise en place des mesures de maîtrise associées.

Pour mener ses missions, la Direction des Risques et du Contrôle interne est en relation avec les Directions Centrales et avec un réseau de correspondants au sein des branches, notamment le Directeur Financier de ces dernières.

Au sein de la Direction de la Trésorerie et du Financement, la Direction des Assurances anime des programmes d'assurances au bénéfice des entités du Groupe, de leurs salariés et des mandataires sociaux. Elle apporte également son expertise technique aux entités du Groupe qui le souhaitent pour les accompagner dans la gestion de leurs propres programmes d'assurances (i.e. souscrits en leur nom propre). Par ailleurs, certaines entités confient la gestion de tout ou partie de leur programme d'assurances à la Direction des Assurances.

3.2.10.2 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La Direction des Risques et du Contrôle interne anime le dispositif de contrôle interne du Groupe. Elle s'appuie sur un correspondant au sein de chaque branche, le Responsable de Contrôle interne, en charge de l'animation du dispositif de contrôle interne. Le Responsable de Contrôle interne de chaque branche est rattaché à un membre du Management de sa branche, qui est le plus souvent le Directeur Financier. Cette organisation permet d'assurer la surveillance du dispositif de contrôle interne au sein de l'ensemble du Groupe.

Lagardère SCA met en œuvre annuellement une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne au sein des principales entités/filiales du Groupe. Cette démarche, qui s'appuie sur des outils informatiques dédiés, est animée par les Responsables de Contrôle interne et consolidée par la Direction des Risques et du Contrôle interne. Elle participe au processus continu d'amélioration de la maîtrise et de l'efficacité des traitements au sein des entités du groupe Lagardère.

L'auto-évaluation repose sur la définition d'un référentiel Groupe diffusé auprès de toutes les branches. Elle vise à recenser l'applicabilité, la mise en œuvre effective et la traçabilité de chacun des points de contrôle, mais aussi à renforcer la formalisation des procédures de contrôle interne et à assurer leur appropriation par l'ensemble des responsables opérationnels. Les Responsables de Contrôle interne analysent les résultats de l'auto-évaluation pour leur branche respective, et une synthèse est présentée à la Gérance et au Comité d'Audit pour l'ensemble du Groupe. Ces informations servent aux responsables opérationnels dans l'appréciation qu'ils portent sur la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la responsabilité et dans la mise en œuvre de plans d'amélioration. Ces informations entrent dans le champ des audits menés par la Direction de l'Audit Groupe.

Cette auto-évaluation du contrôle interne intègre également l'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques décrite au paragraphe 3.2.8.3.C4.

Par ailleurs, chaque dirigeant de branche adresse, à l'attention du Président du Conseil de Surveillance, un rapport annuel détaillé sur la gestion des risques et du contrôle interne de sa branche.

3.2.10.3 SURVEILLANCE PERMANENTE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

3.2.10.3.A SÉCURITÉ

Comme décrit au paragraphe 3.2.8.3.C4, la Direction des Systèmes d'information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques et du Contrôle interne des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, qui contribuent à la sécurisation de ces systèmes.

Sur la base de ces enquêtes, la Direction des Systèmes d'information transmet aux entités concernées des recommandations visant à assurer un niveau de sécurité satisfaisant au regard de la politique de sécurité informatique du groupe Lagardère. Elle présente également un suivi annuel de ces recommandations auprès notamment des dirigeants de chaque branche et de la Gérance.

Une enquête a ainsi été menée en 2018 et a fait l'objet d'un suivi en 2019.

3.2.10.3.B ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE CONSOLIDATION

Le système de consolidation décrit au paragraphe 3.2.6.8, « Information financière et comptable » et son paramétrage font l'objet de mises à niveau et de changement de version en tant que de besoin. Des moyens spécifiques, comme décrits en particulier

au paragraphe 3.2.5, sont dédiés à assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

3.2.10.4 AUDIT DES DISPOSITIFS

La Direction de l'Audit Groupe, rattachée à la Gérance, procède à l'audit des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que des processus de reporting associés, tels qu'ils sont définis au sein du groupe Lagardère. Les missions d'audit relèvent soit du plan d'audit annuel, soit de demandes spécifiques de la Gérance et de la Direction Financière du Groupe, soit encore de demandes des dirigeants des branches. Le champ d'intervention de la Direction de l'Audit inclut l'ensemble du périmètre d'intégration globale du Groupe. Les sociétés consolidées par mise en équivalence et dont le Groupe dispose du contrôle conjoint peuvent également être auditées. Le plan d'audit est établi sur une base pluriannuelle et prévoit en particulier :

- ▶ une couverture par rotation des entités du Groupe ;
- ▶ la prise en compte des besoins des dirigeants du Groupe et des branches ;
- ▶ des audits de dispositifs de maîtrise de risques et de contrôle interne dont la revue s'avère nécessaire au regard de la cartographie des risques ou des analyses de la Direction des Risques et du Contrôle interne Groupe ;
- ▶ des audits de thèmes transverses aux branches et/ou à leurs filiales ;
- ▶ des audits portant sur le dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne.

La Direction de l'Audit Groupe peut également être amenée à conduire des missions de conseil ou d'assistance opérationnelle sur des projets spécifiques demandés par la Gérance ou les branches, des missions spécifiques de revues de risques opérationnels et financiers, des interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ou encore des interventions *ad hoc* au sein d'entités confrontées à des situations de fraude. La conduite des missions d'audit suit un processus normé incluant notamment un suivi par la Direction des plans d'actions consécutifs à ses missions.

La mission de la Direction de l'Audit Groupe, ses pouvoirs et ses responsabilités au sein du groupe Lagardère sont définis par une charte d'audit interne. La Direction de l'Audit Groupe présente au Comité d'Audit le plan d'audit annuel, une synthèse des missions effectuées, de leurs conclusions et de leur application, ainsi que des indicateurs d'activité permettant de mesurer l'efficacité de son action.

La Direction de l'Audit Groupe suit une politique de recrutement destinée à maintenir ses compétences techniques (par exemple en matière d'audit informatique) et linguistiques (pour être en mesure d'intervenir dans les langues les plus utilisées au sein du Groupe). La Direction participe à la diffusion de la culture de risque et de contrôle interne au sein du Groupe par ses missions mais également par la mobilité professionnelle de ses collaborateurs.

3.2.10.5 PRISE EN COMPTE DES TRAVAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le Directeur Financier du Groupe s'assure que les Commissaires aux Comptes ont revu les principes comptables et les options comptables qui ont un impact significatif sur les états financiers.

Il prend connaissance auprès des Commissaires aux Comptes du périmètre et des modalités de leur intervention. Il s'informe également des conclusions de leurs travaux.

Il s'informe des risques significatifs ou faiblesses majeures de contrôle interne communiqués par les Commissaires aux Comptes susceptibles d'avoir une influence significative sur l'information comptable et financière publiée et veille à ce qu'ils soient pris en considération dans les actions correctives mises en œuvre par le Groupe.

4

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DEVOIR DE VIGILANCE

4.1	MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE RFA	144	4.5	LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE RFA	174
4.2	LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, GOUVERNANCE RESPONSABLE RFA	146	4.5.1	Le périmètre de consolidation	174
4.2.1	Les objectifs de la politique RSE	146	4.5.2	Les référentiels d'indicateurs et les méthodes de reporting	174
4.2.2	Les acteurs et la gouvernance de la RSE	148	4.6	RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT RFA	176
4.2.3	La feuille de route RSE	149	4.7	MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES RFA	179
4.3	LA RSE, RISQUES, OPPORTUNITÉS, STRATÉGIE, RÉSULTATS RFA	150	4.7.1	Rappels sur le plan de vigilance en vigueur	179
4.3.1	Conséquences sociales des activités du Groupe	150	4.7.2	Dispositif de suivi	179
4.3.2	Conséquences environnementales des activités du Groupe	157			
4.3.3	Le respect des droits de l'homme	161			
4.3.4	La lutte contre la corruption	165			
4.4	LA RSE, SUIVI DES AUTRES INFORMATIONS RFA	166			
4.4.1	Les informations sociales	166			
4.4.2	Les informations sociétales	169			
4.4.3	Les informations environnementales	171			

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

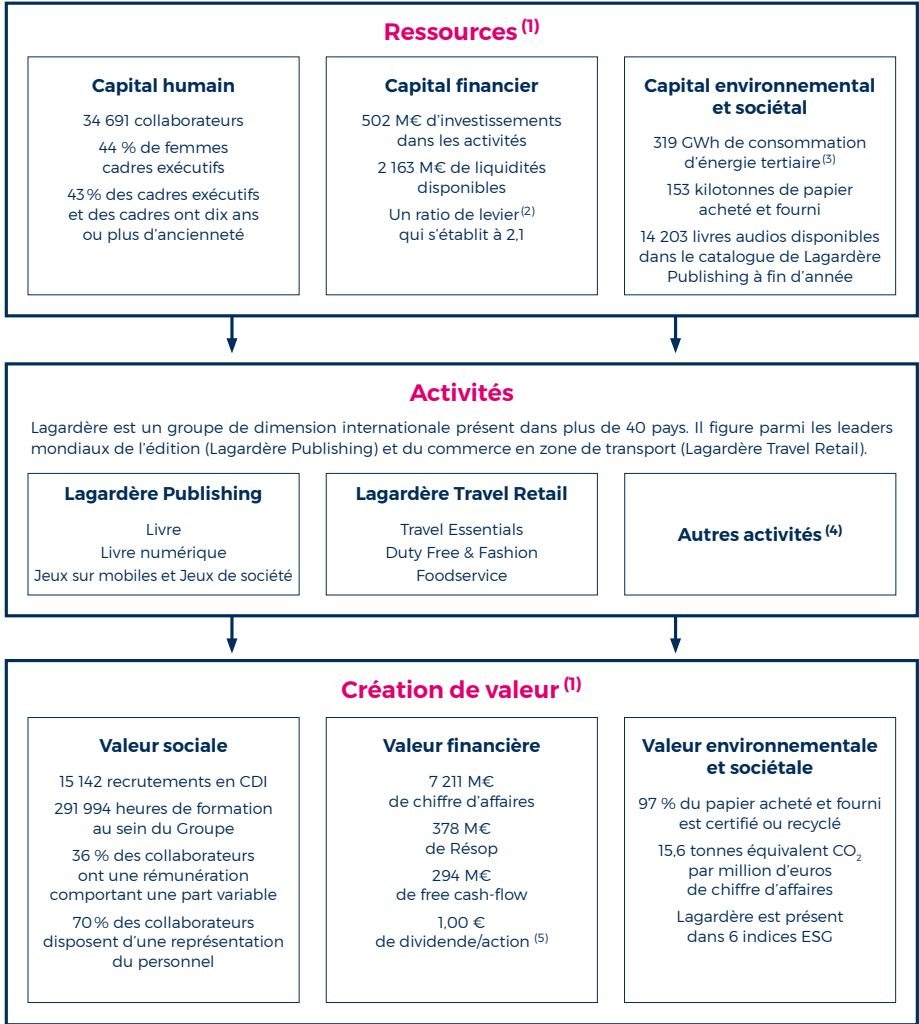
4.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE



Le chapitre 1.4 du présent document fournit des informations détaillées sur le Groupe concernant la stratégie, les activités, le modèle économique, les chiffres clés, les marchés desservis, etc.

La mission du groupe Lagardère est de fidéliser ses publics, ses consommateurs et ses audiences à travers le monde, autour de marques fortes, grâce à l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus. Ce modèle intégré de création de valeur est résumé dans le schéma ci-dessous.

Un modèle de création de valeur durable



(1) Données au 31 décembre 2019.

(2) Ratio de levier : Dette nette/EBITDA récurrent.

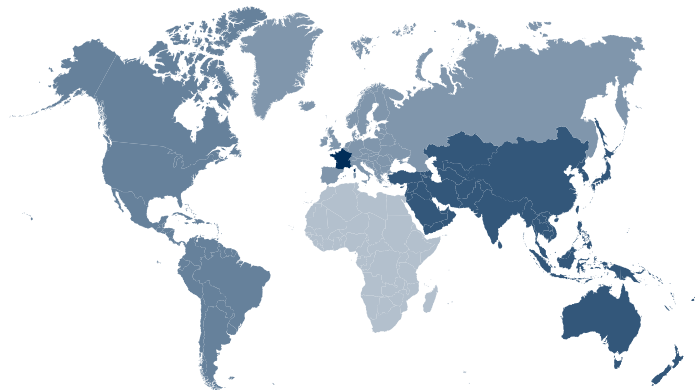
(3) Gaz, fioul, électricité et chauffage urbain.

(4) Comprend essentiellement les activités de Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle) et Lagardère Live Entertainment.

(5) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

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

Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2019



● FRANCE

Lagardère Publishing	2 458
Lagardère Travel Retail	4 550
Lagardère News	830
Lagardère Live Entertainment	68
Hors Branches	300
Autres actifs en cours de cession de Lagardère Active	172
Lagardère Sports	199

Total **8 577**

● EUROPE (SANS LA FRANCE)

Lagardère Publishing	2 535
Lagardère Travel Retail	6 622
Autres actifs en cours de cession de Lagardère Active	291
Lagardère Sports	623

Total **10 071**

● CONTINENT AMÉRICAIN

Lagardère Publishing	1 669
Lagardère Travel Retail	10 845
Lagardère Sports	181

Total **12 695**

● ASIE-OCÉANIE

Lagardère Publishing	142
Lagardère Travel Retail	2 841
Lagardère Sports	189

Total **3 172**

● AFRIQUE

Lagardère Publishing	75
Lagardère Travel Retail	101

Total **176**

4.2 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, GOUVERNANCE RESPONSABLE

RFA

Donner du sens, favoriser l'épanouissement au travail et l'accompagnement de ses collaborateurs dans la diversité et l'innovation, conjuguer excellence et responsabilité, anticiper les attentes d'une société en pleine mutation, harmoniser le respect de ses objectifs avec celui de la planète. Ces défis, directement liés aux métiers du groupe Lagardère, se traduisent par des engagements

mis en œuvre au sein d'une politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) qui répond à trois objectifs principaux : se conformer aux attentes croissantes des régulateurs, adapter sa démarche à la stratégie et aux évolutions du Groupe, renforcer le dialogue avec ses parties prenantes.

4.2.1 LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE RSE

A) SE CONFORMER AUX ATTENTES CROISSANTES DES RÉGULATEURS

Le cadre référentiel entourant la RSE se déploie du niveau national au niveau international.

Au niveau national, les contraintes en matière de transparence extra-financière se sont renforcées au fil des ans. Le présent chapitre répond désormais à l'obligation de publication d'une déclaration de performance extra-financière, conformément aux articles L.225-102-1 et R.225-105 du Code de commerce. Il répond également à la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (cf. section 4.7). Sur le sujet de l'évasion fiscale, le Groupe tient à souligner le caractère responsable de son approche fiscale, qui s'opère au soutien des activités opérationnelles et qui le conduit à acquitter ses impôts dans les États où les activités sont réalisées. Le Groupe veille au respect des obligations internationales telles que la déclaration pays par pays (CbCR) et accorde une importance particulière à échanger avec la plus grande transparence avec les administrations fiscales.

En application de sa politique fiscale, Lagardère veille à ce qu'aucune activité du Groupe ne vise à réaliser des transferts de bénéfices vers des États à fiscalité privilégiée. Les actifs incorporels sont dans les États où les activités opérationnelles se déroulent.

Au niveau international, Lagardère respecte un certain nombre de textes ou principes fondateurs en matière de RSE. Il s'agit notamment de la Charte internationale des droits de l'homme, des normes fondamentales de l'OIT⁽¹⁾, des principes directeurs de l'OCDE⁽²⁾ à l'intention des entreprises multinationales et des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

D'autres référentiels inspirent le groupe Lagardère dans la conduite de ses activités parmi lesquelles la norme ISO 26000 (qui a guidé la mise à jour du Code de Déontologie de 2012), la Charte de l'Unesco sur la diversité culturelle, la Convention internationale des droits de l'enfant de l'Unicef, les Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises.

Enfin, les ODD⁽³⁾ (cadre d'action international adopté par les Nations unies en 2015 et définissant les enjeux sociétaux à prendre en compte pour construire une société plus durable) étant devenus un vrai cadre de référence en matière de RSE, le Groupe s'attache à ce que sa stratégie soit en cohérence avec les objectifs les plus pertinents au regard de ses activités. Déclinés en 17 objectifs mondiaux allant de l'égalité entre les sexes à la protection de la planète, en passant par l'éducation et l'innovation, les ODD couvrent l'ensemble des enjeux de développement durable essentiels à l'horizon 2030. Ils définissent un référentiel concerté et adoptent un vocabulaire commun à l'ensemble des parties prenantes, permettant ainsi d'assurer une synergie et une cohérence entre les actions menées à toutes les échelles.

Enfin, comme chaque année, Arnaud Lagardère, Gérant-Commandité, renouvelle son engagement vis-à-vis des principes du Pacte mondial des Nations unies (*Global Compact*), auxquels le Groupe adhère depuis 2003 et qui infusent sa stratégie RSE depuis maintenant seize ans.

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

(1) Organisation internationale du travail.

(2) Organisation de coopération et de développement économiques.

(3) Objectifs de Développement durable.

Présent sur tous les continents, le groupe Lagardère compte parmi les leaders mondiaux de l'édition et du commerce en zone de transport. À ce titre, en tant que Groupe international, il nous est nécessaire de faire preuve de rigueur et d'exemplarité dans la promotion de certains droits et principes universellement reconnus et adoptés en vertu d'une mondialisation plus respectueuse de l'homme et de son environnement. Cet engagement international se traduit par l'adhésion de notre Groupe au Pacte mondial des Nations unies (*Global Compact*), dont nous sommes membres depuis 2003, qui invite les entreprises à s'engager sur la voie de la responsabilité.

Pour réaffirmer notre engagement, nous communiquons chaque année sur les progrès réalisés par notre Groupe autour des dix principes du Pacte.

DROITS DE L'HOMME

Principe 1 : les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme.

Principe 2 : les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

CONDITIONS DE TRAVAIL

Principe 3 : les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

Principe 4 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

Principe 5 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.

Principe 6 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

ENVIRONNEMENT

Principe 7 : les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution aux problèmes touchant à l'environnement.

Principe 8 : les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

Principe 9 : les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Principe 10 : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Arnaud Lagardère

Associé-Commandité, Gérant de Lagardère SCA

B) ADAPTER LA RSE À LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Le groupe Lagardère aligne sa politique de RSE sur la stratégie de développement du Groupe dans l'ensemble de ses activités. Sa feuille de route est donc notamment liée depuis plusieurs années :

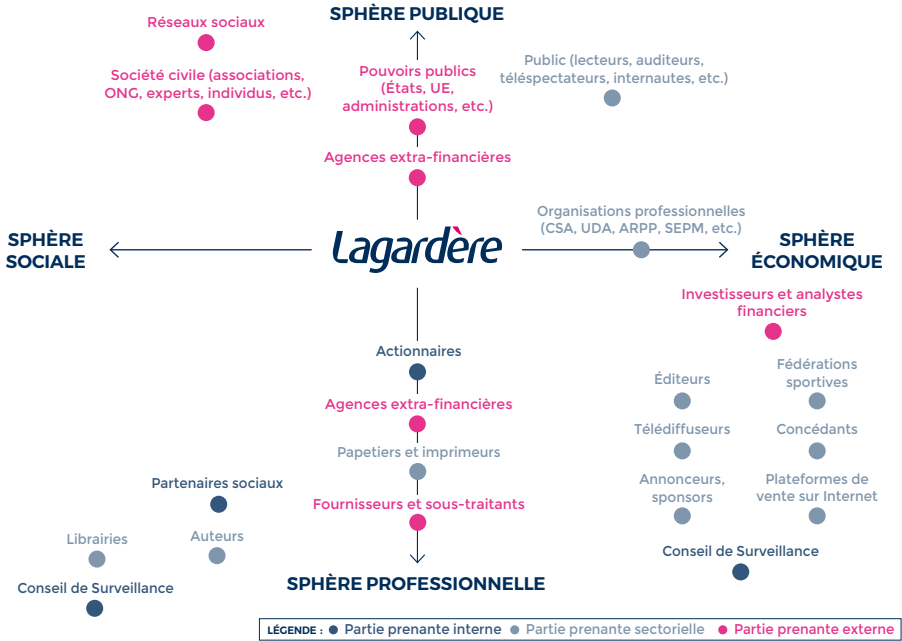
- ▶ aux évolutions des activités du Groupe. Le développement d'activités à potentiel de croissance ainsi que l'évolution des modèles économiques d'activités plus traditionnelles et dont l'innovation devient une composante essentielle font évoluer les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux qu'ont les métiers du Groupe sur la société ;
- ▶ à l'internationalisation croissante des implantations du Groupe. Le développement des activités à l'international, l'ouverture à de nouveaux territoires émergents ainsi que la recherche d'une croissance moins centrée sur la France sont également des éléments de contexte à intégrer car ils viennent redéfinir les contours de la stratégie RSE du Groupe (prise en compte d'enjeux ayant une portée internationale, impact sociétal sur les populations locales, promotion de la diversité culturelle, etc.).

C) RENFORCER LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Auteurs et créateurs, lecteurs et auditeurs, collaborateurs et fournisseurs, mais aussi concédants et voyageurs, clients et investisseurs, consommateurs et actionnaires, les parties prenantes du groupe Lagardère sont multiples et peuvent être classées selon la typologie illustrée par la cartographie ci-dessous (internes, externes, publiques ou sectorielles).

Le groupe Lagardère entretient, depuis le déploiement de sa stratégie RSE, un dialogue soutenu et régulier avec la communauté des analystes extra-financiers. Cette implication constante ainsi que les progrès réguliers réalisés chaque année par le Groupe lui permettent d'être maintenu, au 31 décembre 2019, dans les indices ESG suivants : Vigeo Euronext Europe 120 et Eurozone 120, FTSE4Good Index Series, MSCI Global Sustainability Index Series, Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe et STOXX® Global ESG Leaders Index. Enfin, au regard de ses bonnes performances au questionnaire du Dow Jones Sustainability Index de 2019, le groupe Lagardère a également été intégré au Sustainability Yearbook 2020 et fait donc partie des six leaders de son secteur.

Par ailleurs, afin de consolider cet objectif de dialogue, Lagardère s'est doté en 2015 d'un **panel de parties prenantes**, organe consultatif qui s'inscrit dans une optique d'amélioration continue de la démarche RSE du Groupe. Présidé par Thierry Funck-Brentano, Co-gérant de Lagardère SCA, et animé par la Direction du Développement durable et de la RSE, le panel de parties prenantes de Lagardère est composé de 12 membres (dont 11 extérieurs au Groupe) nommés pour une durée de deux ans et représentatifs des principaux enjeux, métiers et secteurs d'activités du Groupe.



Ce panel répond à trois principaux objectifs :

- ▶ instaurer un dialogue régulier, au niveau Groupe, entre Lagardère et ses parties prenantes ;
- ▶ mieux connaître la perception et les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe ;
- ▶ nourrir la réflexion prospective de Lagardère sur ses principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Cet objectif de dialogue permanent avec les parties prenantes avait pris tout son sens en 2017, année au cours de laquelle le groupe Lagardère avait mis à jour sa feuille de route RSE suite à la réalisation de sa première analyse de matérialité.

À l'issue du processus méthodologique qualitatif et quantitatif, le résultat final de cette matrice, visible dans le graphique ci-dessous, avait été retravaillé afin de simplifier la feuille de route RSE dans son ensemble. En dernière étape, cette matrice avait été présentée devant le panel de parties prenantes.

4.2.2 LES ACTEURS ET LA GOUVERNANCE DE LA RSE

Au niveau du Groupe, une Direction du Développement durable et de la RSE, placée sous l'autorité de la Gérance, coordonne un Comité de Pilotage, composé des responsables RSE de chaque branche et de représentants de plusieurs directions transversales. Présidé par le Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable, également Co-gérant du groupe Lagardère, ce Comité affine la stratégie en matière de RSE et propose des actions à mener au niveau du Groupe tout en favorisant les échanges de bonnes pratiques entre les branches.

Chaque branche adapte en son sein la politique de RSE définie au niveau du Groupe. La mise en œuvre de cette stratégie est confiée à un responsable du Développement durable qui anime des réseaux de correspondants internes, constitue des comités de pilotage au niveau local et déploie tous les outils nécessaires à l'intégration de la RSE au plus près des activités.

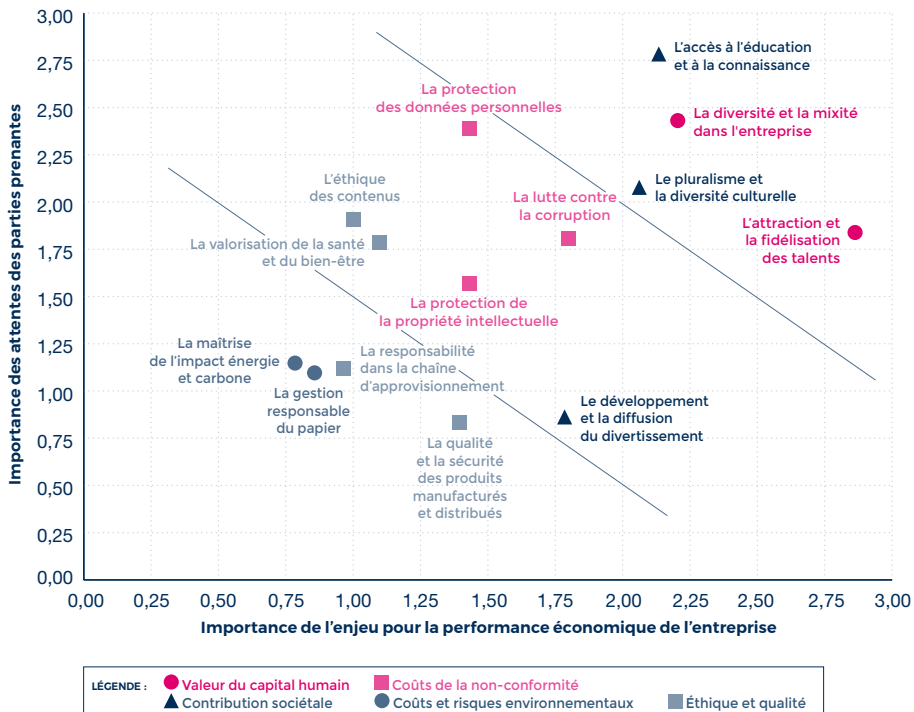
En parallèle, la Direction du Développement durable et de la RSE co-pilote différents groupes de travail dédiés à des sujets clés en lien avec d'autres fonctions centrales. Elle anime également le dialogue avec le panel de parties prenantes.

Depuis 2015, le Conseil de Surveillance a intégré le sujet de la RSE aux missions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. Au cours de l'année 2019, la Direction du Développement durable et de la RSE est ainsi venue faire un point d'étape sur la feuille de route RSE ainsi qu'une présentation sur la notation extra-financière du Groupe.

La gouvernance responsable est le socle sur lequel repose la feuille de route RSE du groupe Lagardère. Cette gouvernance responsable se décline à la fois dans des textes rappelant les références éthiques du Groupe ou encore dans des programmes de Compliance déployés auprès de ses collaborateurs (cf. § 3.2.6.5).

Le Code de Déontologie du groupe Lagardère, dont une mise à jour a été initiée en fin d'année 2019, établit un corpus de principes directeurs dont le respect permet de s'assurer que l'ensemble des femmes et des hommes du Groupe partage un socle de valeurs commun. Dans ce sens, il constitue l'un des textes fondamentaux qui inspirent la politique de RSE du Groupe.

Matrice de matérialité de Lagardère



4.2.3 LA FEUILLE DE ROUTE RSE

La feuille de route RSE repose sur trois piliers :

► **Placer l'humain au cœur de la stratégie**

Cela revient à considérer que notre plus grande responsabilité s'exerce à la fois vis-à-vis de l'ensemble de nos collaborateurs, qui doivent travailler dans un environnement diversifié, mixte, attractif et stimulant.

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

Au-delà de sa responsabilité liée à ses contenus (informer, sensibiliser, éduquer, fournir les clés de compréhension du monde etc.), le groupe Lagardère poursuit un engagement éco-responsable pragmatique et cohérent au regard de ses activités et ce dans une triple direction : la lutte contre le changement climatique, la gestion responsable des ressources et l'éco-responsabilité de la chaîne alimentaire.

► **Partager la diversité sociale et culturelle des activités**

À travers les contenus produits et distribués, et grâce aux différents partenariats et programmes d'engagement culturels et solidaires, le Groupe promeut l'accès à l'éducation et à la connaissance tout en défendant la liberté d'expression, le pluralisme des idées et la diversité culturelle.

4.3 LA RSE, RISQUES, OPPORTUNITÉS, STRATÉGIE, RÉSULTATS

RFA

Au cours de l'année 2018, la Direction du Développement durable et de la RSE et la Direction des Risques avaient travaillé de concert à l'identification des risques extra-financiers et à leur intégration dans la cartographie des risques du Groupe.

En partant de l'identification d'un univers de près de 40 événements risques/opportunités extra-financiers répartis entre conséquences sociales, conséquences environnementales, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption, les équipes risques et développement durable avaient ensuite effectué le rapprochement avec la matrice de matérialité déjà en vigueur (cf. § 4.2.1.C).

Ce travail de recoupement parmi ces 40 événements avait permis de dégager 13 risques/opportunités extra-financiers. Après avoir donné une note à chacun de ces 13 risques pour chacune des principales activités du Groupe, les équipes ont ensuite procédé à leur hiérarchisation en suivant la méthodologie du Groupe en matière de cotation des risques et en procédant à une pondération basée sur le chiffre d'affaires afin de tenir compte du plan de recentrage stratégique du Groupe sur Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail. Cette hiérarchisation a donc permis de faire émerger les neuf

sujets suivants comme porteurs de risques et/ou d'opportunités extra-financiers :

- ▶ la gestion des compétences et talents clés ;
- ▶ la diversité et la mixité des ressources humaines ;
- ▶ l'accessibilité et la diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement ;
- ▶ la qualité des produits/services et la valorisation de la santé et du bien-être ;
- ▶ la gestion des ressources et le respect de l'environnement ;
- ▶ la maîtrise des impacts énergie et carbone ;
- ▶ le respect de la vie privée ;
- ▶ le respect des libertés fondamentales ;
- ▶ la lutte contre la corruption.

Ce chapitre 4.3 s'attache à expliquer, pour chacun des enjeux cités ci-dessus, la stratégie mise en œuvre par le Groupe, son déploiement au sein des activités ainsi que les indicateurs aujourd'hui en vigueur pour suivre les progrès réalisés ou qui restent à réaliser.

4.3.1 CONSÉQUENCES SOCIALES DES ACTIVITÉS DU GROUPE

4.3.1.1 GESTION DES COMPÉTENCES ET TALENTS CLÉS

Dans un monde en mutation marqué par l'avènement de nouveaux modèles de croissance, le groupe Lagardère doit attirer et accompagner dans leur parcours professionnel des collaborateurs de talent, créatifs et engagés, concepteurs de produits et de services innovants ainsi que de contenus de qualité. Le succès du Groupe dans ses activités est en effet directement lié aux compétences et au savoir-faire de ses collaborateurs ainsi qu'à l'adaptation permanente de ces ressources afin de maintenir la qualité et la richesse des effectifs.

A.1 STRATÉGIE

Sous la supervision des Directions des Relations humaines du Groupe et des branches, les entités opérationnelles gèrent leurs collaborateurs de manière autonome et localisée afin de valoriser au mieux le capital humain sous leur responsabilité. Pour ce faire, elles mettent en place les actions adaptées aux spécificités de leurs activités, de leurs métiers et de leurs implantations géographiques. Conformément aux caractéristiques du Groupe, cette autonomie est néanmoins encadrée par des engagements communs, notamment une politique interne de gestion des talents, qui font l'objet d'un suivi régulier lors des comités ressources humaines Groupe qui se tiennent toutes les deux semaines.

Le développement des compétences professionnelles et des responsabilités individuelles des collaborateurs étant une condition nécessaire au succès du groupe Lagardère, celui-ci met donc l'accent sur la progression de ses collaborateurs, notamment par le biais de la promotion, de la mobilité interne et de la formation, qui permettent de renforcer l'employabilité de chacun. Le Groupe s'investit par ailleurs dans l'accompagnement et la formation des jeunes en promouvant l'accueil de stagiaires et en développant tout particulièrement les formules de contrats en alternance.

Enfin, la gestion des rémunérations et de leur évolution étant un outil essentiel dans la reconnaissance du travail et de la performance des collaborateurs, la politique du Groupe en la matière consiste

à favoriser, d'une part, des augmentations de salaire fondées sur l'évolution des collaborateurs dans leur fonction et, d'autre part, la mise en œuvre de rémunération variable fondée sur une évaluation des résultats individuels, selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales.

L'enjeu de la gestion des compétences et des talents répond par ailleurs aux objectifs quatre, « Éducation de qualité » et huit, « Travail décent et croissance économique », des Objectifs de Développement durable.

A.2 DÉPLOIEMENT

LA FORMATION

En matière d'accompagnement des salariés tout au long de leur carrière, le groupe Lagardère déploie une offre de formation conséquente, à destination de l'ensemble de ses salariés et dans les domaines les plus divers (numérique, management, communication, hygiène et sécurité, langues étrangères, métiers, etc.). Chaque année, les données relatives aux heures de formation permettent de souligner la cohérence du Groupe en la matière puisque plus de 66 % des heures de formation sont consacrées à des formations dites « métier » ou « management ». Ces formations sont étroitement liées à la performance des salariés dans leurs fonctions ainsi qu'à leurs perspectives d'évolution.

Les branches organisent en outre leurs propres formations internes, à l'image de Lagardère Publishing en France qui, tous les ans, à travers son forum Hachette Livre, permet à ses nouveaux salariés de découvrir pendant trois jours répartis dans l'année l'ensemble des enjeux et des métiers de l'édition.

Chez Lagardère Travel Retail, la branche a, depuis plusieurs années, mis en place un programme de formation interne destiné à ses équipes commerciales. Par ailleurs, elle a également instauré, début 2017, la Lagardère Travel Retail Académie, qui

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

visé à développer les compétences des hauts potentiels et top managers en réunissant des participants de multiples pays au cours d'un séminaire de trois jours. Ces séminaires font intervenir des spécialistes de renommée internationale, venant de grandes universités (MIT, Harvard, ESSEC, Sciences Po Paris, etc.) qui forment une quinzaine de participants sur des thèmes tels que le change management, le leadership, la finance, l'innovation, le marketing, etc. Huit sessions ont ainsi eu lieu au cours de l'année 2019 en Europe, aux États-Unis et en Asie.

LA MOBILITÉ INTERNE

La mobilité interne constitue un outil important dans la gestion des collaborateurs qui vient en prolongement de la formation et du développement des compétences des salariés. Au niveau du Groupe, la mobilité représente, en 2019, près de 1,8 % des entrées de salariés en contrat permanent. Ce chiffre apparemment faible est fortement impacté par l'importance des entrées de personnel sur la branche Travel Retail qui concernent en majorité des vendeurs en boutiques, une catégorie de collaborateurs pour laquelle la mobilité interne ne constitue pas un enjeu clé. Retraité de ce paramètre (les embauches de la catégorie « autres salariés » chez Lagardère Travel Retail), le taux de mobilité interne du Groupe en 2019 passe à 14,9 %.

Une autre difficulté à laquelle le Groupe est confronté vient de la disparité de ses activités qui rend les mobilités pour les fonctions opérationnelles d'une branche à l'autre quasi impossible. Néanmoins, le groupe Lagardère a développé, en France, un dispositif *ad hoc* pour étudier les différentes opportunités (principalement sur les fonctions dites support) et les profils de candidats qui ont émis le souhait d'une mobilité. Ce comité interbranches France (composé de DRH référents en charge de la mobilité) a permis de réaliser cinq mobilités en 2019 et de passer en revue 240 postes et 20 candidats.

LA RÉMUNÉRATION

Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs d'activités dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est de plus en plus pratiquée. La plupart des entités du Groupe rémunèrent ainsi leurs collaborateurs avec des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus, etc.) et collective. Ces pratiques permettent d'associer la rétribution des collaborateurs à la réalisation de leurs objectifs personnels et à l'atteinte de résultats collectifs au niveau de la filiale concernée.

En contrepartie de cette individualisation et afin de garantir la plus grande transparence entre le salarié et sa hiérarchie en matière d'évolution de la rémunération de base, le Groupe encourage la mise en place d'entretiens annuels permettant aux salariés de mieux se situer par rapport à leur fonction.

En outre, il cherche à favoriser une certaine fidélisation de ses collaborateurs clés en procédant régulièrement à l'attribution d'actions de la société mère, Lagardère SCA. Depuis 2007, le Groupe a donc mis en place un dispositif d'Attribution Gratuite d'Actions (cf. Rapport spécial de la Gérance, chapitre 2.9.9).

A.3 PERFORMANCE

Le groupe Lagardère se concentre désormais sur un nombre réduit d'indicateurs : le taux de départs non sollicités (qui ne prend en compte que les démissions et les retraites et ne prend donc pas en compte les autres types de départs tels que les ruptures conventionnelles et les licenciements), l'ancienneté dans le Groupe des collaborateurs ayant des fonctions de management et de top management ainsi que la rémunération variable deviennent à ce titre des indicateurs clés que le Groupe souhaite, à l'avenir, suivre avec une plus grande attention.

Taux de départs non sollicités ⁽¹⁾

Branche	Branche	Unité	2019			2018
			Cadres exécutifs	Cadres	Autres salariés	
	Lagardère Publishing	%	7,8	6,8	11,5	NA
	Lagardère Travel Retail	%	7,5	15,3	44,3	NA
	Lagardère News	%	0,0	2,7	73,9	NA
Groupe Lagardère	Lagardère Live Entertainment	%	0,0	9,1	17,2	NA
	Hors Pôles	%	0,0	10,4	10,2	NA
	Autres actifs en cours de cession de Lagardère Active	%	7,7	7,0	9,2	NA
	Lagardère Sports	%	5,3	9,4	20,4	NA
	Groupe	%	6,9	9,0	36,9	NA

Les taux de départs non sollicités présentés par activité et par statut professionnel dans le tableau ci-dessus révèlent de fortes disparités qui s'expliquent notamment par des contextes locaux du marché de l'emploi ainsi que des approches du monde du travail radicalement différentes d'un pays à l'autre. De fortes disparités

existent également entre les différentes branches d'activités du Groupe, la branche Lagardère Travel Retail étant particulièrement exposée à ce phénomène puisque le personnel des boutiques est intégré à cette comptabilisation sur un périmètre significatif.

(1) Compte tenu principalement de l'importance des mouvements d'entrées et de sorties de collaborateurs au cours de l'année, le chiffre présente un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés, représentant environ 1 % des effectifs 2019 (contre 3 % des effectifs 2018) et 1 % des sorties des collaborateurs.

Autres indicateurs de performance

Indicateur	Unité	2019	2018	2017
Part des cadres et cadres exécutifs avec une ancienneté supérieure à dix ans	%	43	43	42
Pourcentage de salariés dont la rémunération comporte une part variable	%	36	44	40

4.3.1.2 DIVERSITÉ ET MIXITÉ DES RESSOURCES HUMAINES (1)

Les discriminations (fondées sur le genre, le handicap, l'orientation sexuelle, les origines, la religion, etc.) fragilisent l'estime de soi des individus tandis que la représentation d'une grande diversité constitue une source d'harmonie sociale. Pour le groupe Lagardère, la richesse de cette mixité au sein de ses effectifs (notamment en termes de parité, d'insertion de travailleurs en situation de handicap et d'origines ethniques et sociales) constitue un levier de créativité et de croissance.

A.1 STRATÉGIE

S'adapter aux cultures locales, à la diversité des consommateurs et à la multiplicité des marchés constitue un enjeu clé pour le développement de toutes les activités du Groupe. C'est pourquoi, fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le groupe Lagardère encourage la diversité au sein de ses branches. Sur ce sujet, comme sur le précédent, les Directions des Relations humaines du Groupe, des branches et des entités opérationnelles sont en première ligne pour veiller à une juste représentativité de leurs équipes par rapport à la société.

Le Groupe s'oppose à toute forme de discrimination pour des motifs tirés des origines, des mœurs, de l'âge, du sexe, des opinions politiques ou religieuses, de l'appartenance syndicale des individus, du handicap ou des orientations sexuelles. Il s'attache aussi à respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'OIT concernant l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession et l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

Dans ce cadre, sa stratégie de promotion de la diversité et de la mixité s'articule autour de trois axes principaux :

- la place des femmes au sein de l'entreprise ;
- la lutte contre les stéréotypes liés aux origines ethniques et sociales ;
- l'insertion des travailleurs en situation de handicap.

Cet enjeu répond par ailleurs aux objectifs cinq, « Égalité entre les sexes », et dix, « Inégalités réduites » des Objectifs de Développement durable.

A.2 DÉPLOIEMENT

LA PLACE DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

Les femmes continuent d'occuper une place centrale dans les effectifs du groupe Lagardère. Elles représentent ainsi, en 2019, 64 % de l'effectif total permanent du Groupe, 44 % des cadres exécutifs et 55 % des cadres. En toute logique, elles sont majoritairement représentées dans les formations (62 % des heures de formation concernent des femmes et 65 % des salariés formés sont des femmes) ainsi que dans les promotions et les augmentations de salaires (65 % des promotions et 62 % des augmentations de salaires).

Lancé en novembre 2017, le Réseau LL, réseau Groupe interne de promotion de la mixité qui se destine à l'ensemble des salariés en France, a continué de se développer au cours de l'année 2019 puisqu'au 31 décembre il compte environ 500 membres dont un quart d'hommes.

Ce réseau répond à trois objectifs (améliorer la mixité femmes-hommes dans les métiers du Groupe, accompagner les femmes vers les postes à responsabilité, renforcer les échanges constructifs entre les membres des différentes entités du Groupe) au travers de trois types d'action (ateliers de développement personnel et professionnel, petits déjeuners à la découverte des métiers et *afterwork* thématiques). Dès son lancement, le Réseau LL a constitué le support d'engagement du Groupe pour différentes causes liées aux femmes (signature des Women Empowerment Principle, partenariat avec les Digital Ladies & Allies, engagement dans l'initiative #STOpE contre le sexisme dit ordinaire en entreprise). Ce réseau, qui a aussi pour objectif de favoriser les échanges constructifs entre les métiers se veut par ailleurs un vecteur d'attraction et de fidélisation des talents.

Durant l'année 2019, le Réseau LL a ainsi organisé une trentaine d'événements (*afterwork*, petits-déjeuners, journée annuelle, ateliers, conférences). Le programme de mentorat a également étendu son accompagnement durant l'année avec 18 nouveaux binômes.

L'année 2019 a enfin été marquée par des actions liées à la lutte contre le sexisme ordinaire en entreprise. Le Groupe a ainsi démarré ses actions de formation auprès de la fonction ressources humaines. En 2019 une soixantaine de responsables ont été formés.

Au niveau des branches et des entités, plusieurs initiatives contribuent, en local, à accélérer la mixité femmes-hommes dans l'entreprise.

Par exemple, chez Lagardère Publishing, au sein de la société Hachette Livre en France, l'accord sur l'égalité femmes-hommes signé en juillet 2017 prévoit, notamment, un engagement, d'ici à 2020, à renforcer la mixité dans tous les types d'emploi (de l'édition à la logistique en passant par la distribution informatique) lors des processus de recrutement. Cet accord prévoit également un engagement à proposer un nombre égal de femmes et d'hommes à promouvoir, ainsi qu'une égalité entre le pourcentage moyen d'augmentation des hommes et celui des femmes. Au Royaume-Uni, Hachette UK a publié son 3^e Gender Pay Gap Report qui a mis en évidence une amélioration de la parité salariale et une augmentation de la catégorie des « highly paid women ».

LA LUTTE CONTRE LES STÉRÉOTYPES

Celle-ci s'exerce au quotidien dans l'ensemble des activités. La grande diversité des salariés de Lagardère est à la fois le reflet des territoires d'implantation des activités et celui de la diversité des clients et des consommateurs qui achètent les produits et services du Groupe.

Au niveau du Groupe, un état des lieux régulier de la situation dans les différentes entités est opéré, notamment grâce à des diagnostics des procédures de recrutement qui permettent de

(1) Les informations figurant dans le paragraphe 4.3.1.2 répondent notamment aux obligations prévues à l'article L.225-37-4 6° du Code de commerce.

tester les critères de sélection des candidats aux offres d'emploi et de stage. Un deuxième diagnostic s'était déroulé entre 2016 et 2017 et avait notamment permis d'affiner la mesure et d'identifier les progrès effectués ainsi que les nouvelles pistes d'amélioration à mettre en œuvre. Un troisième diagnostic a été lancé en fin d'année 2019 et se déroulera sur environ dix-huit mois à partir de 2020. Ces diagnostics, dont les critères étudiés sont l'origine et le genre, permettent d'identifier si les candidats sont susceptibles de faire l'objet d'une discrimination à l'embauche en raison de ces critères. De même, le Groupe organise des formations à la lutte contre les stéréotypes et biais décisionnels destinés aux managers des différentes filiales et entités opérationnelles. Ces formations sont régulièrement déployées tout au long de l'année. Les fonctions RH ainsi que les COMEX des branches avaient été les premières populations ciblées au lancement de ce programme qui permet, chaque année, de former plusieurs dizaines de cadres au sein du Groupe.

Dans la continuité des années précédentes, plusieurs actions de partenariat avec des associations engagées dans la promotion de la diversité culturelle ou sociale ont été poursuivies au sein du Groupe : Nos Quartiers ont des Talents, l'orchestre Divertimento, qui aide des jeunes issus des quartiers difficiles à accéder aux opportunités de formation ou d'emploi qui leur sont parfois refusées en raison de leur origine ethnique ou sociale.

Sur l'ensemble de ses territoires d'implantation, la filiale Lagardère Publishing met en œuvre des initiatives et plans d'actions visant à favoriser l'inclusion et encourager la diversité sous toutes ses formes. En France, Hachette Livre a mis sur pied un partenariat avec Sciences Po, permettant ainsi aux étudiants admis via le programme des Conventions Éducation Prioritaire (CEP) de bénéficier de bourses livres lors de leur arrivée à l'Institut. Hachette Livre s'engage aussi à accompagner le programme CEP selon diverses modalités (accueil de stagiaires, tutorat, participation aux jurys d'admission, etc.). En 2019, Hachette Livre a en outre signé, avec l'association Nos Quartiers ont des Talents, un partenariat portant sur l'insertion professionnelle de jeunes diplômés issus de milieux sociaux modestes.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2019	2018	2017
Pourcentage des femmes cadres exécutifs	%	44	42	43
Pourcentage des femmes cadres	%	55	56	55

En complément des indicateurs présentés ci-dessus, le Groupe est également attentif, depuis plusieurs années, à recenser le nombre de contentieux formels pour fait de discrimination qui pourrait impliquer une entité du Groupe (cf. § 4.3.3.2 sur le respect des libertés fondamentales).

4.3.1.3 ACCESSIBILITÉ ET DIFFUSION DE L'ÉDUCATION, DE LA CONNAISSANCE ET DU DIVERTISSEMENT

Les activités du groupe Lagardère permettent non seulement de stimuler le goût de la lecture et de l'apprentissage, l'esprit critique, mais aussi de favoriser la connaissance, la culture et l'éducation via l'ensemble des contenus diffusés sur tous supports ou disponibles dans les espaces de distribution physiques. La diversité des contenus et des produits proposés, des pays de diffusion, des cultures mises en avant dans les points de vente ainsi que le pluralisme des points de vue et des contenus véhiculés par les

Au Royaume-Uni, Hachette UK déploie le programme Changing the Story depuis 2017. Celui-ci vise notamment à promouvoir la diversité des cultures, des origines, des genres, des croyances, des orientations sexuelles etc., aussi bien dans les livres publiés que dans les effectifs des salariés recrutés. Hachette UK est également partenaire du Stephen Lawrence Trust autour d'un programme de mentorat dans les écoles et les établissements d'enseignement supérieur. En avril 2019, Hachette UK est devenu la première maison d'édition anglaise à publier son Ethnicity Pay Gap Report et s'est engagé à ce que d'ici cinq ans ses équipes comprennent 15 % de collaborateurs issus de minorités ethniques.

En Espagne, le groupe Anaya poursuit ses efforts pour promouvoir le respect de la diversité, la transmission de valeurs et l'égalité des sexes dans toutes ses publications et soutient plusieurs initiatives visant à promouvoir les activités culturelles et éducatives en faveur de l'intégration.

Enfin, aux États-Unis, chez Hachette Book Group (HBG), le Comité de la diversité pilote des initiatives comme le programme Read Our World, qui promeut le respect de la différence, l'éducation et le dialogue à travers des ouvrages représentatifs de la diversité. HBG s'associe également à des initiatives en faveur de la promotion de la diversité dans l'édition, telles que We Need Diverse Books, le Children's Book Council et l'Association of American Publishers.

L'INSERTION DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP

Le Groupe a marqué son engagement en faveur de l'insertion des personnes handicapées en participant, le 16 mai 2019, à la journée nationale DuoDay. Au total, ce sont plus de 180 collaborateurs du Groupe, en France, qui se sont portés volontaires pour accueillir, sur leur lieu de travail, une personne en situation de handicap durant toute la journée.

En France, Hachette Livre a créé sa propre Mission Handicap et a également figuré parmi les premières entreprises signataires du Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique. Cette charte rassemble 10 engagements opérationnels pour inciter les entreprises à contribuer à l'insertion et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

marques du Groupe permettent ainsi de favoriser la richesse des cultures et la liberté d'expression.

A.1 STRATÉGIE

Présentée parfois comme le quatrième pilier du développement durable, la culture est au cœur des activités du Groupe. Acteur à part entière de la société et de ses bouleversements, immergé dans le monde de la lecture, de l'écriture, du voyage, de l'information, Lagardère, comptant parmi les leaders mondiaux de l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus, exerce une responsabilité sociale spécifique. Que cela soit par la variété des ouvrages publiés par Lagardère Publishing, reflétant le pluralisme des opinions, dans plus de 70 pays et une quinzaine de langues ou par l'étendue du réseau de boutiques de Lagardère Travel Retail (plus de 4 800 points de vente dans 39 pays), la diversité des équipes et la multiplicité de produits distribués, la culture, sous toutes ses formes et dans toute sa diversité, irrigue le groupe Lagardère.

Diversité des contenus et des cultures, pluralisme des idées, liberté d'expression, formation du sens critique, aptitude à décrypter et à comprendre le monde, transmission des savoirs, autant d'enjeux et de thématiques liés historiquement aux activités et aux valeurs du groupe Lagardère. L'ensemble des marques du Groupe contribuent ainsi, à leur niveau et en fonction de leurs sensibilités, de leurs implantations géographiques, des spécificités locales, etc. à accompagner les individus dans leur vie quotidienne en mettant à leur disposition les clés de compréhension des grands enjeux de société actuels (environnement, justice sociale, diversité, santé, droits de l'homme, etc.) ou en leur permettant de satisfaire leur besoin d'apprendre, de découvrir, de se cultiver, de s'ouvrir au monde.

Pris en main par les entités opérationnelles du Groupe qui sont chargées d'assurer l'accessibilité, la diffusion, la promotion de leurs produits et services à toutes les audiences possibles, cet enjeu répond prioritairement aux objectifs trois « Bonne santé et bien-être » et quatre « Éducation de qualité », des Objectifs de Développement durable. Et parce que les contenus diffusés contribuent à éduquer, informer et sensibiliser, etc., cet enjeu répond aussi de manière indirecte aux objectifs cinq « Égalités entre les sexes », dix « Inégalités réduites », douze « Consommation et production responsables » et seize « Paix, justice et institutions efficaces ».

A.2 DÉPLOIEMENT SUR L'ACCESSIBILITÉ

En France, aux États-Unis et au Royaume-Uni, Lagardère Publishing contribue, via ses différentes marques, à la promotion et au développement du livre audio permettant, notamment, d'aider les malvoyants mais aussi les personnes qui ont des difficultés à lire, comme les jeunes dyslexiques, ou plus généralement à accéder à l'univers de la lecture. Mais le livre audio a également une portée plus universelle puisqu'il s'écoute aussi bien pour la qualité de la voix qui lit le texte que par commodité ou encore dans un but pédagogique. Le livre audio constitue un support idéal pour contribuer à transmettre le plaisir de la lecture et pour aider à faire lire.

Au cours de l'année 2019, le groupe Hachette Livre a signé, avec ses filiales Hachette UK et Hachette Book Group, la Charte de l'édition en format accessible (Accessible Books Consortium Charter), s'engageant ainsi à rendre ses livres électroniques accessibles au plus grand nombre, y compris les lecteurs aveugles, malvoyants ou ayant d'autres difficultés de lecture des textes imprimés.

En novembre 2019, Hachette UK s'est également associé avec le Royal National Institute of Blind People (RNIB) pour rendre 33 000 titres de son catalogue accessibles via la plateforme RNIB Bookshare. Ce service gratuit met à disposition des personnes empêchées de lire une bibliothèque de manuels scolaires conçus pour être lus de manière électronique ou adaptés aux besoins particuliers des personnes aveugles, mal-voyantes ou dyslexiques.

Aux États-Unis, Hachette Book Group conduit de nombreuses initiatives afin de faciliter l'accès à la lecture aux personnes malvoyantes et défavorisées, promouvoir le goût de la lecture et de l'écriture, la liberté d'expression (dons de livres et de livres numériques, accès gratuit au catalogue de livres audio, etc.).

Hachette Livre participe, en tant que membre fondateur, au cercle des éditeurs du PEN Club, ONG fondée en 1921 pour défendre la liberté d'expression (particulièrement celle des écrivains persécutés) et promouvoir la littérature dans le monde. À ce titre, Hachette Livre participe activement, sur ses trois principaux pays d'implantation (France, Royaume-Uni, États-Unis), au financement de PEN et à différentes initiatives en faveur de la liberté d'expression et de publication dans le monde.

SUR LA PROMOTION DE LA LECTURE, DE L'ÉDUCATION ET SUR LE PLURALISME DES IDÉES

Au-delà de son activité quotidienne et de son implication, via le SNE (Syndicat national de l'édition), dans toutes les manifestations publiques en faveur de la lutte contre l'illettrisme et en faveur de la lecture, la branche mène par ailleurs de nombreuses actions de promotion de la lecture et d'engagement en faveur de l'éducation sur l'ensemble de ses territoires d'implantation.

En France, Le Camion qui livre, la librairie ambulante du Livre de Poche, sillonne les plages chaque été depuis maintenant six ans. En allant chercher les lecteurs jusque sur la plage et surtout en attirant un public qui ne serait peut-être pas allé en librairie, durant la période, cette opération s'inscrit au cœur de la vocation historique de démocratisation de la lecture et d'accessibilité à la culture du Livre de Poche. Celui-ci collabore également avec l'Unicef, dans le cadre de sa mission d'éducation des 128 millions d'enfants non scolarisés dans le monde, à travers la publication de textes inédits dont une partie des fonds lui est reversée.

En France toujours, Hachette Livre et Hatier s'engagent également au sein de l'association Savoir Livre (en concertation avec l'Éducation nationale et la Direction du Livre et de la Lecture au ministère de la Culture), qui a pour objectif de suivre l'évolution du système éducatif (au travers d'études, d'enquêtes, de colloques ou de débats) visant à donner les meilleures chances de réussite aux enfants. Hatier a également créé en 2013 Le Tremplin Prépac, un grand concours visant à soutenir financièrement le projet professionnel d'un lycéen à hauteur de 5 000 €. Ce concours a valu à l'éditeur d'être récompensé en décembre 2019 par un trophée de l'édition, dans la catégorie RSE.

Depuis octobre 2017, Hachette Livre participe, en tant que membre fondateur, à Educapital, un fonds européen d'investissement dédié à l'éducation et à la formation. Educapital a vocation à repérer et accompagner des start-ups qui innovent dans le domaine de l'éducation et de la formation, notamment dans les enseignements primaire, secondaire et supérieur, ainsi que dans le parascolaire.

Pour la huitième année consécutive, Hachette Book Group a poursuivi son partenariat avec l'organisme Read Ahead. Certains collaborateurs s'engagent ainsi à accompagner des élèves d'une école publique de New York sur une année scolaire complète afin de leur faire pratiquer la lecture et donc les aider à progresser en la matière et plus généralement de les parrainer au cours de leur cursus.

Fin 2019, les Éditions JC Lattès ont lancé, en partenariat avec RFI et la Cité internationale des arts, le concours d'écriture « Voix d'Afriques » destiné à tous les jeunes auteurs et toutes les jeunes autrices du continent africain. Ce prix de littérature a pour objectif de faire émerger les nouvelles plumes du roman africain en langue française.

L'éducation, c'est aussi la sensibilisation aux grands enjeux de société. La performance des activités d'édition reposant avant tout sur la diversité des ouvrages publiés et le pluralisme des idées véhiculées, la responsabilité de Lagardère Publishing consiste avant tout à donner aux lecteurs les clés de compréhension des grands enjeux du monde. Le rachat en 2018 par Hachette Livre de la maison d'édition La Plage qui publie des auteurs engagés dans les sujets d'écologie et de sens renforce la diversité de la branche tout en permettant à La Plage de diffuser plus largement le message écologiste de ses auteurs.

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'appuie sur son programme Changing the Story afin de mener à bien sa mission en matière de promotion de la diversité, d'inclusion sociale, d'équité, d'accessibilité, de diffusion de la culture, de la lecture, de l'écriture, etc. Grâce à ce programme d'initiatives à 360 degrés (partenariats, workshops, mentoring, levée de fonds, dons, choix éditoriaux, engagement des salariés, formations, réseau d'entreprise, etc.) Hachette UK ambitionne de devenir l'éditeur de référence sur le territoire britannique.

Comme chaque année depuis plus de quinze ans, Lagardère Travel Retail s'engage, en France, sur le sujet de la liberté d'expression. Via son réseau de points de vente Relay la branche soutient l'association Reporters sans frontières, en mettant en avant gracieusement les trois albums annuels édités par l'association. Par ailleurs, le montant de la vente des albums est intégralement reversé à Reporters sans frontières. Relay organise également la promotion de l'association sur son site Internet et dans ses boutiques.

En 2019, les médias de Lagardère, à la fois dans leurs contenus, leurs prises de position et/ou leurs partenariats, ont contribué à éclairer les différents publics concernés sur de nombreux sujets. Au travers de sa nouvelle signature, *Écoutez le monde changer*, et de l'organisation des Trophées de l'avenir, qui récompensent des acteurs innovants et engagés, Europe 1 démontre sa volonté de contribuer à la sensibilisation de ses auditeurs aux grands enjeux de société.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2019	2018	2017
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	Nb	14 203	12 363	-

4.3.1.4 QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES ET VALORISATION DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE

Toute entreprise doit veiller à la santé et la sécurité des personnes consommatrices ou utilisatrices des biens qu'elle met sur le marché et respecter la réglementation en vigueur. Au sein du groupe Lagardère, cet enjeu concerne différentes thématiques qui varient selon la branche d'activités concernée. Elle concerne aussi bien des produits physiques qui accompagnent les livres mis sur le marché (accessoires, articles ménagers, jouets, etc.), que des denrées alimentaires.

Le développement croissant des activités de Foodservice chez Lagardère Travel Retail va de pair avec une attention accrue aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire qui deviennent prioritaires. Au-delà de remettre en cause la santé et la sécurité physique des consommateurs, un incident impliquant la qualité des produits alimentaires proposés à la vente dans les boutiques du Groupe pourrait nuire à la crédibilité et à la réputation du Groupe auprès de ses clients comme auprès de ses partenaires.

Parallèlement à cette contrainte, existe une vraie opportunité de donner les moyens de vivre une vie saine, de promouvoir le bien-être de tous à tout âge, de contribuer aux sujets de société contemporains sur le bien manger et la santé, sur une alimentation saine, respectueuse de la planète et des êtres vivants. En parallèle de l'éducation et de la connaissance, le groupe Lagardère a la possibilité d'influencer (contenus produits/diffusés) ou d'agir (offre alimentaire), contribuant ainsi à faire évoluer les mentalités, les comportements, les pratiques.

A.1 STRATÉGIE

Chez Lagardère Publishing, les fournisseurs de Hachette Livre assurant la production des coffrets ou accessoires sont sélectionnés sur la base de critères de référencement définis par la Direction des achats. Ces derniers s'engagent contractuellement à ne livrer que des produits répondant aux exigences de sécurité en vigueur pour garantir la sécurité et la santé des consommateurs. De plus, les produits soumis à des réglementations particulières, comme les jouets, font l'objet d'une évaluation de sécurité à l'issue de leur développement et sont contrôlés par des laboratoires indépendants avant d'être mis sur le marché. Ces tests sont aussi réalisés sur les articles de cuisine, sur les articles électriques ou les produits cosmétiques. Par ailleurs, Hachette Livre met à la disposition de ses clients distributeurs, l'ensemble des déclarations de conformité attestant de la conformité des produits aux exigences réglementaires et normatives de sécurité.

Le même niveau d'exigence se retrouve au sein des filiales internationales de Hachette Livre. Chez Hachette Book Group, par exemple, qui dispose d'une procédure qualité et d'un programme de testing sécurité sur certains produits.

Le développement croissant, depuis 2014, des activités de Foodservice chez Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités de restauration dans plus de 1 100 points de vente dans 23 pays, va de pair avec une attention accrue aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire qui deviennent prioritaires. Des lignes directrices (Food Safety Guidelines) ont ainsi été élaborées afin d'être diffusées dans l'ensemble des pays. Ces lignes directrices sont l'équivalent d'une politique avec des règles strictes à appliquer qui sont parfois plus exigeantes que les réglementations locales en matière d'hygiène.

En outre, la branche porte une attention croissante au sujet de la lutte contre le gaspillage alimentaire et a bien pris connaissance, en fin d'année 2018, de l'adoption de la loi Alimentation qui vise notamment à renforcer le bien-être animal, favoriser une alimentation saine, sûre et durable et réduire l'utilisation du plastique.

A.2 DÉPLOIEMENT

Depuis fin 2012, de façon systématique et spontanée, Lagardère Publishing met à la disposition des distributeurs et des libraires français, sur un portail dédié, les déclarations de conformité des produits pour lesquels elles sont requises. La branche a par ailleurs mis sur pied un Comité sécurité produits qui se réunit une fois par trimestre et dispose d'une procédure de gestion d'incidents et de crise relatifs à la sécurité produits, applicable depuis début 2015 et qui permet une meilleure prise en compte de tous les incidents. Les équipes en charge du développement et de la fabrication des produits sont par ailleurs régulièrement formées à la sécurité des produits.

Enfin, la branche est, en France, membre de la Commission de normalisation sécurité des jouets et participe, de ce fait, à l'élaboration des normes de sécurité des jouets telles que celles de la série EN71.

Élaborée avec l'accompagnement de Bureau Veritas et son réseau local d'experts en sécurité sanitaire et brand conformity depuis 2018, la politique de Lagardère Travel Retail en la matière se déploie désormais dans trois dimensions :

1. Les lignes directrices (Food Safety Guidelines) incluent des outils pour implémenter des plans d'action et des objectifs.
En France, un système de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (HACCP ⁽¹⁾) est en place pour les activités

(1) HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.

de restauration et de commercialisation de denrées alimentaires emballées. Pour chacun des points de vente, l'hygiène et la sécurité des aliments font l'objet de contrôles journaliers en suivant des procédures strictes et précises, de la livraison des produits par le fournisseur jusqu'à la remise du produit fini au consommateur.

2. Un plan d'audits annuels réalisés dans les filiales, comprenant à la fois des questionnaires poussés dans chaque point de vente et des audits dans chaque siège de filiale. Huit pays ont été audités en 2016, dix en 2017, quatorze en 2018 et seize en 2019. Pour 2020, dix-sept devraient être audités.
3. Au même titre que l'année passée, des programmes de sensibilisation sont déployés dans les nouveaux territoires d'implantation du Foodservice, comme le Gabon. En 2020, un module d'e-learning sera également déployé après un lancement pilote en France.

Au début de l'année 2018, Lagardère Travel Retail s'était engagé à ne plus distribuer d'œufs ou d'ovoproduits issus de poules élevées en cage dès 2025 et ce sur l'ensemble de son réseau, y compris à l'international.

Indépendamment des enjeux d'hygiène et de sécurité, la branche est de plus en plus attentive à la demande croissante des donneurs d'ordre et des consommateurs pour une offre alimentaire au service de la santé et du bien-être des voyageurs. Cette attention passe notamment par des partenariats avec des marques engagées sur la qualité intrinsèque des produits ou sur l'approvisionnement de proximité.

Dans le cadre de sa démarche de développement durable, et au-delà de la dimension hygiène, sécurité alimentaire et traçabilité des produits, Lagardère Travel Retail déploie dans ses filiales quatre axes d'initiatives afin de lutter contre le gaspillage alimentaire :

1. L'optimisation de la production
 - ▶ Lagardère Travel Retail et ses filiales s'orientent vers des produits saisonniers (moins périssables) et favorisent la production sur site pour être plus réactifs envers la demande et ne pas surproduire. Les produits sont fabriqués en moindre quantité mais plus souvent.
 - ▶ En République tchèque, par exemple, la production ou l'achat de produits dits « sous vide » est également favorisé afin d'accroître leur durée de vie.

2. La préservation des aliments

- ▶ Aux Pays-Bas, le produit « Slowd » est utilisé pour une meilleure durée de conservation des produits frais : fruits, légumes et herbes jusqu'à trente jours sans rencontrer de détérioration (procédé qui absorbe l'éthylène contenu dans les produits frais, ralentit le processus de maturation et prolonge la durée de conservation).
- 3. La prévention du gaspillage : l'objectif de Lagardère Travel Retail est de réduire de 50 % le total des pertes d'ici à 2025.
 - ▶ Des « Happy Hours » sont organisées en fin de journée afin de limiter les pertes (Bulgarie, République tchèque, Pologne, Roumanie).
 - ▶ En Roumanie, les clients sont sensibilisés à la lutte contre le gaspillage par des campagnes de communication en ligne et dans les magasins.
 - ▶ En France, l'application *Too Good To Go*, permet la commande en ligne des repas à prix réduits à partir d'inventendus.

- ▶ En République tchèque un système de portionnement du lait utilisé pour la préparation des boissons chaudes a été mis en place chez Costa Coffee afin de limiter la perte de lait. Le dispositif permet aussi une meilleure sécurité alimentaire sur ce produit sensible.

4. La transformation des pertes

- ▶ En République tchèque, le marc de café des coffee shop Costa Coffee est mis à la disposition de clients et d'une association de jardiniers. Dans les bars à jus UGO, il est prévu de transformer les fruits et légumes non utilisés en compost.

5. Le transfert des inventendus

- ▶ Distribution des inventendus à des zoos, des cirques et des refuges pour animaux en République tchèque et en Roumanie.
- ▶ Coopération avec des associations caritatives de soutien aux sans-abri comme l'Armée du Salut en République tchèque.
- ▶ Coopération avec des banques alimentaires locales aux États-Unis et en Italie.
- ▶ En Roumanie, une collaboration a été lancée avec l'association Caritas (quatre jours par semaine des collaborateurs de plusieurs de nos points de vente déposent chez Caritas des produits en fin de DLUO ⁽¹⁾). Ces produits sont ensuite distribués à des enfants et personnes âgées dans le besoin).

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2019	2018	2017
Nombre de pays audités en matière de sécurité sanitaire au cours de l'année	Nb	16	14	10
Part des pays audités en matière de sécurité sanitaire à fin d'année	%	70	70	-

(1) DLUO : Date limite d'utilisation optimale.

4.3.2 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES DES ACTIVITÉS DU GROUPE

4.3.2.1 GESTION DES RESSOURCES ET RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

Le papier, produit omniprésent, simple et de tous les jours constitue la matière première historique du Groupe. Issu de sources renouvelables, il peut être un matériau écologique par excellence si et seulement si les impacts de sa fabrication sont bien gérés, de la forêt à la feuille, le papier étant, comme tout produit, générateur d'impacts environnementaux tout au long de son cycle de vie (de l'achat de la matière première au recyclage des invendus, en passant par la fabrication). La pâte à papier qui entre dans la fabrication des papiers est une ressource mondialisée, elle se transporte partout dans le monde et les producteurs de papier en importent de partout. Du fait de cette mondialisation, chacune des étapes de fabrication du papier peut mélanger plusieurs sources. D'où la nécessaire vigilance qui s'impose dans la gestion des approvisionnements.

A.1 STRATÉGIE

Le groupe Lagardère est depuis longtemps engagé dans une politique de gestion responsable du papier qui s'exerce tout au long du cycle de vie. De l'approvisionnement à la gestion des invendus en passant par les différentes phases de production, Lagardère s'engage sur toutes les étapes en travaillant avec l'ensemble des partenaires commerciaux concernés. Le Groupe est de fait engagé, depuis plusieurs années, sur le terrain de l'économie circulaire de la ressource papier.

Le cycle du papier

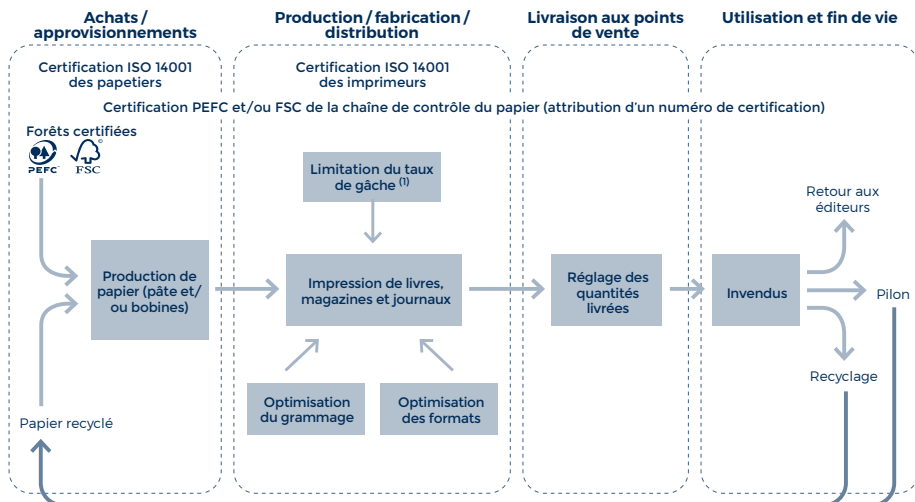
Matière première renouvelable, le bois se trouve à l'origine de la fabrication du papier. La ressource bois est transformée en pâte qui servira de base à la fabrication des bobines de papier. Puis, les bobines passent chez l'imprimeur pour être transformées en livres, magazines et journaux. Une fois utilisés, ces produits peuvent

Le Groupe cherche en premier lieu à accroître d'année en année la part de son papier acheté certifié, c'est-à-dire issu de forêts gérées durablement, et l'utilisation de papier recyclé lorsque cela est possible. Que le papier soit directement acheté auprès des papeteries ou qu'il soit fourni par les imprimeurs avec lesquels le Groupe collabore, la politique reste de privilégier l'impression sur du papier certifié PEFC ou FSC.

Une forêt gérée durablement est une forêt dans laquelle la quantité de bois coupée chaque année ne dépasse pas la quantité de biomasse qui a poussé cette même année. Cela garantit le maintien du stock de carbone dans la forêt contrairement à une forêt surexploitée ou à une zone déforestée. Cette démarche implique une maîtrise des ressources de la forêt, mais prend également en compte des critères tels que les fonctions productives et protectrices de la forêt, la diversité biologique, la santé et la vitalité de la forêt. Acheter du papier certifié a donc des conséquences sur la préservation de la biodiversité.

Enfin, cet usage responsable des ressources naturelles, porté par les équipes techniques en charge de la fabrication et/ou par les fonctions responsables des achats de papier, contribue à la réduction progressive des impacts négatifs des activités du Groupe sur les forêts menacées et permet de répondre aux enjeux 12, « Production et consommations responsables », 13 « Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique » et 15 « Vie terrestre » des Objectifs de Développement durable.

être récupérés et recyclés afin de servir de matière première à la fabrication de la pâte à papier recyclée. Ce cercle vertueux contribue à instaurer une culture de l'économie circulaire au sein du groupe Lagardère.



(1) Taux de gâche : pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication.

A.2 DÉPLOIEMENT

ACHATS DE PAPIER

Au-delà des achats de papier, plusieurs mesures sont déployées en parallèle afin de contrôler la qualité des papiers achetés.

Les actions de traçabilité et de suivi des qualités de papiers achetés par les imprimeurs ont permis de réduire significativement la part des fibres rentrant dans les publications dont l'origine ne pouvait pas être tracée et/ou de s'assurer de l'absence de fibres issues de la déforestation. Lagardère Publishing demande ainsi à ses fournisseurs en Asie de bannir certaines qualités de papier qui ne répondent pas aux exigences définies (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement, etc.).

Fin 2016, Hachette Book Group avait lancé un nouveau programme de vérification des fibres asiatiques entrant dans la composition des papiers achetés. Tous les trimestres, des échantillons de papier sur lesquels sont imprimés des titres publiés par la filiale américaine sont testés afin d'obtenir l'assurance que les papiers achetés sur les marchés asiatiques le sont auprès de fournisseurs respectueux de leurs engagements environnementaux. Pour ce faire, Hachette Book Group a contracté avec un laboratoire spécialisé qui teste les fibres des pages intérieures, des pages de garde, des couvertures et des jaquettes d'ouvrages sélectionnés au hasard parmi les titres imprimés en Asie. L'objectif est de s'assurer qu'aucun bois exotique noble n'a été mélangé au « panier de fibres » et que celui-ci est conforme au cahier des charges de Lagardère Publishing.

Ce programme a été progressivement étendu à l'ensemble des entités de Lagardère Publishing en France, au Royaume-Uni et en Espagne. Il s'agit donc d'une initiative importante qui vient compléter et renforcer la politique d'achat de papiers certifiés et de papiers recyclés mise en place par la branche.

Depuis 2010, l'activité Presse est engagée dans une démarche visant à utiliser exclusivement des papiers certifiés PEFC (ou recyclés), imprimés par des prestataires eux-mêmes certifiés. Ainsi, cette exigence permet d'apposer le logo de certification PEFC des prestataires imprimeurs dans l'ours ou le sommaire des publications.

Concernant le papier recyclé, celui-ci est tout à fait adapté à la fabrication de papier journal. Ainsi, *Le Journal du Dimanche* est entièrement imprimé sur du papier recyclé. En revanche, pour les besoins des magazines, l'offre étant encore faible en termes de volumes nécessaires et de nombre de fournisseurs, le papier certifié est privilégié.

Les opérationnels en charge des achats de papier dans le Groupe mènent par ailleurs depuis longtemps une politique de sensibilisation environnementale auprès de leurs papetiers et imprimeurs, français comme étrangers, au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification. Ainsi, près de 99 % du papier acheté par Lagardère Publishing provient d'usines certifiées ISO 14001.

SUIVI DE LA CONSOMMATION DE PAPIER

Les opérationnels mettent en œuvre un certain nombre d'actions pour limiter le taux de gâche (pourcentage de papier perdu) au cours de la fabrication (impression et façonnage). Le taux de gâche est calculé en comparant la quantité de papier utilisée dans le cadre du processus d'impression avec la quantité de papier livrée sous forme de livres, journaux ou magazines ; il varie beaucoup en fonction de la technologie d'impression utilisée (types de machine, couleurs) et du nombre d'ouvrages ou de magazines fabriqués (tirage).

Dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier, les équipes concernées déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l'imprimeur. L'amélioration des taux de gâche constitue ainsi un facteur clé lors des négociations avec les imprimeurs.

Un suivi régulier des consommations de papier et du taux de gâche permet de :

- ▶ valider les choix des imprimeurs, des techniques optimales d'impression, des papiers (optimisation des laizes et des formats papier mis en œuvre) ;
- ▶ calculer le nombre d'exemplaires de magazines/journaux à imprimer en fonction des statistiques de vente ;
- ▶ identifier de nouvelles technologies utilisables (utilisation de rotatives livres à calage rapide, réglage automatique des enciers sur presse) ;
- ▶ mettre en place des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des laizes papier, etc.) ;
- ▶ informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché ;
- ▶ définir et valider des grilles d'allocation papier les plus optimisées avec chacun des fournisseurs ;
- ▶ identifier les axes d'amélioration continue en liaison avec les fournisseurs.

Les ajustements de format des publications constituent également des moyens d'optimiser la production des livres et magazines. Lagardère Publishing propose ainsi un grand nombre de manuels scolaires en format unique par titre et optimisé pour réduire le taux de gâche papier lors de la production. Lorsque le format compact est retenu, il reçoit un accueil favorable des prescripteurs que sont les enseignants, des acheteurs et aussi des élèves dont les cartables sont allégés.

La technologie d'impression à la demande, qui permet de n'imprimer des livres qu'à la commande, contribue également à réduire la consommation de papier, tout en limitant les émissions de gaz à effet de serre liées à la production, au stockage et au transport. Le Groupe a développé l'usage de cette technologie en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni et son catalogue a continué de s'agrandir en 2019.

En France, Hachette Livre a aussi mis cette technologie à la disposition d'un ambitieux projet avec la Bibliothèque nationale de France (BnF) permettant de commercialiser via le réseau de libraires une sélection de plus de 200 000 œuvres issues du patrimoine littéraire de la BnF.

FIN DE VIE DU PAPIER

La gestion des invendus livres et magazines constitue le principal enjeu environnemental du groupe Lagardère en matière d'économie circulaire (prévention et recyclage des déchets).

Au sein des activités presse, la réduction du taux d'invendus se fait en amont par l'optimisation du réglage (allocation des quantités des titres aux points de vente). Pour gérer au mieux les exemplaires invendus, dont l'existence même est inhérente à la vente au numéro, les directeurs de vente procèdent régulièrement à des actions de réglage des quantités imprimées et livrées à l'aide de logiciels spécialisés. Ces actions permettent d'obtenir des taux d'invendus inférieurs aux taux d'invendus moyens nationaux depuis de nombreuses années.

Chez Lagardère Publishing, le taux d'invendus des livres fait référence au périmètre géré par Hachette Livre Distribution, soit l'ensemble des activités en France, en Belgique, en Suisse, au Canada ainsi que le grand export. Les invendus qui ne sont pas pionnés afin d'être recyclés sont réintégrés au stock.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2019	2018	2017
Poids total du papier acheté en propre	kilotonne	123,3	180,2	180,6
Poids total du papier acheté et fourni	kilotonne	152,6	210,9	212,4
Part du papier certifié	%	>87	87	87
Part du papier recyclé	%	<10	10	10
Taux d'invendus de Lagardère Publishing France	%	21,2	22,6	21,7
Pourcentage d'invendus pilonnés et recyclés	%	76,5	77,1	72,6
Pourcentage d'invendus remis en stock	%	23,5	22,9	27,4

4.3.2.2 MAÎTRISE DES IMPACTS ÉNERGIE ET CARBONE

L'augmentation des émissions de gaz à effet de serre relatives aux activités humaines jouent un rôle indéniable dans l'accélération du changement climatique, enjeu global à l'origine de multiples impacts locaux et qui appelle aussi bien une réponse concertée au niveau mondial entre les différents États que des actions localisées à l'échelle des territoires, des entreprises, des individus. La lutte contre le changement climatique constitue donc un enjeu contemporain prégnant sur lequel tous les acteurs, publics comme privés, se positionnent. La prise en compte de l'empreinte carbone des activités est ainsi devenue un sujet incontournable pour toute entreprise engagée dans une stratégie de RSE cohérente.

A.1 STRATÉGIE

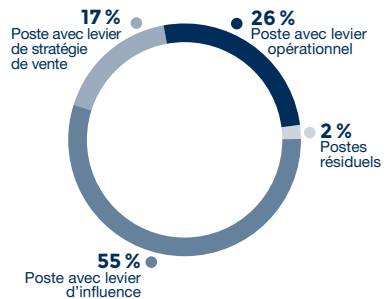
En tant qu'acteur leader de l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus, la responsabilité première du groupe Lagardère sur la question du changement climatique se trouve avant tout dans sa capacité à sensibiliser, informer et éduquer le grand public sur le sujet. Contribuer à améliorer le développement et le partage de la connaissance autour du changement climatique, de ses origines, de ses causes, des possibilités de réduire ses impacts et d'en atténuer ses effets, autant de sujets de société dont les différents supports médias du Groupe se font naturellement l'écho tout au long de l'année au gré des actualités à couvrir, traiter, analyser, approfondir.

Au-delà de cette responsabilité spécifique, le groupe Lagardère exerce des activités de nature largement tertiaire qui tendent à limiter ses impacts environnementaux directs en matière de changement climatique. Néanmoins, afin d'identifier les postes les plus significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de ses activités ainsi que les leviers d'action (opérationnels ou d'influence) pour les réduire, le groupe Lagardère a réalisé, au cours du premier semestre 2016, son premier Bilan Carbone® consolidé.

En termes de méthodologie, cette identification a été réalisée à partir des données d'activités portant sur l'année 2015. Elle a concerné l'ensemble des activités des quatre branches du Groupe et a donc intégré l'ensemble des émissions directes et indirectes, amont et aval, liées aux multiples activités et implantations du Groupe. Le but de ce diagnostic n'était pas d'aboutir à des chiffres précis mais de fournir des ordres de grandeur (notamment sur la plupart des postes du Scope 3) permettant d'évaluer la dépendance au carbone sur la chaîne de valeur. Ce bilan est un outil pour l'analyse stratégique qui a permis de confirmer de nombreuses hypothèses sur les enjeux carbone du Groupe (hypothèses formulées au fil des ans grâce à une connaissance approfondie des activités des branches).

Ainsi, les émissions ont été réparties en trois grandes catégories selon les leviers d'action à disposition du Groupe. La dernière catégorie regroupe les postes résiduels. Le graphique ci-après présente cette répartition.

Répartition des émissions du groupe Lagardère par type de levier d'action



Le poste d'émission le plus élevé est donc le poste avec levier d'influence, il regroupe les catégories suivantes :

- ▶ la fabrication et l'utilisation des supports audiovisuels et numériques utilisés par les clients finaux pour consommer l'ensemble des médias du Groupe (postes de télévision, radios, ordinateurs, téléphones portables, tablettes, liseuses) = 39 % ;
- ▶ les déplacements des spectateurs se rendant à des événements sportifs et/ou culturels dans les salles de spectacles/concerts et/ou dans les stades opérés par le Groupe = 13 % ;
- ▶ la diffusion des signaux TV, radio et Internet permettant la retransmission des produits médias = 3 %.

Sur chacune de ces catégories, les leviers d'action sont très limités :

- ▶ fabrication et utilisation des supports audiovisuels et numériques : les deux seuls leviers qui existent sur ces postes sont le lobbying auprès des fabricants de ces supports et la sensibilisation des utilisateurs sur la manière d'utiliser ces supports (consommations d'énergie et amortissement sur la durée). Deux leviers d'influence qui ne figurent pas parmi les plus accessibles ;
- ▶ déplacement des spectateurs sur les événements : promotion de la mobilité durable, partenariats facilitant les transports en commun, le covoiturage, etc. Des leviers valables pour les spectateurs une fois sur place ou pour ceux qui habitent à distance raisonnable du lieu de l'événement. Ces leviers ne pourraient néanmoins pas empêcher les déplacements internationaux majoritairement réalisés en avion ;
- ▶ diffusion des signaux TV, radio et Internet : le groupe Lagardère est entièrement tributaire de ces réseaux de diffusion qui sont sous le contrôle d'opérateurs publics et/ou privés.

Le second poste d'émission le plus élevé est le poste avec levier de stratégie de vente (17 %). Ce poste fait référence à la fabrication des produits vendus dans les différents points de vente de la branche Lagardère Travel Retail (alimentation et boissons, presse, livres, accessoires divers, parfum et cosmétiques, textile et habillement, etc.). Les leviers d'action de ce poste sont relativement clairs, il s'agit de proposer à la vente des produits moins « carbonés » et des produits plus locaux. Les nombreux points de vente de Lagardère Travel Retail commercialisent d'ores et déjà un grand nombre de produits locaux dans l'ensemble de leurs points de vente à travers le monde. Proposer des produits moins impactant en termes de carbone sous-entend une évolution plus profonde de l'offre au sein des points de vente.

À eux seuls, ces deux premiers postes représentent 72 % des émissions du Groupe.

Le troisième poste, celui avec levier opérationnel, représente un peu plus d'un quart (26 %) des émissions et regroupe les catégories suivantes :

- ▶ la fabrication des produits papier (livres, magazines et journaux) = 11 % ;
- ▶ la distribution des produits vendus (logistique) = 10 % ;
- ▶ les consommations d'énergie du parc immobilier du Groupe (bureaux, entrepôts, points de vente, salles de spectacles, etc.) = 5 %.

Ces catégories constituent les principales sources d'émissions de gaz à effet de serre sur lesquelles le Groupe peut agir avec plus ou moins de facilité.

Le quatrième et dernier poste, comptant pour 2 % des émissions, regroupe trois catégories résiduelles. Il s'agit des émissions liées aux catégories suivantes : organisation/production d'événements, production des contenus TV/radio/Internet, fin de vie des produits.

Il convient enfin de préciser qu'il existe toujours un certain degré d'incertitude dans ce type d'analyse, notamment lié aux facteurs d'émission moyens utilisés, aux hypothèses de calcul retenues, aux extrapolations et estimations qui peuvent être faites, etc. Les différents degrés d'incertitude de l'ensemble des postes d'émission inclus dans l'analyse sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Niveau d'incertitude des postes d'émission du Groupe

Postes d'émission	Incertainces
Fabrication et utilisation des supports audiovisuels et numériques	+++
Fabrication des produits vendus dans les points de vente	++
Déplacement des spectateurs	+++
Fabrication des produits papier	+
Distribution des produits vendus (logistique)	++
Consommations d'énergie du parc immobilier	+
Diffusion des signaux TV, radio et Internet	+++
Organisation/production d'événements	++
Production des contenus TV, radio et Internet	+++
Fin de vie des produits	++

En conclusion, ces résultats viennent donc étayer les démarches initiées depuis plusieurs années par le groupe Lagardère en matière de stratégie bas carbone. Cette stratégie consiste à se focaliser sur les postes pour lesquels le Groupe possède de vrais leviers d'action opérationnels à savoir :

- ▶ la production des produits papier livres et magazines (voir chapitre 4.3.2.1) ;
- ▶ la maîtrise des consommations énergétiques dans les bureaux, points de vente, entrepôts et salles de spectacles du Groupe (voir section suivante) ;
- ▶ la recherche d'optimisation des activités logistiques (voir section suivante).

Par ailleurs, le Groupe n'a pas encore identifié d'implantations susceptibles d'être fortement impactées par l'augmentation ou l'aggravation de la fréquence ou l'intensité des aléas climatiques. En conséquence, estimant que cette situation ne donnait pas matière à nuire au bon déroulement de ses activités, le Groupe n'a pour l'instant pas mis en place de mesures d'adaptation aux conséquences du changement climatique.

A.2 DÉPLOIEMENT DANS LES ACTIVITÉS

Chez **Lagardère Publishing**, la vérification des fibres utilisées dans la fabrication du papier en provenance d'Asie, initiative lancée en 2016 aux États-Unis et déployée aux autres territoires de la branche en 2017, s'est poursuivie durant l'année. Cet outil de performance environnementale complète le programme francophone Cap Action Carbone qui permet notamment, depuis cinq ans, d'afficher sur les livres francophones une double indication : celle de l'empreinte carbone de l'ouvrage et celle de l'origine (certifiée ou recyclée) des fibres utilisées.

Chez **Lagardère Travel Retail**, où le réaménagement des magasins Relay en France a été l'occasion de tester le principe d'*upcycling*, qui a permis de limiter les émissions de gaz à effet de serre, les efforts portent également sur les émissions liées au transport, dans le cadre des livraisons des entrepôts. Depuis 2015, Lagardère Duty Free dispose d'une flotte de véhicules hybrides. Aujourd'hui, l'utilisation de cette flotte dans les aéroports de Paris-Charles-de-Gaulle et de Paris-Orly permet d'économiser 20 % de carburant par an.

Par ailleurs, au sein du réseau international de points de vente opérés par la branche, les programmes d'optimisation énergétique passent notamment par du relampage LED et le déploiement de réfrigérateurs équipés de portes.

Le Groupe et ses branches organisent en leur sein la gestion de cet enjeu, notamment via des actions de sensibilisation et de formation permettant à leurs collaborateurs de maîtriser les enjeux propres à leurs activités ainsi que les outils et actions engagées pour y faire face.

DANS LES BUREAUX

Le groupe Lagardère déploie sa stratégie de réduction de l’empreinte carbone de ses bureaux selon trois axes :

- ▶ la préférence donnée à des bâtiments économes en énergie et/ou disposant d’une certification environnementale pour héberger les salariés des différentes sociétés du Groupe. Par exemple, l’immeuble qui accueille Hachette Livre à Vanves a obtenu la certification NF Bâtiments Tertiaires-Démarche HQE ainsi que le label de performance énergétique BBC et le nouveau quartier

général de Hachette UK à Londres est pour sa part certifié BREEAM ;

- ▶ la mise en place d’une démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de CO₂. Depuis de nombreuses années, plusieurs immeubles abritant les collaborateurs du groupe Lagardère sont chauffés par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU). Par ailleurs, depuis fin 2017, le Groupe a fait le choix d’acheter de l’électricité verte pour tous les approvisionnements dont il a le contrôle en France ;
- ▶ la volonté d’utiliser les bureaux de manière rationnelle et pragmatique. Les bureaux où évoluent les collaborateurs du Groupe sont ainsi de plus en plus configurés en vue d’optimiser les consommations énergétiques du quotidien (éclairage LED, détecteurs de présence, équipements informatiques labellisés, mutualisation des équipements, etc.).

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2019	2018	2017
Émissions de CO ₂ par M€ de chiffre d’affaires	teqCO ₂	15,6	14,6	15,6

Les ratios présentés dans le tableau ci-dessus font référence aux émissions du Scope 1 et Scope 2 présentés en détail au paragraphe A.1 de la section 4.4.3.

4.3.3 LE RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

4.3.3.1 LE RESPECT DE LA VIE PRIVÉE

Avec le foisonnement exponentiel des données mises en ligne sur Internet et la recrudescence des cyber-attaques ces dernières années, la question de la protection des données personnelles devient un sujet sociétal majeur qui impose une responsabilité et une vigilance accrues. Les systèmes d’information ont une importance critique pour le quotidien de l’ensemble des activités du Groupe qui détient des données confidentielles liées à la conduite de ses affaires ainsi que des données à caractère personnel portant sur des tiers (notamment clients, fournisseurs, internautes) ou sur les salariés du Groupe.

A.1 STRATÉGIE ET DÉPLOIEMENT

Le Groupe détient dans ses systèmes d’information des données à caractère personnel portant sur les salariés du Groupe ou sur des tiers, qu’il s’agisse par exemple d’abonnés (magazines, fascicules), de voyageurs (duty free), d’internautes (médias, éducation).

Depuis l’adoption du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) applicable en France et dans tous les pays membres de l’Union européenne le 25 mai 2018, ce sujet fait l’objet d’une forte médiatisation, d’une attention soutenue du public et d’une vigilance accrue des autorités de contrôle. Par ailleurs, une jurisprudence commence à se constituer, notamment en matière de sanctions et dans l’exercice de certains droits (par exemple le droit à l’effacement).

Le Groupe s’est mobilisé dès 2016 pour la mise en œuvre de ce Règlement, avec le soutien attentif de la Gérance. Après une première action de sensibilisation effectuée auprès des branches dès le milieu de l’année 2016, un groupe de travail dédié a été créé au niveau central, animé par trois directions et composé du Délégué à la Protection des Données (DPO), du Responsable de la Sécurité des Systèmes d’Information Groupe et de la Compliance Groupe.

La mise en place d’un comité de pilotage avec les branches sous la responsabilité du DPO ainsi que la création d’un réseau de délégués dans les branches ont notamment permis de valider divers outils, méthodes et politiques destinés au recensement des traitements, à l’encadrement juridique des traitements et à la protection technique des données à caractère personnel (cf. § 3.2.6.5).

Ce programme de mise en conformité est désormais intégré dans le processus de renforcement continu qui caractérise tous les programmes de gestion des risques et de la conformité du Groupe. À titre d’exemple, des missions d’Audit interne ont été conduites en 2019 et de nouvelles missions sont programmées pour l’année 2020.

Le chapitre 3 « Facteurs de risques et dispositifs de contrôle » du présent document détaille l’ensemble des démarches entreprises en matière de sécurité des systèmes d’information et d’application du Règlement Général sur la Protection des Données.

Quant à la protection de la propriété intellectuelle, elle est par exemple au cœur du métier de Lagardère Publishing, car ses éditeurs sont dépositaires des droits patrimoniaux de leurs auteurs.

4.3.3.2 LE RESPECT DES LIBERTÉS FONDAMENTALES

Dans un monde toujours plus transparent, les entreprises sont aujourd’hui soumises à des attentes de toute part pour démontrer qu’elles respectent les droits de l’homme dans leurs opérations et leurs chaînes de valeur.

Bien qu’il relève du devoir des États de transposer leurs obligations internationales relatives aux droits de l’homme dans la législation nationale et de s’assurer de leur application, les droits de l’homme internationalement reconnus s’appliquent également aux entreprises, ce qui constitue à la fois un enjeu et un défi. Les entreprises pouvant influencer sur les droits de l’homme de leurs employés et travailleurs contractuels, des travailleurs de leurs fournisseurs, des communautés qui gravitent autour de leurs activités, des utilisateurs

finaux de leurs produits et services, de nombreuses réglementations nationales prévoient déjà différentes mesures de protection contre la violation des droits de l'homme par les entreprises : lois sur le travail, lois anti-discrimination, lois sur la santé et la sécurité, loi sur l'environnement, etc.

En résumé, le comportement des entreprises peut avoir une incidence directe ou indirecte sur la jouissance des droits de l'homme, de façon positive ou négative.

En pratique, certains droits sont plus pertinents que d'autres, en fonction des secteurs d'activités, des implantations internationales, des circonstances, etc. Pour le groupe Lagardère, le sujet des droits humains s'analyse sur trois dimensions principales.

En premier lieu, il se regarde sous l'angle de l'incidence positive apportée grâce aux activités dans les domaines de la culture, de l'éducation et de la connaissance positive sur un certain nombre de droits humains (droit à la liberté d'opinion et d'expression et droit à l'éducation notamment). La section 4.3.1.3 développe très largement cette incidence positive.

Dans un second temps, il concerne évidemment l'interne et les salariés de l'ensemble du Groupe, sur des risques avant tout liés aux conditions de travail, à la santé, à la sécurité et la sûreté des personnes ou encore les discriminations. En complément de cette section, la section 4.3.1.2 développe plus spécifiquement la politique du Groupe en matière de diversité et de mixité des ressources humaines.

Enfin, dans un troisième temps, le risque d'infraction aux droits de l'homme est également considéré comme un sujet lié à celui de la chaîne d'approvisionnement et des achats responsables et à l'intégration de ces problématiques dans les relations qu'entretiennent les entités opérationnelles du Groupe avec leurs fournisseurs et sous-traitants.

A.1 STRATÉGIE

Signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2003, le groupe Lagardère s'engage à faire du respect des droits humains et des libertés fondamentales un enjeu de développement durable central. Et si la nature tertiaire des activités du Groupe tend à limiter ses impacts négatifs directs en la matière, l'ensemble des femmes et des hommes du Groupe veillent à ce que le développement et la croissance des activités n'entrent nullement en conflit avec le respect de ces droits.

En complément du Pacte mondial, le groupe Lagardère s'engage à respecter les principes des droits de l'homme internationalement reconnus dans des textes tels que la Charte internationale des droits de l'homme (Déclaration universelle des droits de l'homme, Pacte international relatif aux droits civils et politiques et Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels), les normes fondamentales de l'Organisation internationale du travail, les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations unies ou « Principes de Ruggie »).

Le Code de Déontologie du Groupe, établit par ailleurs un corpus de principes directeurs que les salariés s'engagent à respecter. Parmi l'ensemble des sujets abordés, les questions de respect de la personne, de conditions de travail et de dialogue social font partie des points saillants sur lesquels le Groupe a choisi de s'engager plus particulièrement.

L'interdiction de la discrimination, de tout type de coercition mentale ou physique, de toute punition corporelle ainsi que toute forme de harcèlement sont formellement inscrites au sein de ce Code.

Sur les conditions de travail, le groupe Lagardère s'engage à respecter les règles légales en vigueur en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail et à prendre toutes les précautions raisonnables pour maintenir un environnement de travail sûr et sain

pour chacun. Ainsi, en cas de risque exposant la vie et la santé, il reconnaît l'intérêt du droit de retrait lorsque celui-ci est mis en œuvre en conformité avec la législation. Le Groupe s'efforce aussi de réduire les risques sanitaires et professionnels. Il veille à maintenir un niveau d'information suffisant pour que chacun puisse remplir ses missions, et à garantir l'existence et le bon fonctionnement d'un dialogue social pour traiter localement de ces sujets.

Sur le dialogue social, Le Groupe reconnaît l'importance d'avoir des interlocuteurs indépendants représentant les collaborateurs, librement élus, avec qui établir un dialogue régulier sur les sujets concernant la sécurité et la santé des collaborateurs, les conditions de travail et les changements d'organisation ayant un impact sur l'emploi. Ce dialogue s'inscrit sur un principe clair de recherche d'équilibre permanent entre les enjeux économiques et sociaux, se situe à tous les niveaux de l'organisation (entités, branches et Groupe).

Enfin, depuis 2013, le Groupe est également engagé dans un processus d'amélioration continue afin de renforcer sa stratégie et ses pratiques en matière d'achats responsables. Ainsi, depuis cette date, la stratégie du Groupe en la matière repose sur trois piliers :

- ▶ une politique Achats Responsables qui promeut notamment, auprès des acheteurs du Groupe, le respect de l'environnement, la diversité et l'insertion sociale, la qualité de gouvernance, l'accès facilité aux TPE/PME, la prise en compte de la trésorerie des petits fournisseurs et la sélection de fournisseurs responsables ;
- ▶ une Charte fournisseur responsable, qui s'appuie sur un certain nombre de référentiels internationaux comme les principes directeurs de l'OCDE, les conventions de l'OIT et le Pacte mondial, et qui doit être soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société du Groupe ;
- ▶ une collaboration avec la société Ecovadis afin de procéder à l'évaluation régulière des performances environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs et sous-traitants du Groupe.

Au cours de l'année 2017, dans le cadre de l'élaboration de son plan de vigilance, le Groupe avait par ailleurs procédé à la réalisation d'une cartographie des risques liés aux activités des fournisseurs et sous-traitants. Cette cartographie a permis de renforcer la stratégie du Groupe en matière d'achats responsables en identifiant sept grandes familles d'achats comme étant les plus susceptibles de générer des risques en termes de santé-sécurité des personnes, de droits humains ou encore d'environnement (voir la section 4.7.1 pour avoir le détail de ces sept catégories d'achats).

A.2 DÉPLOIEMENT

En matière de dialogue social (voir la section 4.4.1.A.2 pour plus d'informations), le Groupe dispose d'interlocuteurs indépendants et librement élus représentant les collaborateurs. Il peut ainsi établir un dialogue régulier notamment sur les sujets concernant les conditions de travail et les changements d'organisation ayant un impact sur l'emploi.

Sur les thématiques de santé-sécurité, chacune des branches mène une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et de formation.

Le groupe Lagardère s'attache d'ailleurs à suivre précisément les indicateurs liés aux accidents du travail ainsi qu'à leur prévention.

Depuis plusieurs années, le Groupe a aussi mis en place trois indicateurs lui permettant de faire remonter les éventuelles infractions à certains droits de l'homme dans lesquelles une de ses entités opérationnelles pourrait être impliquée plus ou moins indirectement. Le suivi du nombre de contentieux formels pour fait de discrimination, pour travail forcé et pour travail des enfants permet ainsi de sonder le niveau de maturité des différentes sociétés du Groupe en la matière. En 2019, le contentieux formel pour fait de

harcèlement a été ajouté à la liste, portant désormais à quatre le nombre d'indicateurs clés en la matière.

Suite aux décisions prises dans le cadre du plan de vigilance, les entités opérationnelles du Groupe ont déployé, tout au long de l'année, leurs plans d'actions personnalisés au regard de leurs activités. Elle se sont concentrées en premier lieu sur les fournisseurs et sous-traitants opérant dans les familles d'achat les plus risquées, implantés dans les pays considérés comme les plus exposés aux risques RSE et auprès desquels les dépenses d'achat étaient les plus élevées.

Cette priorisation les a amenés à faire évaluer, au cours de l'année 2019, 65 fournisseurs dans le cadre du partenariat avec Ecovadis.

Concernant Lagardère Publishing, les fournisseurs évalués opèrent dans les secteurs de l'édition (impression, papeterie, façonnage) et du commerce d'accessoires et d'articles ménagers.

Du côté de Lagardère Travel Retail, les fournisseurs évalués durant l'année appartiennent à la catégorie identifiée comme prioritaire à

savoir les produits à marques propres vendus dans les boutiques. Des fournisseurs de produits alimentaires, d'accessoires et de textiles ont également été évalués.

La Charte fournisseur responsable prévoit par ailleurs que l'éditeur puisse faire diligenter des audits de conformité dans les locaux et tout site de production des fournisseurs et sous-traitants, avec sanction à la clé pour tout contrevenant. En 2019, Hachette Livre a ainsi réalisé 6 audits sociaux chez ses fournisseurs et s'est également fait communiquer pour analyse 35 rapports d'audits sociaux concernant d'autres fournisseurs. Ces 41 audits sociaux ont permis de mettre en évidence des non-conformités majeures dans trois cas qui ont conduit aux décisions suivantes : Hachette Livre a décidé d'arrêter de travailler avec deux d'entre eux ; quant au troisième site, il a mis en place les actions correctives demandées qui ont permis de lever les non-conformités critiques comme l'atteste l'audit suivant réalisé sous un délai de six mois après le premier audit.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2019	2018	2017
Nombre de contentieux formels pour fait de discrimination	Nb	16	12	6
Nombre de contentieux formels pour cause de travail forcé	Nb	5	5	0
Nombre de contentieux formels pour cause de travail des enfants	Nb	0	0	0
Nombre de contentieux formels pour cause de harcèlement	Nb	11	-	-
Part des salariés disposant d'une représentation du personnel au 31/12	%	70	68	71

Nombre d'accidents du travail et de jours d'arrêt

Branche	Nombre d'accidents	Nombre de jours d'arrêt
Lagardère Publishing	131	4 985
Lagardère Travel Retail	622	20 396
Lagardère News	6	170
Lagardère Live Entertainment	1	48
Hors Branches	22	547
Autres actifs en cours de cession de Lagardère Active	4	134
Lagardère Sports	12	148
Groupe 2019	798	26 428
Groupe 2018	670	21 776

Taux de fréquence, de gravité ⁽¹⁾ et d'absentéisme ⁽²⁾ liés aux accidents du travail

Branche	Taux de fréquence		Taux de gravité		Taux d'absentéisme	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Lagardère Publishing	11,77 %	8,70 %	0,45 %	0,26 %	0,11 %	0,06 %
Lagardère Travel Retail	17,16 %	16,09 %	0,56 %	0,52 %	0,19 %	0,11 %
Lagardère News	3,96 %	4,29 %	0,13 %	0,10 %	0,01 %	0,01 %
Lagardère Live Entertainment	10,26 %	0,00 %	0,49 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Hors Branches	58,56 %	27,91 %	1,40 %	2,04 %	0,03 %	0,05 %
Autres actifs en cours de cession de Lagardère Active	6,33 %	4,67 %	0,17 %	0,74 %	0,01 %	0,03 %
Lagardère Sports	5,18 %	9,41 %	0,06 %	0,20 %	0,01 %	0,03 %
Groupe 2019	15,28 %	13,26 %	0,50 %	0,43 %	0,44 %	0,31 %

Dialogue social et santé-sécurité

Indicateur	Unité	2019	2018	2017
Part des salariés appartenant à une entité qui dispose d'un organe chargé de l'hygiène et de la sécurité	%	91	91	86
Part des salariés appartenant à une entité qui a mis en place un suivi médical régulier	%	59	68	73
Pourcentage des heures de formation consacrées à l'hygiène et la sécurité	%	13	13	11

Plusieurs contentieux formels ⁽³⁾ pour cause de harcèlement, de travail forcé/obligatoire et de discrimination ont été recensés au cours de l'année 2019.

Sur l'ensemble des contentieux recensés, 60 % concernent la même entité aux États-Unis. Sur les dix cas de discrimination qui ont fait l'objet de plainte dans cette entité, une des affaires a été réglée à l'amiable, cinq ont été arbitrées en faveur de l'entité (rejet de la

plainte par une autorité compétente) et quatre autres sont encore en cours d'investigation. Sur les cinq cas de travail forcé recensés au sein de cette entité, tous ont été résolus. Enfin sur les quatre cas de harcèlement recensés dans l'entité, un est en attente de médiation, un est encore en cours d'investigation, un a été arbitré en faveur de l'entité (rejet de la plainte par une autorité compétente) et le dernier a été arbitré en faveur de la plaignante.

(1) Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées ; taux de gravité = nombre de jours d'arrêt x 1 000/nombre d'heures travaillées.

(2) Taux d'absentéisme : (nombre de jours d'arrêt x nombre moyen d'heures travaillées par jour)/(nombre d'ETP permanents sur l'année x nombre moyen d'heures travaillées par an).

(3) Par contentieux, nous entendons toute action ou plainte légale enregistrée formellement auprès de toute autorité compétente.

4.3.4 LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

La diversité des activités du Groupe et des tiers avec lesquels il interagit ainsi que ses implantations et/ou développements à l'international, y compris dans des pays moins stables politiquement et juridiquement, constituent des facteurs de risques, notamment en matière de corruption (cf. § 3.1.3.1).

A.1 STRATÉGIE

Le Groupe a adopté un principe de « tolérance zéro » à l'égard de la corruption. Ce principe se décline à travers un programme compliance spécifique, qui a été déployé progressivement depuis 2013. Il comporte notamment une politique anti-corruption applicable à tous et rappelant les exigences éthiques du Groupe.

Ainsi, le Groupe s'interdit de promettre, d'offrir, d'autoriser, d'accorder, de solliciter ou d'accepter, des paiements illicites ou autres avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché, d'encourager de manière illicite une décision ou une absence de décision, ou d'abuser de l'influence réelle ou supposée d'un tiers pour obtenir une décision favorable ou tout autre avantage illégitime.

Cette politique, portée par la Compliance Groupe, est mise en pratique via des procédures spécifiques destinées à encadrer les activités considérées comme étant à risque et des processus de contrôle qui en vérifient le bon respect.

A.2 DÉPLOIEMENT

La conception et le pilotage du programme anti-corruption sont réalisés au niveau central par la Compliance Groupe. Son déploiement, mis en œuvre de manière progressive depuis 2013, et son application sont assurés par les entités opérationnelles.

Sur le terrain, les Correspondants Compliance assurent la diffusion des principes de lutte contre la corruption au moyen de formations, apportent leur assistance et leur support aux équipes opérationnelles pour analyser les risques, effectuer les vérifications nécessaires sur

les futurs partenaires et prendre les mesures adéquates pour prévenir la survenance d'acte de corruption et répondre aux questions des collaborateurs.

Les dirigeants et collaborateurs, formés aux enjeux de la lutte contre la corruption, sont tenus d'observer les réglementations en vigueur et d'appliquer le programme anti-corruption dans leurs relations avec les tiers, qu'il s'agisse d'instances gouvernementales, d'administrations, de clients ou de fournisseurs, publics ou privés. Lors des opérations de croissance externe, des vérifications spécifiques sont effectuées pour détecter des risques de corruption. Enfin parmi les mesures en place, les contributions politiques sont prohibées.

Le détail des démarches entreprises en la matière sont développées dans le chapitre "Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques" du présent document, au paragraphe "Éthique des affaires" (cf. § 3.2.6.5).

A.3 PERFORMANCE

Le suivi de la performance est effectué à plusieurs niveaux :

- ▶ les branches élaborent un tableau de bord semestriel, comprenant entre autres points, un suivi de la mise en œuvre des procédures anti-corruption, des formations effectuées et des éventuels incidents, ainsi que la définition des priorités pour la période à venir ;
- ▶ les dossiers d'une certaine ampleur sont soumis au contrôle du Comité Financier et font l'objet d'une analyse spécifique des risques compliance, dont le risque de corruption ;
- ▶ les procédures de contrôle interne intègrent un volet compliance ;
- ▶ enfin, l'audit interne effectue régulièrement des contrôles de la mise en œuvre du programme anti-corruption dans les différentes entités.

4.4 LA RSE, SUIVI DES AUTRES INFORMATIONS

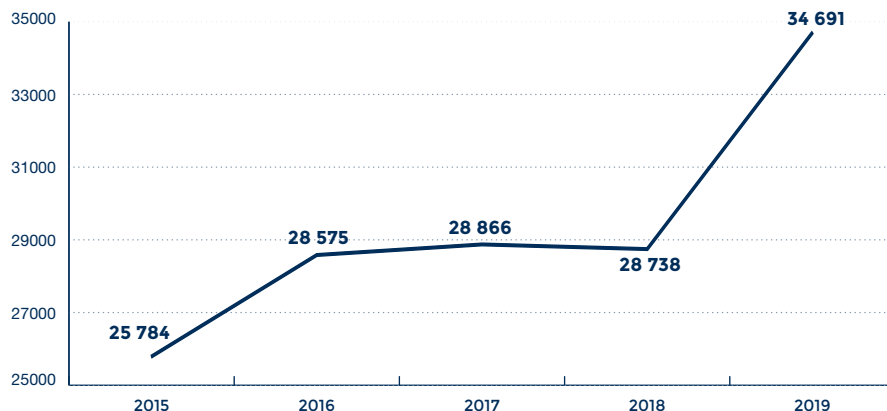
RFA

Au-delà des informations fournies au titre de l'analyse des risques, le texte ci-dessous rassemble un certain nombre d'informations sociales, sociétales et environnementales que le Groupe s'attache à suivre dans le cadre de sa politique de RSE.

4.4.1 LES INFORMATIONS SOCIALES

A.1 BILAN DES EFFECTIFS

Évolution des effectifs permanents au 31 décembre ⁽¹⁾



Répartition des effectifs par branche au 31 décembre 2019

Branche	Femme	Homme	Total	Évolution 2018/2019
Lagardère Publishing	4 213	2 666	6 879	-1,28 %
Lagardère Travel Retail	16 653	8 306	24 959	36,33 %
Lagardère News	420	410	830	-39,90 %
Lagardère Live Entertainment	33	35	68	9,68 %
Hors Branches	114	186	300	1,01 %
Actifs en cours de cession de Lagardère Active	242	221	463	2,21 %
Lagardère Sports	406	786	1 192	-6,07 %
Groupe 2019	22 081	12 610	34 691	20,71 %

(1) Les effectifs permanents (appelés en France CDI, contrats à durée indéterminée) présentés ici sont les effectifs réels présents le dernier jour de l'année. Compte tenu principalement de l'importance des mouvements d'entrées et de sorties de collaborateurs au cours de l'année, en particulier sur l'activité Travel Retail, il est difficile de faire appliquer une définition homogène dans le temps pour déterminer l'effectif. Le chiffre présente un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés (environ 1 %).

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

Répartition des effectifs permanents par tranche d'âge

Branche	30 ans et moins	31-40 ans	41-50 ans	51 ans et plus	Total
Lagardère Publishing	1 377	1 859	1 859	1 784	6 879
Lagardère Travel Retail	9 489	6 389	4 410	4 671	24 959
Lagardère News	100	230	261	239	830
Lagardère Live Entertainment	20	23	15	10	68
Hors Branches	46	81	81	92	300
Autres actifs en cours de cession de Lagardère Active	61	119	179	104	463
Lagardère Sports	348	465	256	123	1 192
Groupe	11 441	9 166	7 061	7 023	34 691
Pourcentage	59 %		20 %	20 %	

L'évolution des effectifs permanents du Groupe s'explique en grande partie par le recentrage stratégique du Groupe amorcé en 2018. En conséquence, les effectifs liés aux deux branches majeures sont soit en stabilisation (Lagardère Publishing), soit en forte progression (Lagardère Travel Retail). Une progression qui fait suite à l'intégration de nouvelles acquisitions et/ou concessions entre fin 2018 et fin 2019 (notamment HBF et IDF). Concernant les actifs cédés ou en cours de cession, les effectifs ont, fort logiquement, diminué entre 2018 et 2019.

A.2 DIALOGUE SOCIAL

Sur le plan du dialogue social, au-delà du principe d'autonomie des branches, le Groupe souhaite privilégier la concertation et le dialogue avec ses partenaires sociaux et entre ses différentes filiales, en France et à l'international.

Dans cet objectif, deux comités ont été constitués : le Comité d'Entreprise Européen, créé en janvier 2003, et le Comité de Groupe, créé en janvier 2002.

Ces deux instances échangent régulièrement avec la Direction sur les enjeux et transformations nécessaires à l'activité du Groupe.

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés français du groupe Lagardère.

Le Comité d'Entreprise Européen est également composé de 30 titulaires, salariés du Groupe en Europe. Après son renouvellement de juillet 2017, les salariés français détiennent 12 sièges et ceux de dix pays européens – Allemagne, Autriche, Bulgarie, Espagne, Italie, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni – se partagent les 18 sièges restants.

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion annuelle ordinaire pour chacune des deux instances.

À ces réunions ordinaires peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions extraordinaires ou bien encore des réunions des membres du Bureau et des Représentants Syndicaux Centraux.

Accords collectifs en vigueur

Indicateur	Unité	2019	2018	2017
Accords collectifs en vigueur au 31/12	Nb	560	488	537
Accords collectifs signés durant l'année	Nb	111	108	94

Part des salariés couverts par un accord collectif, selon le type d'accord

Type d'accord	Égalité professionnelle	Hygiène, sécurité, conditions de travail	Insertion des travailleurs en situation de handicap	Couverture sociale	Durée du travail	Formation	Rémunération
Groupe 2019	48 %	58 %	40 %	62 %	79 %	47 %	76 %
Groupe 2018	50 %	44 %	32 %	57 %	82 %	31 %	77 %

A.3 ORGANISATION DU TRAVAIL

Afin de répondre aux besoins liés à la spécificité de leurs activités, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse grâce notamment au recours aux heures supplémentaires, aux contrats non permanents ainsi qu'au travail temporaire. Cette souplesse, nécessaire dans l'organisation du

travail, n'empêche pas le groupe Lagardère de rester attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, notamment en matière de durée et d'organisation du travail.

Ses activités dans l'édition, la presse, et la production de spectacles vivants amènent le groupe Lagardère à s'appuyer ponctuellement sur la collaboration de catégories de personnels spécifiques :

les pigistes, intermittents du spectacle et autres travailleurs dits « occasionnels » (tels que les relecteurs ou le personnel indispensable à l'organisation d'événements).

Le total des effectifs non permanents et intérimaires en équivalents temps plein (ETP⁽¹⁾) représente 14,8 % des effectifs totaux en ETP du groupe Lagardère (contre 13,4 % en 2018).

Effectifs non permanents⁽²⁾ en Équivalents Temps Plein

Branche	2019	2018
Lagardère Publishing	451	297
Lagardère Travel Retail	2 563	2 483
Lagardère News	51	135
Lagardère Live Entertainment	13	13
Hors Branches	19	20
Autres actifs en cours de cession de Lagardère Active	105	126
Lagardère Sports	132	413
Groupe	3 334	3 487

Salariés dit « occasionnels⁽³⁾ » en Équivalents Temps Plein

Branche	2019	2018
Lagardère Publishing	73	86
Lagardère Travel Retail	58	39
Lagardère News	332	355
Lagardère Live Entertainment	34	16
Hors Branches	4	23
Autres actifs en cours de cession de Lagardère Active	931	777
Lagardère Sports	102	28
Groupe	1 534	1 324

Nombre d'heures d'intérim⁽⁴⁾ au cours de l'année en Équivalents Temps Plein

Branche	2019	2018
Lagardère Publishing	639	629
Lagardère Travel Retail	365	182
Lagardère News	3	6
Lagardère Live Entertainment	2	0
Hors Branches	3	10
Autres actifs en cours de cession de Lagardère Active	62	60
Lagardère Sports	10	5
Groupe	1 084	892

(1) Le chiffre des ETP est obtenu en additionnant l'ensemble des salariés présents au cours de l'année, en tenant compte de leur quotient de temps de travail et de leur temps de présence sur l'année ; ainsi, un salarié à mi-temps présent six mois sur l'année civile comptera pour un effectif de 0,25 (0,50 X 0,50) ; cette donnée est beaucoup plus pertinente pour l'analyse des effectifs non permanents, plutôt qu'un chiffre au 31 décembre qui ne permet pas de retracer la réalité de cette catégorie spécifique de salariés.

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

(3) Les salariés occasionnels sont des salariés dont l'activité présente une alternance de périodes travaillées et non travaillées qui répondent donc aux besoins ponctuels de l'entreprise.

(4) Le nombre d'heures d'intérim recense le recours aux salariés d'une entreprise de travail temporaire. Les salariés intérimaires font l'objet d'un contrat de mise à disposition pour une durée limitée contre paiement d'une facture. L'intérimaire n'est pas inscrit aux effectifs de l'entité et est payé par l'agence d'intérim.

4.4.2 LES INFORMATIONS SOCIÉTALES

A.1 STRATÉGIE

En parfaite cohérence avec les métiers du Groupe, la stratégie philanthropique et l'implication sociétale du groupe Lagardère s'incarnent notamment dans le domaine de la culture et de l'éducation par le biais de la Fondation Jean-Luc Lagardère, créée en 1989 sous l'égide de la Fondation de France.

La Fondation a pour vocation de relayer l'engagement de Lagardère dans les domaines de la culture, de la solidarité, de la jeunesse et du sport et développe de nombreux programmes afin de promouvoir la diversité culturelle, encourager la création et favoriser l'accès à l'éducation, et à la culture pour tous. La volonté du Groupe est également de s'appuyer sur elle afin d'encourager ses collaborateurs dans leur engagement sociétal.

Enfin, le groupe Lagardère, au-delà de l'action de la Fondation, exerce une responsabilité liée à son engagement solidaire et à celui de ses différentes marques vis-à-vis de la société. Créateur de lien social, le Groupe s'efforce ainsi de promouvoir la culture, l'éducation l'accessibilité des contenus, la liberté d'expression, la lutte contre la faim à travers différentes opérations de partenariat ou de mécénat directement déployées au sein de ses sociétés opérationnelles.

Les programmes développés par la Fondation ainsi que les démarches mises en œuvre au sein des branches d'activités répondent ainsi à de nombreux Objectifs de Développement durable, notamment les enjeux un à cinq, huit à douze et seize.

A.2 DÉPLOIEMENT ET PERFORMANCE

AU SEIN DE LA FONDATION JEAN-LUC LAGARDÈRE

Fer de lance de l'engagement du groupe Lagardère en faveur de la création de la culture, la remise des bourses par la Fondation permet de récompenser des jeunes créateurs du monde de la culture et des médias de moins de 30 ans (ou moins de 35 ans pour certaines catégories). Onze catégories sont ainsi récompensées par des jurys prestigieux : Écrivain, Producteur cinéma, Scénariste TV, Musicien (Musiques actuelles, Jazz et musique classique), Libraire, Journaliste de presse écrite, Photographe, Auteur de documentaire, Auteur de film d'animation et Créateur numérique.

Depuis la création des Bourses de la Fondation Jean-Luc Lagardère en 1990, 320 lauréats (dont 13 nouveaux en 2019) ont reçu la somme totale de 6 655 000 €, dont 255 000 € en 2019.

Ces lauréats sont ensuite régulièrement impliqués dans les autres programmes de la Fondation, comme l'attestent les trois exemples ci-dessous :

- ▶ dans le cadre du partenariat avec l'Académie de France à Rome - Villa Médicis, deux lauréats de la Fondation ont été accueillis en 2019 pour une résidence d'un mois ;
- ▶ dans le cadre du soutien de la Fondation au programme culturel du Studio 13/16 du Centre Pompidou (destiné à un public d'adolescents), une lauréate de la Bourse Créateur numérique a proposé aux adolescents un atelier autour du geste chorégraphique tandis que deux lauréats de la Bourse Journaliste de presse écrite de la Fondation les ont initiés au journalisme ;
- ▶ enfin, dans le cadre du partenariat avec l'Abbaye aux Dames, la cité musicale et plus particulièrement du dispositif Place aux jeunes ! qui accompagne les enfants et adolescents dans l'épanouissement de leur pratique musicale et l'acquisition de repères culturels, la Fondation a proposé à deux lauréats Journaliste de presse écrite d'animer un stage à destination d'une quinzaine de jeunes pour les initier aux médias pendant le festival de Saintes organisé par l'Abbaye aux Dames au mois de juillet.

Les jeunes sont partis à la rencontre des différents acteurs du festival pour produire des reportages (écrits, radio et vidéo) et des interviews mis en ligne sur le site du festival.

La Fondation a également poursuivi ses programmes de **promotion de la littérature et de la diversité culturelle** en 2019 en soutenant les rencontres littéraires à l'Institut du monde arabe (IMA). Intitulé « Une heure avec... », ce rendez-vous hebdomadaire offre, tous les samedis après-midi, une tribune à un auteur, arabophone ou francophone, pour parler du monde arabe et présenter son actualité littéraire. Ce soutien s'inscrit dans la continuité des liens qui unissent depuis plusieurs années la Fondation et l'IMA autour, notamment, du Prix de la littérature arabe.

Le prix de la littérature arabe, créé en 2013 par la Fondation et l'IMA, seule récompense française distinguant la création littéraire arabe a été remis à l'écrivain égyptien Mohammed Abdelnabi pour son roman *La Chambre de l'araignée* (Actes Sud/Sindbad), traduit de l'arabe (Égypte) par Gilles Gauthier.

L'engagement à promouvoir l'**accès à la culture pour tous** a également été largement honoré par la Fondation en 2019, à travers deux partenariats :

- ▶ le soutien à l'orchestre Divertimento, et son académie, qui accompagne plusieurs centaines de jeunes débutants (issus majoritairement de zones d'éducation prioritaire) et professionnels, dans la découverte de l'orchestre symphonique ;
- ▶ le soutien à la sixième édition du prix Jules Rimet, qui promeut la littérature sportive (Prix remis en 2019 à Fanny Wallendorf pour son premier roman *L'Appel* paru aux Éditions Finitude) et qui organise des ateliers d'écriture, animés par un écrivain, destinés à donner le goût de l'écriture et de la lecture aux jeunes des clubs de football et à lutter contre l'échec scolaire. Après le Red Star et l'Olympique lyonnais, ces ateliers ont eu lieu, comme en 2018, à l'Olympique de Marseille.

En 2019, la Fondation a poursuivi son partenariat avec Sciences Po, pour les Certificats pour les sportifs de haut niveau (CSHN), dispositif de formation modulable permettant aux athlètes d'accéder à un parcours académique d'excellence adapté aux exigences liées à la pratique du sport de haut niveau. Depuis 2007, 137 étudiants ont suivi le CSHN.

Au niveau de l'engagement des salariés, la Fondation Jean-Luc Lagardère décerne, depuis 2014, des bourses de l'Engagement (une à trois bourse(s) dotée(s) de 10 000 € chacune) à des associations parrainées par des salariés du groupe Lagardère impliqués dans des causes solidaires. En 2019, trois Bourses ont été attribuées. Grâce à la bourse, L'École à l'hôpital, parrainée par une collaboratrice de Kwyk (Lagardère Publishing) pourra accompagner dans la poursuite de leur scolarité des jeunes hospitalisés souffrant de pathologies psychiatriques ; Gribouilli, parrainée par une collaboratrice de Duty Free Global (Lagardère Travel Retail) pourra mettre en place un outil numérique de partage de bonnes pratiques pour aider les femmes dans leur fonction de garde d'enfants ; enfin, l'association Des jeunes et des lettres, parrainée par une salariée de Hachette Jeunesse (Lagardère Publishing) qui favorise la réussite de lycéens de milieu modeste en leur donnant accès à la culture, pourra accueillir davantage de jeunes.

AU SEIN DES BRANCHES D'ACTIVITÉS

Dans l'ensemble des domaines déjà cités ci-dessus, ainsi que dans d'autres, les branches et les sociétés du Groupe dans leur ensemble ont été engagées dans différentes opérations de solidarité au cours de l'année 2019, que ce soit sous forme de partenariats, d'événements, de prix, de concours ou de dons. Les exemples ci-dessous n'ont pas vocation à l'exhaustivité et ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble des démarches mises en œuvre dans toutes les entités opérationnelles et dans tous les pays d'implantation du Groupe.

Au sein de Hachette Livre, le Comité d'action associative a pour objectif de soutenir financièrement des associations parrainées par des salariés et qui doivent porter sur les thèmes suivants : l'aide aux plus démunis, l'intégration, l'insertion, l'éducation, l'aide à la détresse, à la solitude et au handicap, la lutte contre l'illettrisme, la protection et la réhabilitation de l'environnement ou, d'une façon générale, toute action à caractère caritatif ou écologique. Dix associations ont ainsi reçu, en 2019, une subvention totale de 45 000 €.

Aux États-Unis, Paradies Lagardère a mis la lutte contre la faim au cœur de sa stratégie philanthropique. L'entreprise soutient ainsi la campagne « No Kid Hungry® », menée par l'association Share Our Strength et qui œuvre pour améliorer l'accès à l'alimentation, aux États-Unis et dans le monde. Pour l'aider, les restaurants Paradies Lagardère lui reversent une partie de chaque café vendu au cours du mois de septembre, à l'occasion de sa campagne « Dine Out for No Kid Hungry® ». Tout au long de l'année, ce sont aussi 25 % des recettes sur chaque repas enfant vendu dans ses restaurants qui sont reversés à l'association.

Cette démarche a aussi inspiré des initiatives visant à pallier les problèmes de faim dans les communautés mitoyennes des aéroports canadiens. Les magasins Paradies Lagardère dans les aéroports du pays permettent désormais à leurs clients de faire don de denrées alimentaires qui seront ensuite distribuées aux populations locales par des banques alimentaires.

AU SEIN DES SOCIÉTÉS DU SIÈGE DU GROUPE LAGARDÈRE

Le groupe Lagardère s'engage par ailleurs dans des causes qui lui sont chères, telles que la santé, le sport ou la culture.

Dans ces différents domaines, au titre de l'exercice 2019, le montant de ses engagements s'élève à près de 11 000 000 €.

► Dans le domaine médical :

Depuis toujours, le groupe Lagardère a tenu à s'investir au profit de causes médicales nobles, en premier lieu lorsqu'il a contribué dès 1993 à la naissance du projet d'envergure de mise au point du premier cœur artificiel mené par le groupement d'intérêt économique CARMAT.

Dans le prolongement de ces actions, et aux côtés d'autres industriels français de renom, le groupe Lagardère s'engage en 2019 auprès de l'Hôpital Américain de Paris. Cet établissement privé à but non lucratif et reconnu d'utilité publique depuis 1918, symbole fort des relations étroites entre la France et les États-Unis d'Amérique, incarne l'excellence de la médecine française et de la médecine américaine. Par l'intermédiaire du projet

« Le Nouvel Américain », il entend se hisser au rang des cinq meilleurs établissements hospitaliers européens.

En ligne avec les valeurs d'innovation et de créativité de son Groupe, Arnaud Lagardère accompagne la démarche de cette institution en tant que Président du comité de campagne de l'Hôpital Américain de Paris.

Acteur majeur aux États-Unis d'Amérique dans les secteurs d'activités sur lesquels il opère, le groupe Lagardère s'engage afin de concrétiser les cinq grands programmes philanthropiques de ce centre médical, lesquels consistent en :

- l'émergence de centres d'excellence en matière de santé de la mère et de l'enfant, du cancer du sein et du cancer de la prostate ;
- l'accompagnement des patients, de la prévention au suivi, afin de devenir un véritable partenaire santé ;
- l'investissement dans les technologies les plus innovantes ;
- la valorisation de l'excellence médicale grâce à des partenariats universitaires, d'une part, et en contribuant à la recherche, à l'enseignement et aux publications médicales, d'autre part ;
- la construction de l'Hôpital Américain de Paris de demain, non seulement par la création d'un centre d'imagerie et d'un nouveau bâtiment amiral signé de l'architecte Jean-Michel Wilmotte, mais également par la restauration des espaces existants.

À cette fin, le groupe Lagardère, dans le rôle de grand mécène, apporte sa contribution à hauteur de 10 000 000 €, lesquels seront versés sur cinq ans entre 2019 et 2023.

À d'autres égards mais toujours dans le domaine de la santé, le Groupe a souhaité soutenir d'autres institutions, telles que l'Institut Rafaël qui œuvre dans l'accompagnement des patients après le cancer.

► Dans le domaine sportif :

De tout temps, et au-delà de l'investissement entrepreneurial mené au travers de sa Division Lagardère Sports and Entertainment, le Groupe a choisi de marquer son action dans ce domaine par la voie d'œuvres caritatives.

Cette implication s'est notamment traduite en 2019 par l'acquisition de lots dans le cadre de la soirée de Gala de la Fondation Paris Saint-Germain – Les Enfants d'abord, laquelle soutient de nombreux projets intervenant, au travers du sport et de sa pratique, en faveur des enfants des quartiers populaires, des enfants malades, et de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes adultes. À l'occasion de cet événement, le groupe Lagardère s'est engagé à hauteur de 685 000 €.

► Dans les autres domaines en lien avec la culture :

Dans le prolongement des actions de la Fondation Jean-Luc Lagardère dans le domaine des arts et de la culture, le groupe Lagardère a soutenu en 2019 la photographe et réalisatrice française Sylvie Lancrenon dans l'organisation de deux expositions photographiques sur le thème de la danse et dans la publication d'un livre. Au fil des années, le Groupe a été mécène de différents organismes parmi lesquels figurent la Bibliothèque Nationale de France qu'il a aidée à plusieurs reprises à acquérir des manuscrits littéraires prestigieux, l'Opéra de Paris, ou encore la revue *La Règle du Jeu*. En 2019, ces différents soutiens ont représenté un montant total d'environ 310 000 €.

4.4.3 LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

A.1 CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE ET ÉMISSIONS DE CO₂ (SCOPES 1 ET 2)

Les consommations reportées dans le tableau ci-dessous concernent l'ensemble des activités du groupe Lagardère.

Ces données font référence aux consommations d'énergie directes (Scope 1) et indirectes (Scope 2) de l'ensemble des bureaux, points de vente, boutiques, entrepôts, salles serveurs, sites de diffusion radio, salles de spectacles, académies sportives et stades à partir desquels s'opèrent l'ensemble des activités du Groupe sur le périmètre évoqué ci-dessus.

Il existe, pour Lagardère Travel Retail, une incertitude sur le montant exact des consommations. En effet, la branche opère plus de 4 800 points de vente à travers le monde et n'a pas toujours accès aux factures énergétiques détaillant les consommations de chaque point de vente, le coût de l'énergie étant bien souvent compris dans les charges payées aux concédants (propriétaires des aéroports/gares). En conséquence, les opérationnels chargés de faire remonter les consommations du réseau de points de vente opérés dans chaque pays d'implantation ont parfois recours à des estimations basées sur un référentiel de kWh/m²/mois établi selon la surface et la nature du point de vente.

Consommations d'énergie tertiaire du Groupe dans le monde (en GWh)

Branche	Année	Scope 1	Scope 2	Total
Lagardère Publishing	2019	38	34	72
	2018	20	35	55
Lagardère Travel Retail	2019	13	203	216
	2018	13	193	206
Lagardère News	2019	0	11	11
	2018	2	13	15
Lagardère Live Entertainment	2019	1	3	4
	2018	0	4	4
Hors Branches	2019	6	2	8
	2018	6	2	8
Autres actifs en cours de cession de Lagardère Active	2019	0	2	2
	2018	0	2	2
Lagardère Sports	2019	2	5	7
	2018	2	5	7
Total	2019	60	260	320
	2018	43	254	297

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

Branche	Année	Scope 1	Scope 2	Total
Lagardère Publishing	2019	8 395	9 332	17 727
	2018	4 718	10 029	14 747
Lagardère Travel Retail	2019	2 784	92 973	95 757
	2018	3 127	80 474	83 601
Lagardère News	2019	16	1 932	1 948
	2018	375	2 620	2 995
Lagardère Live Entertainment	2019	171	255	426
	2018	11	279	290
Hors Branches	2019	1 220	159	1 379
	2018	1 295	167	1 462
Autres actifs en cours de cession de Lagardère Active	2019	52	429	481
	2018	74	371	445
Lagardère Sports	2019	424	1 881	2 305
	2018	478	1 814	2 292
Total	2019	13 062	106 961	120 023
	2018	10 078	95 754	105 832

D'une manière générale, les évolutions des consommations d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre, plus ou moins significatives selon les branches et le type d'énergie, peuvent s'expliquer par :

- ▶ une évolution du périmètre organisationnel (intégration de nouvelles entités et/ou de nouveaux bâtiments dans le reporting environnemental) ;
- ▶ une meilleure prise en compte, à l'intérieur d'une entité, des différentes sources consommatrices d'énergie ;
- ▶ des aménagements internes (souvent liés à des travaux), temporaires ou non, affectant, à la hausse ou à la baisse, les consommations ;
- ▶ un changement dans les facteurs d'émissions utilisés pour convertir l'énergie en équivalent CO₂.

A.2 CONSOMMATION D'EAU

Conscients que la production de papier est par nature très consommatrice d'eau, Lagardère Publishing est très attentive à la façon dont leurs fournisseurs de papier et leurs imprimeurs gèrent l'optimisation de leur consommation d'eau ainsi que la restitution d'une eau non polluée.

Plusieurs initiatives (fermeture de boucle de recyclage, séparation de circuits) ont ainsi été prises par les principaux papetiers permettant d'enregistrer de notables progrès en la matière depuis une dizaine d'années. Globalement, le volume d'eau utilisé dans la fabrication du papier a été largement réduit et atteint aujourd'hui près de la moitié de ce qu'il était il y a une quinzaine d'années. En améliorant sans cesse leurs procédés de fabrication du papier, les papetiers parviennent également à recycler la majorité des eaux prélevées et à les reverser propres dans leur environnement naturel.

Les imprimeurs sont également très mobilisés sur le sujet et utilisent toutes les avancées technologiques à leur disposition (notamment en matière de circuit d'eau de rinçage) pour réduire leurs consommations d'eau et restituer des eaux propres.

Au-delà de ce suivi réalisé auprès de partenaires spécifiques, le groupe Lagardère effectue également, dans un souci de transparence, un suivi de ses consommations d'eau tertiaire c'est-à-dire des volumes consommés au sein des sites physiques dans lesquels sont implantés les salariés des différentes branches (bureaux, entrepôts, points de vente, académies sportives, etc.). Le tableau ci-dessous présente les volumes d'eau consommée par chacune des branches sur un périmètre monde en 2019.

Consommation d'eau du Groupe (m³)

Branche	Année	Eau (m³)
Lagardère Publishing	2019	80 204
	2018	68 143
Lagardère Travel Retail	2019	424 337
	2018	417 411
Lagardère News	2019	14 326
	2018	17 053
Lagardère Live Entertainment	2019	16 366
	2018	10 493
Hors Branches	2019	85 360
	2018	65 500
Autres actifs en cours de cession de Lagardère Active	2019	1 918
	2018	1 836
Lagardère Sports	2019	20 012
	2018	14 102
Total	2019	642 523
	2018	594 538

4.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE

RFA

4.5.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les systèmes de reporting permettant la collecte des informations sociales, sociétales et environnementales sont déployés auprès de l'ensemble des filiales consolidées⁽¹⁾ dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe, à l'exception :

- ▶ des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice ;
- ▶ de certaines entités en cours de cession ;
- ▶ de certaines entités acquises en cours d'exercice et pour lesquelles les reportings seront progressivement déployés ;
- ▶ de certaines entités répondant à un critère de taille : pour le reporting social, exclusion d'entités de moins de trois salariés et pour le reporting énergétique, exclusion des locaux occupés par moins de 10 personnes.

Pour le reporting sur l'exercice 2019, les décisions suivantes ont été effectuées :

- ▶ non-inclusion de Lagardère Sports Danemark ApS, Ul Sports Slovakia SRO et Onside Sports Iberia (Lagardère Sports,

Danemark, Slovaquie et Espagne) dans le reporting social (entités de moins de trois salariés et en cours de cession) ;

- ▶ non-inclusion de Gigamic (Lagardère Publishing, France), IDF (Lagardère Travel Retail), Skyhigh TV et Aito Media Group (Lagardère Studios, Pays-Bas et Finlande) dans le reporting environnemental.

Les informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans ce document remontent via un progiciel dédié couvrant la totalité des filiales consolidées.

En prenant en compte un périmètre monde et en tenant compte des exclusions de périmètre mentionnées ci-dessus, les informations sur les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre ainsi que sur les consommations d'eau couvrent, en 2019, 98,2 % des effectifs permanents du Groupe au 31 décembre.

4.5.2 LES RÉFÉRENTIELS D'INDICATEURS ET LES MÉTHODES DE REPORTING

Le reporting social répond à la politique Relations humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales. Il se base sur un référentiel de plus de 150 indicateurs régulièrement mis à jour. Après une première révision en 2006, une seconde avait été effectuée en 2010,

Le référentiel d'indicateurs sociaux a été revu en profondeur en 2012, avec pour objectif de le rendre toujours plus compréhensible pour les contributeurs et plus pertinent au regard des métiers et des activités du Groupe, mais également de prendre en compte les dispositions du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

En 2019, le référentiel d'indicateurs sociaux a une nouvelle fois été largement revu afin de le simplifier et de le rendre plus cohérent au regard des évolutions qu'a connues le Groupe en cours d'année.

Plutôt que de se baser sur une moyenne Groupe, le calcul des taux de fréquence, de gravité et d'absentéisme liés aux accidents du travail est effectué à partir des heures travaillées par ETP par an théoriques de chacune des entités. Cette méthode permet de prendre en compte les spécificités métiers et géographiques de chaque filiale et donc de fournir des résultats plus représentatifs.

Le reporting environnemental répond à la politique de développement durable du Groupe, tout en tenant compte, lui aussi, des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales.

Au cours de l'année 2012, le référentiel d'indicateurs environnementaux a fait l'objet d'un travail spécifique dans le but de le fiabiliser, mais surtout de le faire évoluer vers plus de pertinence au regard des nombreuses activités du Groupe. En 2013, la révision du référentiel environnemental a notamment permis d'harmoniser les méthodes de calcul des parts de papier certifié et recyclé dans le papier acheté et fourni.

Les consommations d'énergie publiées font référence aux énergies utilisées pour produire et fournir les biens et services liés aux activités du Groupe en France ainsi que pour chauffer et éclairer les différents locaux/sites où travaillent les collaborateurs du groupe Lagardère (bureaux, entrepôts de stockage, points de vente).

Les données de consommation d'électricité incluent également les consommations des sites de diffusion radio gérés en propre par le Groupe. L'ensemble de ces données remontent, depuis l'exercice 2015, bâtiment par bâtiment.

Pour les points de vente, une ligne commune est définie pour reporter les consommations d'un réseau au sein de chaque pays d'implantation de Lagardère Travel Retail, permettant ainsi de consolider, pays par pays, les consommations d'électricité (et de gaz ou de fioul lorsqu'il y en a) de l'ensemble des points de vente opérés. Pour les sociétés codétenues ou mises en équivalence, les consommations énergétiques sont intégrées à hauteur du pourcentage de contrôle du Groupe dans ces entités.

Les émissions de gaz à effet de serre affichées font uniquement référence aux consommations d'énergie mentionnées ci-dessus. Ces émissions sont spécifiées pour chaque type d'énergie consommé (gaz, fioul, électricité, chauffage urbain) puis regroupées par Scope c'est-à-dire par catégories d'émissions.

Ainsi, le Scope 1 fait référence aux émissions directes de gaz à effet de serre, notamment ici aux émissions directes des sources fixes de combustion (gaz et fioul).

Le Scope 2, lui, renvoie aux émissions indirectes associées aux achats d'énergie, notamment aux consommations d'électricité et de chauffage urbain.

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

(1) La liste figure à la note 38 en annexe des comptes consolidés figurant dans le présent document.

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO₂, les facteurs d'émission utilisés sont issus de la Base Carbone qui est une base de données publique de facteurs d'émissions nécessaires à la réalisation d'exercices de comptabilité carbone. Ces facteurs sont revus tous les ans et font partie intégrante du processus de révision du protocole de reporting.

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées directement par la Direction du Développement durable et de la RSE du Groupe à partir des données énergétiques mentionnées ci-dessus et en accord avec la méthodologie stipulée dans le protocole environnemental.

Le protocole de reporting sociétal, qui se concentre en grande partie sur des questions qualitatives, existe quant à lui depuis l'exercice 2015. Il se compose d'une quinzaine d'indicateurs communs à l'ensemble des branches du Groupe et d'une dizaine d'indicateurs spécifiques à certaines activités.

D'une manière générale, les mises à jour des protocoles ont vocation à simplifier et faciliter le travail des contributeurs.

La méthode de remontée des données sociales, sociétales et environnementales suit le même cheminement. Les données sont saisies par un contributeur pour chacune des sociétés du Groupe entrant dans le périmètre de reporting, puis validées/vérifiées au niveau de la Direction de la filiale (Direction des Ressources humaines ou Direction Financière) avant transmission à la Direction du Développement durable et de la RSE du Groupe qui se charge d'assurer la cohérence globale de l'ensemble des données reportées.

Les contrôles de cohérence réalisés visent à s'assurer de la qualité et de la sincérité des données remontées et incluent la comparaison avec les données des exercices précédents, participant ainsi à la fiabilité du système d'information.

Malgré la volonté du Groupe de faciliter au maximum le travail des contributeurs, de cadrer au mieux ses processus de reporting et de tenir compte de l'internationalisation de son implantation et de ses activités (objectifs rendus d'autant plus plausibles depuis l'instauration des protocoles de reporting), certaines difficultés potentiellement créatrices d'incertitudes peuvent apparaître au cours du reporting :

- ▶ mesure imprécise ;
- ▶ erreur de calcul ;
- ▶ mauvaise compréhension de la question posée ;
- ▶ erreur de saisie de la donnée ;
- ▶ problème de définition d'un indicateur ;
- ▶ difficulté de répondre pour des raisons juridiques et/ou politiques.

1

2

3

4

5

6

7

8

4.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

RFA

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, 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° 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 ;

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

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

- ▶ nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ▶ pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, 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 Opérations 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 BÉlorgey

Associé

Eric 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)
<p>Le taux de départ non sollicités total et par catégorie socio-professionnelle</p> <p>Le pourcentage des femmes cadres et cadres exécutifs</p> <p>Le nombre de contentieux formels pour fait de discrimination</p> <p>Le taux de fréquence lié aux accidents de travail</p>	<p>Les résultats de la politique de gestion interne des talents</p> <p>Les actions mises en œuvre pour assurer la diversité et la mixité des ressources humaines</p> <p>Les engagements pour le respect des libertés fondamentales</p> <p>Le suivi des accidents de travail</p>
Informations environnementales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
<p>Le poids total et la part du papier certifié et recyclé</p> <p>Les taux d'inventus de Lagardère Publishing France</p> <p>Les consommations d'énergie tertiaire</p> <p>Les émissions de CO₂ de scope 1 et 2 par euro de chiffre d'affaires</p>	<p>La démarche d'achats de papiers certifiés et recyclés au sein des sociétés de la branche Lagardère Publishing</p> <p>L'analyse des postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre</p>
Informations sociétales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
<p>Le pourcentage de pays audités en matière de sécurité sanitaire sur l'activité Food Service</p> <p>Le nombre de contentieux formels pour cause de travail forcé, de travail des enfants et de harcèlement</p>	<p>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)</p> <p>Les actions pour promouvoir l'accessibilité et la diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement</p>

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

RFA

4.7.1 RAPPELS SUR LE PLAN DE VIGILANCE EN VIGUEUR

Depuis plus de vingt ans, le groupe Lagardère tend à exercer ses activités dans le respect le plus strict d'un certain nombre de principes universels, le premier Code d'Éthique du Groupe remontant à 1994. Actualisé en 2005, 2012 et 2016, ce Code recense un certain nombre de principes directeurs servant à guider l'intégrité et la conduite professionnelle de l'ensemble des femmes et des hommes qui composent le groupe Lagardère. Les enjeux de droits humains et libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes et d'environnement font partie intégrante des principes couverts par ce Code.

Au cours du deuxième semestre de l'année 2017, un comité de travail transverse s'est constitué afin de préparer la mise en conformité du Groupe au regard de la loi n° 2017-339 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Piloté par la Direction du Développement durable et de la RSE, ce comité a réuni des représentants des branches d'activités ainsi que des représentants des directions centrales directement impactées par le sujet, à savoir la Direction des Achats et de l'Immobilier, la Direction Juridique, la Direction Compliance et la Direction des Risques et du Contrôle interne.

Le Groupe a commencé par procéder à une cartographie destinée à identifier les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement. À l'issue

de ce travail, sept familles d'achats avaient été identifiées comme les plus susceptibles de générer des risques chez les sous-traitants ou les fournisseurs du groupe Lagardère. Il s'agit des activités d'impression et de services liés à l'impression, des activités de fabrication de pâte à papier, du commerce de gros d'accessoires et d'articles ménagers, des produits à marques propres vendus dans les boutiques, des articles jetables pour la restauration, de la fourniture d'énergie (électricité, gaz, vapeur, climatisation) et de la fabrication de produits plastiques.

À partir de cette cartographie, les entités opérationnelles avaient procédé à un travail de priorisation afin d'élaborer un plan d'évaluation des fournisseurs sur plusieurs années.

L'année 2019 a marqué la seconde année de déploiement de ce plan d'évaluations.

En parallèle de ces évaluations fournisseurs, la Direction du Développement durable et de la RSE et la Direction des Risques et du Contrôle interne se sont considérablement rapprochées afin d'identifier les risques extra-financiers pouvant résulter des activités des sociétés du Groupe, en parfaite conformité avec la méthodologie permettant l'élaboration de la cartographie des risques Groupe. Le détail de ce travail d'identification peut être trouvé au paragraphe 4.3.

4.7.2 DISPOSITIF DE SUIVI

L'ensemble des démarches permettant le suivi des mesures entrant dans le cadre du devoir de vigilance peuvent être retrouvées aux paragraphes suivants du présent document :

- ▶ sur la question des droits humains et des libertés fondamentales, voir la section 4.3.1.3 consacrée aux enjeux d'accessibilité et de diffusion de l'éducation, de la connaissance, de la culture ainsi que la section 4.3.3 consacrée à la stratégie générale en la matière ;
- ▶ sur la question de la santé et la sécurité des personnes, voir la section 4.3.1.4 sur la qualité des produits/services distribués et vendus par le Groupe ainsi que la section 4.3.3.2 traitant des questions d'hygiène, santé et sécurité sur les lieux de travail ;
- ▶ sur l'environnement, voir la section 4.3.2.1 relative à la stratégie d'approvisionnements en papier et d'engagement en faveur du respect de l'environnement et la section 4.3.2.2 sur les sujets énergie et carbone.

Pour chacun de ces sujets, un certain nombre d'indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité des démarches mises en œuvre qui, pour certaines, sont en vigueur dans le Groupe depuis maintenant de nombreuses années.

Concernant le mécanisme d'alerte, le Groupe a conçu et développé, au cours de l'année 2019, un système global et transversal qui devrait être ouvert à l'ensemble de ses parties prenantes au cours de l'année 2020.

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

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

5

INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

5.1	INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES RFA	182
5.1.1	Synthèse des données financières par action	182
5.1.2	Dividendes distribués aux actionnaires	182
5.1.3	Évolution du cours de bourse depuis le début de l'année 2019	183
5.2	PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA RFA	184
5.2.1	Compte de résultat	184
5.2.2	Tableau de financement	187
5.2.3	Endettement financier net	189
5.3	COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2019 RFA	190
5.4	PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA RFA	293
5.4.1	Compte de résultat	293
5.4.2	Bilan et financement	294
5.5	COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2019 RFA	296
5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS RFA	310
5.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS RFA	313
5.8	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES RFA	317

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

5.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES

RFA

5.1.1 SYNTHÈSE DES DONNÉES FINANCIÈRES PAR ACTION

En euros	2019 ⁽⁴⁾		2018 ⁽²⁾⁽⁴⁾		2017 ⁽¹⁾	
	non dilué	dilué ⁽³⁾	non dilué	dilué ⁽³⁾	non dilué	dilué ⁽³⁾
Résultat net consolidé - Part du Groupe par action	(0,12)	(0,12)	1,36	1,34	1,36	1,34
Capitaux propres - Part du Groupe par action	11,73	11,58	13,21	13,04	13,76	13,56
MBA par action ⁽⁴⁾	3,82	3,77	3,39	3,34	4,13	4,07
Cours de l'action au 31.12	19,43		22,02		26,73	
Dividende	1,00 ⁽⁵⁾		1,30		1,30	
Distribution exceptionnelle	-		-		-	

(1) Données 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.

(2) Données 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète de la norme IFRS 16 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

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

(4) Lagardère Sports a été traité en tant qu'activité abandonnée au 31 décembre 2019 au titre d'IFRS 5. Les flux de résultat nets et de trésorerie des exercices 2019 et 2018 ont été classés respectivement en résultat net et flux de trésorerie nets des activités abandonnées (cf. note 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

(5) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

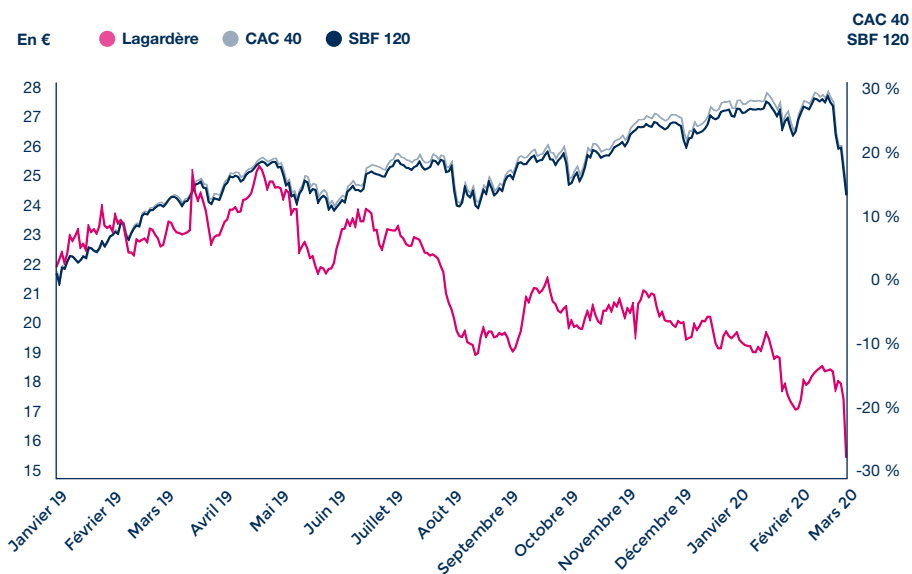
5.1.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

Les dividendes versés aux actionnaires, au titre des exercices 2016, 2017, et 2018 se sont élevés respectivement (montants totaux) à 170,0 M€, 168,8 M€ et 169,7 M€.

Pour les années 2017 et 2018, ces montants ont représenté 96,0 % et 96,1 % du résultat net consolidé part du Groupe.

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

5.1.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2019



Source : Euronext Paris.

5.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA

RFA

Commentaires sur les comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2019

Les comptes consolidés sont établis conformément aux normes IFRS telles que décrites en note 1 de l'annexe aux comptes consolidés - Référentiel comptable.

Sous l'impulsion de son Gérant-Associé Commandité Arnaud Lagardère, le Groupe s'est engagé dans un recentrage stratégique sur deux branches prioritaires :

- ▶ Lagardère Publishing : Livre, Livre numérique, Jeux sur mobiles et Jeux de société ;
- ▶ Lagardère Travel Retail : Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice.

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

Par ailleurs, Lagardère Sports et Lagardère Studios font l'objet d'un processus de cession.

Les principales variations de périmètre intervenues entre les exercices 2018 et 2019 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(MC)	31.12.2019	31.12.2018 (*)
Chiffre d'affaires	7 211	6 868
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (**)	378	385
Résultat des sociétés mises en équivalence (***)	6	3
Éléments non récurrents / non opérationnels	27	63
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession (****)	60	41
Résultat avant charges financières et impôts	411	451
Charges financières nettes	(53)	(57)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(85)	(76)
Charge d'impôts	(55)	(124)
Résultat net des activités abandonnées	(207)	5
Résultat net consolidé	11	199
Dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société mère du Groupe	(15)	177
- Intérêts minoritaires	26	22

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés) et du retraitement de Lagardère Sports en activités abandonnées au titre d'IFRS 5 (cf. note 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

(**) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) est un indicateur alternatif de performance issu de l'information sectorielle des comptes consolidés (cf. réconciliation en note 5 de l'annexe aux comptes consolidés), et est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :

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

(***) Avant pertes de valeur.

(****) Y compris gains et pertes sur modifications de contrats.

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

Le groupe Lagardère affiche pour l'année 2019 un **chiffre d'affaires consolidé** de 7 211 M€ soit une évolution de +5 % en données brutes et une dynamique de croissance maintenue de +4,1 % à données comparables⁽¹⁾, soutenue par la solide performance de Lagardère Travel Retail et de Lagardère Publishing.

L'écart de chiffre d'affaires 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 principalement lié à l'impact des cessations de l'essentiel des titres de presse à Czech Media Invest en janvier 2019 et des chaînes TV en septembre 2019. Cet impact est contrebalancé par l'effet favorable des acquisitions par Lagardère Travel Retail du groupe Hojeij Branded Foods (HBF) fin novembre 2018 et du groupe International Duty Free (IDF) fin septembre 2019.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'établit à 2 384 M€ au 31 décembre 2019, soit une progression de +5,9 % en données consolidées et +2,8 % à données comparables, l'écart s'expliquant par un impact de change positif (+45 M€) lié principalement à l'appréciation du dollar américain, ainsi que par un effet de périmètre favorable (+23 M€), provenant essentiellement des acquisitions de Gigamic en février 2019, Short Books en juin 2019, et Worthy Publishing en septembre 2018.

En 2019, la croissance de l'activité s'explique essentiellement par la bonne performance de l'Éducation 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 G. Musso, et par la croissance du Livre de Poche avec notamment les parutions de G. Musso *La Jeune Fille et la Nuit*, et de V. Perrin *Changer l'eau des fleurs*. 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 *Tail Tales and Wee Stories* de B. Connolly ne parvenant pas à compenser l'effet de comparaison défavorable lié au succès en 2018 de *Fire and Fury* de Michael Wolff et des titres de J.K. Rowling / R. Galbraith sur le dernier trimestre.

Les États-Unis sont en léger recul (-1,0 %). La forte progression du livre audio numérique ainsi que le succès en fin d'année chez Orbit de *The Witcher* de A. Sapkowski, n'ont 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 N. Sparks.

En Espagne / Amérique latine, la croissance (+10,3 %) est portée par une bonne campagne scolaire en Espagne 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.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail s'établit à 4 264 M€ au 31 décembre 2019, en progression de +16,1 % en données consolidées et en solide croissance de +6,3 % en données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change positif de +46 M€, lié en grande partie à l'appréciation du dollar américain, et par un effet de périmètre de +315 M€ avec principalement les acquisitions de Hojeij Branded Foods (HBF) fin novembre 2018, du groupe International Duty Free en Belgique, et de Smullers aux Pays-Bas.

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) d'une part, et d'autre part 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 tant sur le Duty Free (Rome, Venise et aéroports régionaux) que sur le 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 en Afrique se poursuit.

En Amérique du Nord, la croissance (+2,9 %) est tirée par le dynamisme du Travel Essentials sous l'effet des initiatives commerciales et de la Restauration, ceci 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, ceci malgré l'effet année pleine de l'ouverture des magasins de Christchurch en Nouvelle-Zélande.

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

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 du Pôle 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.

Le chiffre d'affaires des activités non conservées s'établit à 275 M€ à fin décembre 2019, soit -57,2 % en données consolidées et -4,6 % à données comparables. L'écart entre données consolidées et comparables correspond à un effet de périmètre négatif (-355 M€) suite aux cessations de l'essentiel des titres de Presse à Czech Media Invest en janvier 2019, des Chaînes TV en septembre 2019, et des autres actifs numériques cédés en 2019 également.

La Production audiovisuelle chez Lagardère Studios, est en léger recul de -1,7 %, attribuable essentiellement à un effet de comparaison défavorable en France sur le catalogue et le programme de livraisons de l'année précédente, masquant la bonne performance de l'activité à l'international, et notamment en Espagne.

Les Chaînes TV, cédées en septembre 2019, sont en recul de -9 % lié à la baisse du chiffre d'affaires publicitaire et à l'arrêt des chaînes *Elle Girl* et *MCM* au 30 juin 2019.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à +378 M€, en recul de -7 M€ par rapport à 2018.

(1) À périmètre et taux de change constants.

Sur le périmètre cible, le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à +361 M€, en progression de +51 M€ par rapport à 2018. Son évolution par activité s'analyse de la façon suivante :

- ▶ Le résultat de Lagardère Publishing s'établit à +220 M€, en progression 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 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 les opérations). À noter également que le résultat de la branche a bénéficié d'un impact change favorable avec l'appréciation du dollar américain.
- ▶ Le résultat de Lagardère Travel Retail ressort à +152 M€, en hausse de +31 M€ par rapport à 2018, porté par l'impact des acquisitions de Hojeij Branded Foods (HBF) en novembre 2018 et du groupe International Duty Free 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.
- ▶ Le résultat des Autres activités s'établit à -11 M€, stable par rapport à 2018. La réduction progressive des coûts de structure de l'ancien Corporate d'Active 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.

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 intervenues en cours d'année.

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) s'établit à +6 M€ au 31 décembre 2019, contre +3 M€ à fin 2018, sous l'effet de la bonne performance des partenariats chez Lagardère Travel Retail.

Au 31 décembre 2019, **les éléments non récurrents / non opérationnels** du résultat avant charges financières et impôts correspondent à un bénéfice net de +27 M€ qui comprend :

- ▶ Des **plus et moins-values de cession** pour un montant net de +134 M€, dont essentiellement les plus-values réalisées à la suite des cessions des Chaînes TV en septembre 2019 (+99 M€), de BilletRéduc en février 2019 (+18 M€) et des Radios en Afrique du Sud (+13 M€). Une plus-value complémentaire de +5 M€ a également été réalisée sur la cession de l'immeuble de bureaux à Levallois-Perret réalisée en 2017.
- ▶ Des **charges de restructuration** pour -42 M€, dont -15 M€ dans les Autres activités provenant de la mise en place d'un plan social sur la structure Corporate du Groupe fin 2019, -14 M€ chez Lagardère Travel Retail incluant notamment les coûts d'intégration suite à l'acquisition de HBF fin 2018 et les impacts de fermetures de concepts en Australie, et -12 M€ chez Lagardère Publishing liés essentiellement à la rationalisation des centres de distribution au Royaume-Uni.
- ▶ **L'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions** pour -91 M€, dont -82 M€ chez Lagardère Travel Retail, et -8 M€ chez Lagardère Publishing.
- ▶ Des **pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles** pour -34 M€, dont principalement -22 M€ liées à la dépréciation de Lagardère Studio et -6 M€ chez Lagardère Travel Retail.

▶ **L'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions** à hauteur de +60 M€ chez Lagardère Travel Retail (y compris gains et pertes sur modifications de contrats).

Au 31 décembre 2018, les éléments non récurrents / non opérationnels affichaient un bénéfice net de +63 M€ comprenant des plus ou moins-values de cession de +205 M€, dont la plus-value liée à la cession en mai 2018 d'un immeuble de bureaux à Paris 8^e pour +245 M€, ainsi que la moins-value réalisée sur la cession de la participation de 42 % dans le groupe Marie Claire pour -40 M€ ; des charges de restructuration à hauteur de -71 M€ provenant du découpage de Lagardère Active en pôles autonomes et de la dissolution de son corporate, ainsi que du réaménagement des entrepôts logistiques au Royaume-Uni chez Lagardère Publishing ; l'amortissement des incorporels et les charges relatives aux acquisitions des sociétés intégrées pour -68 M€ dont -59 M€ chez Lagardère Travel Retail ; des pertes de valeur à hauteur de -44 M€ dont notamment la dépréciation partielle de l'écart d'acquisition fatiher du groupe d'UGT Presse, et les dépréciations de Newsweb, de Shopcade et des Radios Internationales chez Lagardère Active ; et enfin l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions à hauteur de +41 M€ chez Lagardère Travel Retail.

En conséquence, **le résultat avant charges financières et impôts** du Groupe s'établit au 31 décembre 2019 à +411 M€, contre +451 M€ au 31 décembre 2018.

Les charges financières nettes s'établissent à -53 M€ au 31 décembre 2019, en baisse de +4 M€ par rapport à 2018. Suite aux refinancements effectués en 2019, le Groupe a stabilisé son coût moyen de financement.

Les charges d'intérêt sur dettes de location s'élevaient 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.

Au 31 décembre 2019, **la charge d'impôt** comptabilisée s'établit à -55 M€, en baisse de +69 M€ par rapport à 2018, qui intégrerait notamment l'impôt sur la cession par Lagardère Active d'un immeuble de bureaux à Paris 8^e à hauteur de -83 M€, ainsi que l'économie d'impôt liée au plan de restructuration de Lagardère Active à hauteur de +11 M€.

Le résultat net des activités abandonnées de -207 M€ à fin décembre 2019 correspond au résultat généré par l'activité de Lagardère Sports, pour laquelle une offre de rachat a été reçue en décembre 2019. En 2019, Lagardère Sports a réalisé un chiffre d'affaires de 470 M€ et un résultat opérationnel courant de +64 M€, en progression de +32 M€ par rapport à 2018. Comme annoncé, cette hausse de l'activité s'explique essentiellement par l'effet calendaire favorable en Asie (Football - AFC Asian Cup), en Afrique (Football - Coupe d'Afrique des Nations Total) et en Europe (Handball - Championnat du monde masculin de handball). L'offre de rachat a entraîné la comptabilisation d'une dépréciation de -234 M€ affectée aux écarts d'acquisition et aux immobilisations incorporelles.

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

5.2.2 TABLEAU DE FINANCEMENT**Financement**

(M€)	31.12.2019	31.12.2018 (*)
Flux générés par l'activité avant variation de BFR	1 099	960
Diminution des dettes de location	(518)	(443)
Intérêts payés sur dettes de location	(77)	(76)
Variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location	(9)	(2)
Flux générés par les opérations avant variation de BFR et impôts payés (MBA)	495	439
Variation du besoin en fonds de roulement	34	18
Impôts payés	(52)	(72)
Flux générés par les opérations	477	385
Investissements	(502)	(554)
- incorporels et corporels	(215)	(215)
- financiers	(287)	(339)
Cessions d'actifs	348	397
- incorporels et corporels	32	254
- financiers	316	143
Intérêts encaissés	7	5
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-
Flux nets d'investissements	(147)	(152)
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	330	233
Flux de financement hors dettes de location	(31)	(52)
Autres flux	8	(38)
Flux nets liés aux activités abandonnées	(99)	40
Variation de trésorerie	208	183

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés) et du retraitement de Lagardère Sports en activités abandonnées au titre d'IFRS 5 (cf. note 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

5.2.2.1 FLUX GÉNÉRÉS PAR LES OPÉRATIONS ET D'INVESTISSEMENTS

Au 31 décembre 2019, **les flux générés par l'activité avant variation du besoin en fonds de roulement (marge brute d'autofinancement)** ressortent à +495 M€, contre +439 M€ en 2018. Cette évolution résulte essentiellement de l'impact favorable de l'activité chez Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail contrebalancé en partie seulement par la perte du résultat des entités cédées au cours de l'année et d'une variation favorable des provisions sur l'ensemble des branches.

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 représentent -52 M€, contre -72 M€ à fin décembre 2018. Cette variation s'explique en partie par l'impôt payé sur la cession d'un ensemble immobilier à Paris 8^e en 2018 pour -42 M€, compensé par une variation défavorable de la liquidation de l'impôt de l'intégration fiscale française et par l'impact de l'alourdissement de la fiscalité américaine sur les flux transfrontaliers.

Les flux générés par les opérations s'élèvent donc à +477 M€ au 31 décembre 2019, contre +385 M€ à fin 2018.

Les flux d'investissements corporels et incorporels s'élèvent à -215 M€ et sont stables par rapport à 2018. Ils se rapportent en grande partie à Lagardère Travel Retail (-162 M€) dont une part significative correspond au financement de l'ouverture de nouvelles boutiques. Le solde provient essentiellement de Lagardère Publishing (-35 M€) en raison notamment de la fin des investissements liés aux projets logistiques au Royaume-Uni ainsi qu'aux nouveaux projets SI

en France. Au 31 décembre 2018, ils concernaient essentiellement Lagardère Travel Retail, Lagardère Publishing et l'ancienne branche Lagardère Active.

Les investissements financiers s'élevaient à -287 M€ au 31 décembre 2019. Ils correspondent pour la plupart à l'acquisition du groupe International Duty Free (IDF) en Belgique, et dans une moindre mesure à l'acquisition de Autogrill CZ en République tchèque chez Lagardère Travel Retail. Ils incluent également, chez Lagardère Publishing, les acquisitions de Gigamic, de Blackrock Games et de Short Books au Royaume-Uni. En 2018, ces investissements financiers, à hauteur de -339 M€, avaient principalement permis l'acquisition de Hojeij Branded Foods (HBF), leader de la Restauration en Amérique du Nord en novembre 2018 chez Lagardère Travel Retail, ainsi que Worthy Publishing Group, maison d'édition aux États-Unis, chez Lagardère Publishing.

Les cessions d'actifs corporels et incorporels représentent +32 M€ au 31 décembre 2019 et correspondent principalement à l'encaissement du solde du prix de cession d'un immeuble de bureaux à Levallois-Perret en 2017 et à la cession du fonds de commerce de Boursier.com. En 2018, ces cessions s'élevaient à +254 M€ et correspondaient à la cession par Lagardère Active d'un immeuble de bureaux à Paris 8^e.

Les cessions d'actifs financiers s'élevaient à +316 M€ sur l'année 2019, correspondant principalement aux cessions chez Lagardère Active dans le cadre du recentrage stratégique, dont notamment les cessions des Chaînes TV en septembre 2019, de BilletRéduc en février 2019 et des Radios en Afrique du Sud en janvier 2019. Au 31 décembre 2018, ces cessions s'élevaient à +143 M€ provenant principalement de Lagardère Active avec les cessions des Radios internationales en Europe de l'Est, de MonDocteur et de Doctissimo, et de la participation de 42 % dans le groupe Marie-Claire.

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.

5.2.2 FLUX DE FINANCEMENT

Au 31 décembre 2019, **les flux de financement** se soldent par un décaissement net de -31 M€ et comprennent notamment :

- ▶ **des dividendes versés** de -201 M€ dont -172 M€ par Lagardère SCA et -29 M€ versés aux intérêts minoritaires, incluant -22 M€ chez Lagardère Travel Retail notamment en Amérique du Nord ;
- ▶ une **augmentation nette des dettes financières** de +263 M€ correspondant essentiellement à la levée de 253 M€ par un placement privé de droit allemand au format Schuldscheindarlehen en juin 2019, et qui intègre le remboursement de l'emprunt obligataire émis en 2014 de 500 M€ en septembre 2019 et l'émission d'un nouvel emprunt obligataire en octobre 2019 à échéance 2026 de 500 M€ ;
- ▶ des **intérêts payés** pour -65 M€, incluant notamment -29 M€ au titre du paiement des coupons des emprunts obligataires émis en 2014, 2016 et 2017 et -33 M€ au titre des instruments de couverture du risque de change ;
- ▶ des **achats et ventes de titres d'autocontrôle** pour un montant net de -31 M€ dont -29 M€ affectés à la couverture des plans d'actions gratuites en faveur des salariés.

5.2.3 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'**endettement financier net** est un indicateur alternatif de performance calculé à partir d'éléments issus des comptes consolidés et dont la réconciliation est présentée ci-dessous :

(M€)	31.12.2019	31.12.2018 (*)
Placements financiers et trésorerie	913	710
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif (**)	-	8
Dettes financières non courantes (***)	(1 842)	(1 020)
Dettes financières courantes	(532)	(1 065)
Endettement financier net	(1 461)	(1 367)

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés) et du retraitement de Lagardère Sports en activités abandonnées au titre d'IFRS 5 (cf. note 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

(**) Au 31 décembre 2018, les instruments de couverture affectés à la dette - Actif sont comptabilisés en Autres actifs non courants pour 5 M€ et en Autres actifs courants pour 3 M€.

(***) Au 31 décembre 2019, les dettes financières non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette - Passif pour (8) M€ contre (1) M€ au 31 décembre 2018.

Les variations des exercices 2019 et 2018 s'analysent comme suit :

(M€)	2019	2018 (*)
Endettement financier net au 1^{er} janvier	(1 367)	(1 367)
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	330	232
Intérêts payés	(65)	(56)
Cession (acquisitions) de titres d'autocontrôle	(31)	(4)
Cession (acquisitions) d'intérêts minoritaires	(2)	(3)
Dividendes	(201)	(198)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	(1)	3
Mouvements de périmètre	(20)	(8)
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	(15)	(14)
Impact du classement en actifs destinés à être cédés	(82)	41
Incidence des effets de change et divers	(7)	7
Endettement financier net au 31 décembre	(1 461)	(1 367)

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

5.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2019

RFA

Compte de résultat consolidé

(M€)		31.12.2019	31.12.2018 (*)
Chiffre d'affaires	(Notes 5 et 6)	7 211	6 868
Produits annexes		84	83
Produits des activités ordinaires		7 295	6 951
Achats et variation de stocks		(2 697)	(2 509)
Charges externes		(1 847)	(1 869)
Charges de personnel		(1 587)	(1 579)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(180)	(155)
Amortissements des droits d'utilisation	(Note 18)	(546)	(464)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions		(88)	(72)
Charges de restructuration	(Note 8)	(42)	(71)
Plus et moins-values :			
- Cessions d'actifs	(Note 9)	133	205
- Gains et pertes sur modifications de contrats de location	(Note 18)	3	(4)
- Ajustements de valeur liés aux changements de contrôle		1	-
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(Note 10)	(34)	(44)
Autres charges	(Note 11)	(83)	(35)
Autres produits	(Note 12)	77	94
Contribution des sociétés mises en équivalence	(Note 20)	6	3
Résultat avant charges financières et impôts	(Note 5)	411	451
Produits financiers	(Note 13)	10	14
Charges financières	(Note 13)	(63)	(71)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(Note 18)	(85)	(76)
Résultat avant impôts		273	318
Charge d'impôts	(Note 14)	(55)	(124)
Résultat net des activités poursuivies		218	194
Résultat net des activités abandonnées (**)		(207)	5
Résultat net consolidé		11	199
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		(15)	177
Intérêts minoritaires		26	22
<i>Résultat net par action - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</i>			
<i>Résultat net par action de base (en €)</i>	(Note 15)	(0,12)	1,36
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	(Note 15)	(0,12)	1,34
<i>Résultat net des activités poursuivies par action - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</i>			
<i>Résultat net par action de base (en €)</i>	(Note 15)	1,47	1,33
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	(Note 15)	1,46	1,32

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1) et du retraitement de Lagardère Sports en activités abandonnées au titre d'IFRS 5 (cf. note 4.3).

(**) Voir la note 4.3 pour plus d'informations sur l'impact « d'IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

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

État global des gains et pertes consolidés

(M€)	31.12.2019	31.12.2018 (*)
Résultat net consolidé (*) (1)	11	199
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(19)	8
Impôts sur les écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	5	(2)
Variation de juste valeur des titres non consolidés	-	(1)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net (2)	(14)	5
Variation des écarts de conversion	54	41
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés :	(30)	(13)
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	(31)	(14)
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	1	1
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, nette d'impôt :	1	1
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	-	-
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	1	1
Écarts de conversion	1	1
Écarts d'évaluation	-	-
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	5	3
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net (3)	30	32
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2) + (3)	16	37
Total des gains et pertes consolidés (1) + (2) + (3)	27	236
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	-	211
Intérêts minoritaires	27	25

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1).

État des flux de trésorerie consolidé

(M€)		31.12.2019	31.12.2018 (*)
Résultat net des activités poursuivies		218	194
Impôts sur le résultat	(Note 14)	55	124
Charges financières nettes	(Note 13)	138	133
Résultat avant charges financières et impôts		411	451
Dotations aux amortissements		811	682
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		14	26
(Gain) perte sur cessions d'actifs		(137)	(201)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		6	5
Résultat des sociétés mises en équivalence	(Note 20)	(6)	(3)
Variation du besoin en fonds de roulement (**)	(Note 26)	25	16
Flux générés par l'activité		1 124	976
Impôts payés		(52)	(72)
Flux opérationnels	(A)	1 072	904
Investissements			
- Incorporels et corporels	(Note 5)	(215)	(215)
- Titres de participation	(Notes 4.2 et 5)	(276)	(336)
- Trésorerie sur entrée de périmètre	(Note 5)	3	15
- Autres actifs non courants	(Note 5)	(14)	(18)
Total investissements	(B)	(502)	(554)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées			
- Incorporelles et corporelles	(Note 5)	32	254
- Titres de participation	(Note 5)	339	113
- Trésorerie sur sortie de périmètre	(Note 5)	(32)	21
Diminution des autres actifs non courants	(Note 5)	9	8
Total cessions	(C)	348	396
Intérêts encaissés	(D)	7	5
Flux d'investissements	(F) = (B) + (C) + (D)	(147)	(153)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(G) = (A) + (F)	925	751
Opérations sur les capitaux propres			
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		5	1
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		(31)	(4)
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires		(2)	(3)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (***)		(172)	(171)
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(29)	(27)
Total des opérations sur les capitaux propres	(H)	(229)	(204)
Mouvements financiers			
- Augmentation des dettes financières	(Note 29.1)	836	206
- Diminution des dettes financières		(573)	2
Total des mouvements des dettes financières	(I)	263	208
Intérêts payés	(J)	(65)	(56)
Diminution des dettes de location	(Note 18) - (J)	(518)	(443)
Intérêts sur dettes de location	(Note 18) - (J)	(77)	(76)
Flux de financement	(K) = (H) + (I) + (J)	(626)	(571)
Autres mouvements			
- Différences de conversion sur la trésorerie		(5)	(4)
- Autres éléments		13	(33)
Total des autres mouvements	(L)	8	(37)
Flux nets liés aux activités abandonnées (****)	(M)	(99)	40
Variation de trésorerie	(N) = (G) + (K) + (L) + (M)	208	183
Trésorerie début de période		660	477
Trésorerie fin de période	(Note 26)	868	660

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1) et du retraitement de Lagardère Sports en activités abandonnées au titre d'IFRS 5 (cf. note 4.3).

(**) Dont variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location : (9) M€ dont (8) M€ au titre des contrats de concession au 31 décembre 2019, contre (1) M€ et (1) M€ au 31 décembre 2018, respectivement.

(***) Y compris quote-part du résultat versé aux associés commandités.

(****) Voir la note 4.3 pour plus d'informations sur l'impact des activités abandonnées au titre d'IFRS 5.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Bilan consolidé

ACTIF (M€)		31.12.2019	31.12.2018 (*)	01.01.2018 (*)
Immobilisations incorporelles	(Note 17)	1 135	1 196	1 058
Écarts d'acquisition	(Note 16)	1 564	1 624	1 809
Droits d'utilisation	(Note 18)	2 859	2 552	2 378
Immobilisations corporelles	(Note 19)	811	794	724
Titres mis en équivalence	(Note 20)	73	70	121
Autres actifs non courants	(Note 21)	154	196	210
Impôts différés - Actif	(Note 14)	210	215	248
Actifs non courants		6 806	6 647	6 548
Stocks et en-cours	(Note 22)	631	566	583
Créances clients et comptes rattachés	(Note 23)	1 068	1 294	1 414
Autres actifs courants	(Note 24)	717	872	934
Trésorerie	(Note 26)	913	710	546
Actifs courants		3 329	3 442	3 477
Actifs destinés à être cédés	(Note 4.3)	994	701	6
Total Actif		11 129	10 790	10 031

(*) Données aux 1^{er} janvier et 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1).

Bilan consolidé

PASSIF (MC)		31.12.2019	31.12.2018 (*)	01.01.2018 (*)
Capital social		800	800	800
Primes et réserves		737	737	699
Résultat de la période (part du Groupe)		(15)	177	164
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		1 522	1 714	1 663
Intérêts minoritaires	(Note 27)	150	154	137
Capitaux propres		1 672	1 868	1 800
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(Note 28)	106	135	163
Provisions pour risques et charges non courantes	(Note 28)	156	190	220
Dettes financières non courantes	(Note 29)	1 842	1 020	1 555
Dettes de location non courantes	(Note 18)	2 527	2 283	2 115
Autres passifs non courants	(Note 32)	51	237	120
Impôts différés - Passif	(Note 14)	278	244	231
Passifs non courants		4 960	4 109	4 404
Provisions pour risques et charges courantes	(Note 28)	138	146	147
Dettes financières courantes	(Note 29)	532	1 065	370
Dettes de location courantes	(Note 18)	570	458	431
Fournisseurs et comptes rattachés		1 249	1 188	1 364
Autres passifs courants	(Note 32)	1 215	1 541	1 515
Passifs courants		3 704	4 398	3 827
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	(Note 4.3)	793	415	-
Total Passif		11 129	10 790	10 031

(*) Données aux 1^{er} janvier et 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1).

État des variations des capitaux propres consolidés

(M€)	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Solde au 31 décembre 2017	800	34	1 122	(92)	(82)	3	1 785	139	1 924
Impact de la première application de IFRS 9 ^(c)	-	-	(8)	-	-	-	(8)	-	(8)
Impact de la première application de IFRS 16 ^(c)	-	-	(117)	-	3	-	(114)	(2)	(116)
Solde au 1^{er} janvier 2018	800	34	997	(92)	(79)	3	1 663	137	1 800
Résultat net de la période	-	-	177	-	-	-	177	22	199
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)	-	-	6	-	38	(10)	34	3	37
Total des gains et pertes consolidés de la période	-	-	183	-	38	(10)	211	25	236
Distribution de dividendes	-	-	(170)	-	-	-	(170)	(28)	(198)
Réduction de capital de la société mère ^(b)	-	(11)	(4)	15	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Variation des actions propres	-	-	-	(4)	-	-	(4)	-	(4)
Rémunérations sur base d'actions	-	-	13	-	-	-	13	-	13
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	4	-	-	-	4	(4)	-
Variation de périmètre et autres	-	-	(1)	-	(2)	-	(3)	23	20
Solde au 31 décembre 2018	800	23	1 022	(81)	(43)	(7)	1 714	154	1 868
Résultat net de la période	-	-	(15)	-	-	-	(15)	26	11
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)	-	-	(14)	-	54	(25)	15	1	16
Total des gains et pertes consolidés de la période	-	-	(29)	-	54	(25)	-	27	27
Distribution de dividendes	-	-	(172)	-	-	-	(172)	(29)	(201)
Réduction de capital de la société mère ^(b)	-	(14)	(1)	15	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	5	5
Variation des actions propres	-	-	-	(31)	-	-	(31)	-	(31)
Rémunérations sur base d'actions	-	-	7	-	-	-	7	-	7
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	(1)	-	-	-	(1)	-	(1)
Variation de périmètre et autres	-	-	10	-	-	(5)	5	(7)	(2)
Solde au 31 décembre 2019	800	9	836	(97)	11	(37)	1 522	150	1 672

(a) Détail en note 27 de l'annexe aux comptes consolidés.

(b) Augmentation de capital réalisée par incorporation de réserves et réduction de capital réalisée par annulation d'actions propres.

(c) Données au 1^{er} janvier 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 et de l'application d'IFRS 9.

Le montant total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres au titre des groupes d'actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2019 s'élève à -23 M€, dont -5 M€ au titre des écarts de conversion, -17 M€ au titre des écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées et -1 au titre de la réserve de juste valeur des instruments financiers dérivés (cf. note 4.3).

SOMMAIRE DES NOTES

Note 1	Principes comptables	page 198
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation	page 204
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	page 204
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	page 211
Note 5	Informations par branche d'activité	page 218
Note 6	Chiffre d'affaires	page 226
Note 7	Frais de personnel	page 227
Note 8	Charges de restructuration	page 228
Note 9	Plus et moins-values	page 228
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	page 229
Note 11	Autres charges des activités	page 233
Note 12	Autres produits des activités	page 233
Note 13	Charges financières nettes	page 234
Note 14	Impôt sur les résultats	page 234
Note 15	Résultat net par action	page 237
Note 16	Écarts d'acquisition	page 238
Note 17	Immobilisations incorporelles	page 239
Note 18	Contrats de location	page 240
Note 19	Immobilisations corporelles	page 243
Note 20	Titres mis en équivalence	page 245
Note 21	Autres actifs non courants	page 247
Note 22	Stocks et en-cours	page 248
Note 23	Créances clients	page 248
Note 24	Autres actifs courants	page 249
Note 25	Actifs et passifs de contrats	page 250
Note 26	Trésorerie	page 250
Note 27	Capitaux propres	page 251
Note 28	Provisions	page 254
Note 29	Dettes financières	page 259
Note 30	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	page 263
Note 31	Instruments financiers	page 266
Note 32	Autres passifs	page 271
Note 33	Obligations contractuelles	page 272
Note 34	Engagements hors bilan	page 273
Note 35	Litiges en cours	page 273
Note 36	Parties liées	page 275
Note 37	Événements postérieurs à la clôture	page 276
Note 38	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	page 277
Note 39	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2019	page 278
Note 40	Comptes consolidés 2018 et 2017	page 292

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Lagardère sont établis conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board).

Le référentiel appliqué est constitué des normes IFRS et interprétations de l'IFRS - IC (IFRS - Interpretation Committee) adoptées dans l'Union européenne au 31 décembre 2019. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne :

http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm.

Les nouvelles normes et/ou amendements aux normes IFRS adoptés par l'Union européenne, qui sont d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2019 sont les suivants :

- ▶ IFRS 16 – Contrats de location : le Groupe a opté pour l'application rétrospective complète de cette norme. Les impacts et les modalités de transition liés à l'application d'IFRS 16 sont présentés en note 1.1 ;
- ▶ IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux : clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 – Impôts sur le résultat, concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat. Le Groupe applique IFRIC 23 au 1^{er} janvier 2019, et à ce titre, les provisions pour risques fiscaux ont été reclassées en dettes d'impôts au sein des autres passifs courants à cette date pour un montant de 19 M€ ;
- ▶ Amendement d'IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- ▶ Amendement d'IAS 19 – Modification, réduction ou liquidation d'un régime ;
- ▶ Améliorations annuelles des IFRS – cycle 2015-2017.

L'application d'IFRS 16 engendre la modification des règles comptables et méthodes d'évaluation telles que décrites en note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les autres textes d'applications obligatoires dans l'Union européenne au 1^{er} janvier 2019 sont sans impact sur les comptes du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des textes suivants, adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2019 mais dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2019 :

- ▶ Amendements d'IAS 1 et IAS 8 – Définition de la matérialité ;
- ▶ Amendements du cadre conceptuel des IFRS.

Les nouvelles normes et amendements publiés par l'IASB au 31 décembre 2019, non encore adoptés par l'Union européenne et qui seront d'application postérieure à 2019, sont :

- ▶ Amendement d'IFRS 3 – Définition d'une activité.

L'impact éventuel sur les comptes lié à l'application des textes ci-dessus est en cours d'évaluation.

Les états financiers présentés ont été arrêtés le 27 février 2020 par la Gérance et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 5 mai 2020.

Bases d'évaluation

Les états financiers ont été préparés selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers qui sont comptabilisés selon la convention de la juste valeur lorsque les normes IFRS le requièrent.

Jugements et utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de clôture, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

Dans le cadre du recentrage du Groupe sur deux branches initié en 2018 et qui s'est poursuivi en 2019, les résultats de cession des actifs de l'ancienne branche Lagardère Active ou les dépréciations comptabilisées lors de l'évaluation des groupes d'actifs classés en « actifs et passifs destinés à être cédés » (dont Lagardère Studios, Lagardère Sports), tiennent compte d'estimations, notamment relatives à la détermination du prix de cession final attendu compte tenu de l'existence de compléments de prix ou de garanties de passif pour lesquelles des provisions ont été enregistrées.

La Direction du Groupe revoit régulièrement ses estimations et appréciations sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ses appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les résultats réels pourraient diverger de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les règles comptables et méthodes d'évaluation appliquées par le Groupe sont détaillées en note 3.

1.1 PREMIÈRE APPLICATION DE LA NORME IFRS 16

La norme IFRS 16 est d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019 et remplace la norme IAS 17, et les interprétations liées. Le Groupe a opté pour la méthode de transition rétrospective complète au 1^{er} janvier 2019. Chaque période comparative présentée a donc été retraitée conformément à IAS 8 – Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs.

Comme précisé dans la note 3.9, la norme IFRS 16 élimine la distinction entre contrat de location financement et contrat de location simple, et conduit pour tous les contrats de location à reconnaître au bilan du preneur une dette de location constituée des engagements de loyers actualisés incluant notamment les loyers fixes et les minima garantis du Travel Retail en contrepartie d'un droit d'utilisation des actifs loués (surfaces commerciales, immobilier de bureau...).

Au compte de résultat, seule la charge fixe de loyer, qui comprend notamment les minima garantis des contrats de concession, est annulée, et remplacée par une charge d'amortissement linéaire et une charge d'intérêt décroissante dans le temps. Ainsi, l'effet sur le résultat net est négatif en début de contrat puis positif en fin de contrat. Sur la durée du contrat, l'effet cumulé est nul au compte de résultat.

Dans l'état des flux de trésorerie consolidé, la part fixe du paiement du loyer, auparavant incluse dans les flux opérationnels, est présentée au sein des flux de financement en tant que remboursement de la dette de location et des intérêts associés. La part variable du loyer reste quant à elle incluse dans les flux opérationnels. Aucun impact sur la variation de trésorerie nette n'est engendré par IFRS 16.

Évolution des définitions des indicateurs alternatifs de performance du Groupe

L'application mécanique de la norme IFRS 16 engendrerait des augmentations du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) et du Free Cash-Flow.

Plus spécifiquement, dans l'activité du Travel Retail, les redevances payées aux concédants sont soit variables, soit fixes, soit variables avec minimum garanti. L'application d'IFRS 16 à ces contrats crée une distorsion dans la lecture de la performance de la branche en ne s'appliquant qu'à la part fixe du loyer, déconnectant les états financiers du suivi opérationnel.

Afin de conserver un indicateur pertinent qui reflète l'économie de ces contrats, le Groupe a décidé de neutraliser l'effet d'IFRS 16 sur le Résop pour les contrats de concession uniquement. La charge de loyer fixe constituée du paiement des dettes de location (principal et intérêts) et de la variation du besoin en fonds de roulement associée est réintégrée, l'amortissement du droit d'utilisation correspondant est annulé (cf. nouvelle définition en note 3.2). De même, le résultat net ajusté – part du Groupe est retraité de façon identique.

En ce qui concerne les autres actifs loués, le Groupe contracte quasi-exclusivement des contrats de location simple. L'ensemble des dettes de locations afférentes à ces contrats et aux contrats de concessions n'a pas la même nature qu'une dette bancaire ou obligataire, et à ce titre, ne sera pas inclus dans l'Endettement net.

En conséquence, les flux associés aux remboursements des dettes de locations seront considérés comme opérationnels, et non liés au financement, pour le calcul du Free Cash-Flow.

Les indicateurs alternatifs de performance du Groupe doivent être en ligne avec le modèle économique et sa dynamique pour permettre le suivi et le pilotage de la performance dans le reporting interne ainsi que dans la communication financière. Les indicateurs actuels sont donc maintenus mais leur définition est adaptée afin de neutraliser l'effet purement comptable de la norme, notamment dans l'activité Travel Retail.

Les nouvelles définitions des indicateurs alternatifs de performance du Groupe sont présentées en note 3.2.

Impacts sur les comptes 2018 retraités

Les impacts sur les états financiers de l'entrée en vigueur de la norme IFRS 16 sont détaillés ci-dessous :

Impacts sur le compte de résultat au 31 décembre 2018

(M€)	31.12.2018 publié	Application d'IFRS 16	Activités abandonnées (*)	31.12.2018 retraité
Chiffre d'affaires	7 258	-	(390)	6 868
Produits annexes	83	-	-	83
Produits des activités ordinaires	7 341	-	(390)	6 951
Achats et variation de stocks	(2 507)	-	(2)	(2 509)
Charges externes	(2 584)	534	181	(1 869)
Charges de personnel	(1 716)	-	137	(1 579)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions	(202)	2	45	(155)
Amortissements des droits d'utilisation d'actifs	-	(475)	11	(464)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	(75)	-	3	(72)
Charges de restructuration	(79)	-	8	(71)
Plus et moins-values :				
- Cessions d'actifs	205	-	-	205
- Gains et pertes sur modifications de contrats de location	-	(4)	-	(4)
- Ajustements de valeur liés aux changements de contrôle	-	-	-	-
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(47)	-	3	(44)
Autres charges	(27)	-	(8)	(35)
Autres produits	96	-	(2)	94
Contribution des sociétés mises en équivalence	4	(1)	-	3
Résultat avant charges financières et impôts	409	56	(14)	451
Produits financiers	20	-	(6)	14
Charges financières	(79)	-	8	(71)
Charges d'intérêts sur dettes de location	-	(77)	1	(76)
Résultat avant impôts	350	(21)	(11)	318
Charge d'impôts	(134)	4	6	(124)
Résultat des activités poursuivies	216	(17)	(5)	194
Résultat des activités abandonnées	-	-	5	5
Résultat net consolidé	216	(17)	-	199
Dont part attribuable aux :				
Propriétaires de la société mère du Groupe	194	(17)	-	177
Intérêts minoritaires	22	-	-	22

(*) Les données de Lagardère Sports au 31 décembre 2018 ont été reclassées en Activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5 (cf. note 4.3).

Le résultat avant charges financières et impôts augmente de 56 M€ au 31 décembre 2018, dont 40 M€ au titre des contrats de concessions et 16 M€ au titre des contrats immobiliers et autres. Les charges d'intérêts sur dettes de location s'élèvent à 77 M€,

dont 58 M€ au titre des contrats de concessions et 19 M€ au titre des contrats immobiliers et autres.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) augmente de 16 M€ au 31 décembre 2018.

Impacts sur le bilan au 1^{er} janvier 2018

ACTIF (M€)	31.12.2017 publié	Application d'IFRS 9	Application d'IFRS 16	01.01.2018 retraité
Immobilisations incorporelles	1 058	-	-	1 058
Écarts d'acquisition	1 809	-	-	1 809
Droits d'utilisation	-	-	2 378	2 378
Immobilisations corporelles	733	-	(9)	724
Titres mis en équivalence	123	-	(2)	121
Autres actifs non courants	219	(9)	-	210
Impôts différés - Actif	206	3	39	248
Actifs non courants	4 148	(6)	2 406	6 548
Stocks et en-cours	583	-	-	583
Créances clients et comptes rattachés	1 418	(2)	(2)	1 414
Autres actifs courants	943	-	(9)	934
Trésorerie	546	-	-	546
Actifs courants	3 490	(2)	(11)	3 477
Actifs destinés à être cédés	6	-	-	6
Total Actif	7 644	(8)	2 395	10 031

PASSIF (M€)	31.12.2017 publié	Application d'IFRS 9	Application d'IFRS 16	01.01.2018 retraité
Capital social	800	-	-	800
Primes et réserves	809	(8)	(102)	699
Résultat de la période (part du Groupe)	176	-	(12)	164
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	1 785	(8)	(114)	1 663
Intérêts minoritaires	139	-	(2)	137
Capitaux propres	1 924	(8)	(116)	1 800
Provisions pour retraites et obligations assimilées	163	-	-	163
Provisions pour risques et charges non courantes	220	-	-	220
Dettes financières non courantes	1 560	-	(5)	1 555
Dettes de location non courantes	-	-	2 115	2 115
Autres passifs non courants	120	-	-	120
Impôts différés - Passif	234	-	(3)	231
Passifs non courants	2 297	-	2 107	4 404
Provisions pour risques et charges courantes	147	-	-	147
Dettes financières courantes	375	-	(5)	370
Dettes de location courantes	-	-	431	431
Fournisseurs et comptes rattachés	1 386	-	(22)	1 364
Autres passifs courants	1 515	-	-	1 515
Passifs courants	3 423	-	404	3 827
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	-	-	-	-
Total Passif et Capitaux propres	7 644	(8)	2 395	10 031

Impacts sur le bilan au 31 décembre 2018

ACTIF (M€)	31.12.2018 publié	Application d'IFRS 16	31.12.2018 retraité
Immobilisations incorporelles	1 196	-	1 196
Écarts d'acquisition	1 624	-	1 624
Droits d'utilisation	-	2 552	2 552
Immobilisations corporelles	800	(6)	794
Titres mis en équivalence	73	(3)	70
Autres actifs non courants	196	-	196
Impôts différés - Actif	176	39	215
Actifs non courants	4 065	2 582	6 647
Stocks et en-cours	566	-	566
Créances clients et comptes rattachés	1 296	(2)	1 294
Autres actifs courants	883	(11)	872
Trésorerie	710	-	710
Actifs courants	3 455	(13)	3 442
Actifs destinés à être cédés	699	2	701
Total Actif	8 219	2 571	10 790

PASSIF (M€)	31.12.2018 publié	Application d'IFRS 16	31.12.2018 retraité
Capital social	800	-	800
Primes et réserves	851	(114)	737
Résultat de la période (part du Groupe)	194	(17)	177
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	1 845	(131)	1 714
Intérêts minoritaires	156	(2)	154
Capitaux propres	2 001	(133)	1 868
Provisions pour retraites et obligations assimilées	135	-	135
Provisions pour risques et charges non courantes	190	-	190
Dettes financières non courantes	1 024	(4)	1 020
Dettes de location non courantes	-	2 283	2 283
Autres passifs non courants	237	-	237
Impôts différés - Passif	248	(4)	244
Passifs non courants	1 834	2 275	4 109
Provisions pour risques et charges courantes	146	-	146
Dettes financières courantes	1 069	(4)	1 065
Dettes de location courantes	-	458	458
Fournisseurs et comptes rattachés	1 215	(27)	1 188
Autres passifs courants	1 541	-	1 541
Passifs courants	3 971	427	4 398
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	413	2	415
Total Passif et Capitaux propres	8 219	2 571	10 790

Impacts sur l'état des flux de trésorerie consolidé au 31 décembre 2018

(M€)	31.12.2018 publié	Application d'IFRS 16	Activités abandonnées (*)	31.12.2018 retraité
Résultat net consolidé	216	(17)	(5)	194
Impôts sur le résultat	134	(4)	(6)	124
Charges financières nettes	59	77	(3)	133
Résultat avant charges financières et impôts	409	56	(14)	451
Dotations aux amortissements	268	473	(59)	682
(Gain) perte sur cessions d'actifs	(205)	4	-	(201)
Résultat des sociétés mises en équivalence	(4)	1	-	(3)
Variation du besoin en fonds de roulement	55	(4)	(35)	16
Autres éléments des flux générés par l'activité	37	-	(6)	31
Flux générés par l'activité	560	530	(114)	976
Impôts payés	(77)	-	5	(72)
Flux opérationnels	483	530	(109)	904
Flux d'investissements	(204)	-	51	(153)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	279	530	(58)	751
Flux de financement	(59)	(530)	18	(571)
Total des autres mouvements	(37)	-	-	(37)
Flux nets liés aux activités abandonnées	-	-	40	40
Variation de trésorerie	183	-	-	183
Trésorerie début de période	477	-	-	477
Trésorerie fin de période	660	-	-	660

(*) Les données de Lagardère Sports au 31 décembre 2018 ont été reclassées en Activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5 (cf. note 4.3).

NOTE 2 PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

2.1 PÉRIMÈTRE

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées conjointement (coentreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées). Le Groupe ne détient aucune entité structurée non consolidée.

Conformément à la norme IFRS 10, les filiales sont toutes les entités contrôlées. Le contrôle, quel que soit le niveau d'intérêt détenu dans une entité, est la résultante des trois composantes suivantes : la détention du pouvoir de diriger les activités clés (activités opérationnelles et financières), l'exposition ou le droit aux rendements variables associés à la participation, et la capacité d'exercer ce pouvoir de manière à influencer sur ces rendements. Seuls les droits substantiels, tels que conférés par les pactes d'actionnaires, qui peuvent être exercés lorsque les décisions clés sont soumises à un vote unanime de Lagardère et de ses coentrepreneurs, sont pris en compte pour la détermination du pouvoir.

Les coentreprises sont des partenariats dans lesquelles le Groupe et les autres parties engagées exercent un contrôle conjoint, contractuellement convenu, sur l'entité et ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les décisions concernant les activités clés sont soumises à un vote unanime de Lagardère et de ses coentrepreneurs.

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable : Lagardère a le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans toutefois exercer un contrôle conjoint ou un contrôle. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.

2.2 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- **L'intégration globale** pour les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Lagardère exerce le contrôle. Les comptes sont intégrés à 100 % poste à poste. Au sein des capitaux propres consolidés, la quote-part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres des filiales intégrées est présentée sous une ligne spécifique, tout comme au compte de résultat et dans l'état du résultat global. Toute modification de la participation de Lagardère dans une filiale qui n'aboutit pas à une perte de contrôle est comptabilisée directement dans les capitaux propres (note 3.7).

- **La mise en équivalence** pour les coentreprises et les entreprises associées. Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage dévolu par le Groupe. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du Groupe est ramenée à zéro. Les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision si le Groupe a une obligation légale ou implicite à ce titre.

La liste des sociétés consolidées par intégration globale et mises en équivalence est présentée en note 39 de l'annexe consolidée.

2.3 DATES D'ARRÊTÉS COMPTABLES

Les dates d'arrêtés des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

2.4 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros suivant la méthode du cours de clôture, selon laquelle :

- les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis, pour chaque devise, en utilisant le cours moyen de l'exercice.

Les différences résultant de la conversion de ces états financiers sont inscrites directement dans un compte spécial au sein des capitaux propres (écart de conversion).

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise de l'entité et sont convertis au taux de clôture. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont reprises en résultat.

2.5 OPÉRATIONS ET COMPTES RÉCIPROQUES

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont éliminées. Les provisions pour dépréciation se rapportant à des participations ou à des créances détenues sur les sociétés consolidées sont réintégrées dans les capitaux propres consolidés, les mouvements de l'exercice étant neutralisés dans le compte de résultat.

NOTE 3 RÈGLES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et de services issus des contrats avec les clients, dès lors que le transfert de contrôle du bien ou du service promis au client est réalisé pour le montant du paiement attendu en échange de ce bien ou service.

Les spécificités de reconnaissance du chiffre d'affaires sont propres à chaque branche, et résumées comme suit :

Lagardère Publishing : le chiffre d'affaires correspond principalement aux produits des ventes et de diffusion d'ouvrages. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises, commissions de distribution et droits de retours le cas échéant. Lorsqu'une entité opère uniquement en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est constitué de la marge nette.

Lorsqu'un droit de retour est octroyé aux distributeurs au titre des ouvrages invendus, le montant estimé des retours est comptabilisé en dettes de remboursement au sein des autres passifs courants pour la part relative à la diminution du chiffre d'affaires, et en actif de remboursement au sein des stocks et des autres actifs courants respectivement pour les parts relatives aux stocks et aux avances auteurs. La dette de remboursement, comptabilisée en diminution du chiffre d'affaires, est évaluée en fonction des prévisions de ventes facturées au cours de l'exercice et des données historiques de retours. Ce calcul statistique repose sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

Lagardère Travel Retail : les produits comprennent essentiellement les ventes au détail en zones de transport et concessions sur les

segments Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Restauration, ainsi que les activités de ventes au détail dans les points de vente de proximité. Le chiffre d'affaires est reconnu lors de la réalisation de la vente au détail. Dans le cas de certains produits ou services (vente des cartes de téléphone prépayées, distribution de presse...), l'entité agit comme un agent et comptabilise la commission nette perçue en chiffre d'affaires.

Autres activités et actifs en cours de cession de Lagardère

Active : le chiffre d'affaires est principalement constitué des ventes d'espaces publicitaires, de diffusion de Presse Magazine et de Chaînes de télévision, de droits audiovisuels, de revenus de licences et de services numériques. Dans l'ensemble de ces activités, les produits correspondent aux recettes publicitaires, aux ventes au numéro, aux abonnements, aux ventes de contenus (droits audiovisuels) et prestations numériques. Le chiffre d'affaires est reconnu à la diffusion des publicités, à la parution des numéros, et à l'ouverture des droits à diffuser. Les revenus de licences de l'activité Presse sont comptabilisés lors de la réalisation des ventes par le licencié pendant la période couverte par le contrat. Pour une partie de l'activité, la branche opère en tant qu'agent, par exemple sur les activités de Régie Publicitaire et de Distribution de catalogues audiovisuels ; le chiffre d'affaires est alors constitué des seules commissions perçues.

Lagardère Sports (activité abandonnée) : les ventes réalisées sont issues de la gestion de droits marketing, de l'organisation et de l'exploitation d'événements, du conseil en gestion et de l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles, de la production de contenus et de la gestion de droits médias, ainsi que de la représentation d'athlètes et de l'accompagnement de marques. Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la survenance de l'événement. Lorsqu'il s'agit de contrats où la prestation est rendue au client en continu, le chiffre d'affaires est reconnu linéairement sur la durée de ceux-ci. Lorsque le Groupe est considéré comme agent, le chiffre d'affaires ne représente que les commissions perçues. Dans le cas de contrats pluriannuels, le chiffre d'affaires est alloué par événement sur la base d'une pondération définie par la branche lors de la signature du contrat (principalement issue du poids économique de chaque événement), et en fonction des prévisions de revenus attendus sur la durée du contrat.

3.2 INDICATEURS UTILISÉS POUR MESURER LA PERFORMANCE DU GROUPE

Lagardère utilise des indicateurs alternatifs de performance qui constituent les indicateurs clés de la mesure de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Ils sont suivis par le comité exécutif pour évaluer la performance et conduire les activités, ainsi que par les investisseurs pour suivre la performance opérationnelle, en complément des agrégats financiers définis par l'IASB. Ces indicateurs sont calculés à partir d'éléments issus des états financiers consolidés en IFRS et sont réconciliés soit dans le présent document, soit dans les autres documents dans lesquels ils sont présentés.

Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop)

Le Groupe utilise comme indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) qui se calcule de la façon suivante à partir du résultat avant charges financières et impôts :

Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

- ▶ Plus ou moins-values de cession d'actifs
- ▶ Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence
- ▶ Charges nettes de restructuration
- ▶ Éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - Frais liés aux acquisitions
 - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
 - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions
- ▶ Éléments liés aux contrats de location et aux contrats de sous-location financement :
 - Exclusion des gains et pertes sur modification de contrats
 - Exclusion des amortissements des droits d'utilisation des contrats de concessions
 - Ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions
 - Ajout des intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions
 - Ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions
- ▶ Litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle

= Résultat opérationnel courant

Moins :

- ▶ Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur

= Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop)

Dans l'activité du Travel Retail, les redevances payées aux concédants sont soit variables, soit fixes, soit variables avec minimum garanti. L'application d'IFRS 16 à ces contrats crée une distorsion dans la lecture de la performance de la branche en ne s'appliquant qu'à la part fixe du loyer, déconnectant les états financiers du suivi opérationnel. Afin de conserver un indicateur pertinent qui reflète l'économie de ces contrats, le Groupe a décidé de neutraliser l'effet d'IFRS 16 sur le Résop pour les contrats de concession uniquement.

Le résultat publié avant charges financières et impôts comporte des amortissements afférents à certains actifs incorporels, à durée de vie déterminée, créés par affectation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises. Le Groupe a décidé de neutraliser ces éléments dans le calcul du résultat opérationnel courant et du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées afin d'éliminer, dans la mesure de la performance, des amortissements comptables sans incidence sur la trésorerie générée par les activités acquises.

L'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2010 des normes IFRS 3 et IAS 27 révisées sur les regroupements d'entreprises a eu pour conséquence l'inscription au compte de résultat d'éléments antérieurement imputés sur l'écart d'acquisition : les frais liés aux acquisitions et les variations de dettes représentatives de clauses d'ajustement de prix lorsque celles-ci interviennent au-delà des 12 mois qui suivent la date d'acquisition. Ces éléments sont exclus du calcul du résultat opérationnel courant.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté en note 5.

Chiffre d'affaires à données comparables

Le chiffre d'affaires à données comparables est utilisé par le Groupe pour analyser la variation du chiffre d'affaires hors effets périmètre et change.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

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

Le périmètre de consolidation s'entend comme étant l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Les entrées de périmètre correspondent aux regroupements d'entreprises (titres de participation ou activités acquises), et les sorties de périmètre correspondent aux pertes de contrôle (cessions de titres de participation ou d'activités entraînant l'arrêt de la consolidation par intégration globale).

Le chiffre d'affaires à données comparables est présenté en note 6.

Free Cash-Flow

Le Free Cash-Flow est calculé en ajoutant aux flux générés par l'activité : les impôts payés, les flux de diminution des dettes de location et d'intérêts sur dettes de location, ainsi que les flux nets de trésorerie liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles.

Le rapprochement entre les flux générés par l'activité et le Free Cash-Flow est présenté en note 5.

L'ensemble des dettes de locations n'a pas la même nature qu'une dette bancaire ou obligataire, et à ce titre, ne sera pas inclus dans l'Endettement net. En conséquence, les flux associés aux remboursements des dettes de locations seront considérés comme opérationnels, et non liés au financement, pour le calcul du Free Cash-Flow.

Endettement net

L'Endettement net est calculé en additionnant les éléments suivants :

- ▶ Placements financiers et trésorerie
- ▶ Instruments de couverture affectés à la dette
- ▶ Dettes financières non courantes
- ▶ Dettes financières courantes

= Endettement net

Comme indiqué en note 3.9, la norme IFRS 16 élimine la distinction entre contrat de location financement et contrat de location simple. Par conséquent, les dettes liées aux contrats de location financement sont désormais exclues des dettes financières et intégrées dans les dettes de location.

Le rapprochement entre les positions au bilan et l'endettement net est présenté en note 29.

3.3 CONVERSION DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN DEVISÉS

Au bilan, les dettes et créances libellées en devises étrangères sont converties en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change en résultant sont enregistrées en résultat, à l'exception de celles se rapportant à des opérations de financement à long terme d'une entité consolidée qui sont inscrites directement en capitaux propres.

3.4 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Des attributions d'actions gratuites ont été accordées à certains dirigeants et salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2, Paiement fondé sur des actions, est enregistré en charges de personnel un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires, calculé à la date d'octroi des attributions. La contrepartie de cette charge est directement inscrite en capitaux propres. La juste valeur de la charge est calculée en utilisant les modèles de type Black & Scholes (attributions d'actions gratuites). Sont prises en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), les données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus).

La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits et, durant cette période, peut être corrigée en fonction des départs ou des radiations. L'évolution ultérieure du cours de l'action n'entraîne, quant à elle, aucune modification de la charge à comptabiliser.

3.5 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se compose des charges financières supportées en relation avec les dettes de financement du Groupe ainsi que des produits financiers perçus sur les placements et la trésorerie. Il enregistre également les résultats dégagés sur les opérations de produits dérivés dès lors que ces opérations sont rattachables aux dettes, aux placements financiers et à la trésorerie. Il inclut aussi les charges d'intérêts sur dettes de location (cf. note 3.9).

3.6 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporaires qui apparaissent lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. En cas de changement de taux d'impôt, les impositions différées sont ajustées au nouveau taux en vigueur sur l'exercice où le changement est connu et l'ajustement imputé en compte de résultat (méthode du report variable). Les impôts différés sont calculés en application des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés qui s'appliqueront sur les exercices probables au cours desquels les différences temporaires s'inverseront. Conformément à la norme IAS 12, Impôts sur les résultats, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Au niveau de chaque entité fiscale (société ou groupe de sociétés adhérentes à un régime d'intégration fiscale), les actifs d'impôts différés sur différences temporaires et ceux attachés aux crédits d'impôt et déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que lorsque leur utilisation est probable dans un futur prévisible. En règle générale, le montant des actifs d'impôt comptabilisé dans les entités fiscales disposant de déficits reportables est plafonné au montant des impôts des trois prochains exercices, tel qu'estimé à partir des prévisions de résultats contenues dans les budgets plans établis en fin d'exercice.

Pour les titres mis en équivalence et dans la mesure où l'écart entre la valeur comptable et la valeur fiscale représente les résultats accumulés non distribués depuis la date d'acquisition, l'impôt différé est calculé par application du taux d'imposition qui sera supporté par le Groupe lors de la distribution de ces résultats.

Les différences temporaires liées au droit d'utilisation et à la dette de location engendrent la constatation d'impôts différés (cf. note 3.9).

Les impôts différés sont comptabilisés en résultat sauf s'ils sont générés par des opérations directement enregistrées en capitaux propres auquel cas ils suivent le même traitement comptable.

3.7 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément aux normes IFRS 3 dont les dispositions sont applicables depuis le 1^{er} janvier 2010 et IFRS 10 qui remplace IAS 27 ne traitant plus que des états financiers individuels depuis le 1^{er} janvier 2014.

L'écart d'acquisition correspond généralement à l'écart constaté, à la date de prise de contrôle d'une entité, entre le prix payé et la quote-part attribuable à l'acquéreur dans les capitaux propres de l'entité, après valorisation à leur juste valeur des actifs et passifs identifiables à cette date. Cette méthode est définie en tant que méthode du « goodwill partiel » dans la mesure où les intérêts minoritaires sont évalués à leur quote-part dans les actifs et passifs de l'entité acquise.

Sur option exercable lors de chaque regroupement d'entreprises, les intérêts minoritaires peuvent être évalués à leur juste valeur, ce qui a pour effet de constater en plus du goodwill sur la part acquise par l'actionnaire majoritaire un goodwill sur la part détenue par les intérêts minoritaires. Cette méthode est définie en tant que méthode du « goodwill complet ».

Lorsque la part détenue dans la valeur nette des actifs et passifs de l'entité acquise est supérieure au prix payé, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

Toute variation ultérieure du pourcentage d'intérêt détenu dans une filiale et qui ne conduit pas à une perte de contrôle est comptabilisée comme une nouvelle répartition des capitaux propres consolidés entre la part attribuable aux propriétaires de la société mère et les intérêts minoritaires. En conséquence, l'écart d'acquisition initial, comptabilisé lors de la prise de contrôle, n'est pas modifié et la différence entre le prix payé/encaissé et la variation des intérêts minoritaires est directement inscrite en capitaux propres.

Une variation du pourcentage d'intérêt impliquant la perte ou la prise de contrôle d'une entité donne lieu à l'enregistrement d'un résultat calculé sur la base d'une cession à la juste valeur de l'intégralité de la participation précédemment détenue.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés à l'actif du bilan pour leur valeur d'entrée et sont ensuite évalués à cette valeur diminuée du cumul des pertes de valeur. Les frais liés aux acquisitions sont pris en charges dans l'exercice. Les ajustements de prix, en ce compris les variations de dettes représentatives de clauses prévoyant de tels ajustements (clauses de *earn-out*), lorsqu'ils interviennent au-delà d'une période de douze mois, sont enregistrés au compte de résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas annulés mais font l'objet de tests de valeur lors de chaque clôture annuelle ou ponctuellement en cas d'indices de pertes de valeur liés à l'apparition d'indicateurs de performance défavorables. Les modalités de mise en œuvre de ces tests sont explicitées dans la note 3.12 ci-après.

Lors de la cession d'une filiale, le montant de l'écart d'acquisition qui lui est attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Les écarts d'acquisition relatifs aux entreprises consolidées par mise en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

3.8 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Elles sont amorties sur leur durée probable d'utilisation. Celles dont la durée de vie est indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet de tests périodiques de dépréciation analogues à ceux pratiqués pour les écarts d'acquisition (cf. note 3.12 ci-après).

Par ailleurs, dans ses activités opérationnelles, le Groupe n'encourt pas de frais de développement remplissant les critères de capitalisation au bilan.

3.9 CONTRATS DE LOCATION

La norme IFRS 16 élimine la distinction entre contrat de location financement et contrat de location simple. Elle conduit à reconnaître au bilan du preneur une dette de location constituée des engagements de loyers actualisés incluant les loyers fixes et les minima garantis du Travel Retail en contrepartie d'un droit d'utilisation des actifs loués (surfaces commerciales, immobilier de bureau...).

Les principaux contrats de location au sein du Groupe correspondent aux contrats de concession en zones de transport et hôpitaux, ainsi que dans une moindre mesure, aux contrats de location immobilière. Les véhicules et équipements constituent une part peu significative des actifs loués.

Le Groupe a décidé de ne pas retraiter les contrats dont la durée initiale est inférieure à 12 mois, ainsi que ceux portant sur la location d'actifs de faible valeur.

De plus, le Groupe est amené à sous-louer des surfaces commerciales ou des surfaces de bureaux, au travers de contrats de location simples, et agit en tant que bailleur. Les produits de sous-location associés sont maintenus en autres produits.

Dans quelques cas spécifiques, les contrats de sous-location couvrent la quasi-totalité des risques et avantages du contrat de location principal, et sont comptabilisés en tant que sous-location financement. Ainsi, le droit d'utilisation du contrat principal est décomptabilisé et une créance financière est reconnue.

Spécificités des contrats de concessions de l'activité Travel Retail

Dans le cadre de son exploitation courante, Lagardère Travel Retail conclut des contrats avec des concédants (aéroports, gares, hôpitaux...). Ils permettent au concessionnaire d'accéder à un flux de passagers et au chiffre d'affaires qui en résulte, en contrepartie du paiement de redevances au titre de la mise à disposition des surfaces commerciales et du droit d'exploiter. Ces redevances peuvent être soit fixes, soit variables, soit variables avec un minimum garanti. Elles peuvent être renégociées avec le concédant en cas de modifications des conditions économiques du contrat ou d'évolutions réglementaires.

Les formules de calcul des redevances variables sont généralement assises sur un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par catégorie de produits, et/ou sur l'évolution du flux de passagers, et/ou encore sur l'évolution d'indices externes variés, dont l'inflation.

Le minimum garanti peut quant à lui être fixé dans le contrat, et/ou calculé à partir d'un pourcentage minimum des redevances de l'année précédente pouvant inclure un montant plancher. Il est alors considéré comme fixe en substance, car même si sa forme comporte une variabilité, il est inévitable.

Évaluation du droit d'utilisation et de la dette de location

La dette de location et le droit d'utilisation sont égaux au début du contrat de location, ajustés le cas échéant des :

- ▶ paiements d'avance : comptabilisés en augmentation du droit d'utilisation ;
- ▶ avantages consentis par les bailleurs : comptabilisés en déduction du droit d'utilisation ;
- ▶ coûts directs initiaux engagés pour l'obtention du contrat : comptabilisés en augmentation du droit d'utilisation ;
- ▶ pénalités à verser au titre des options de résiliation anticipées ou de non renouvellement, si leur exercice est raisonnablement certain : comptabilisés en augmentation de la dette de location.

Le droit d'utilisation est ensuite amorti linéairement jusqu'à la date raisonnablement certaine de fin du contrat. Dans le cas où le transfert de la propriété de l'actif loué intervient à l'issue du contrat, ou qu'une

option d'achat est à la main du preneur, la durée d'amortissement correspond à la durée d'utilité de l'actif sous-jacent.

La dette de location est évaluée et comptabilisée au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les différences temporaires liées au droit d'utilisation et à la dette de location engendrent la constatation d'impôts différés.

La **détermination de la durée** raisonnablement certaine de fin des contrats de location, permettant d'obtenir la durée du contrat, est appréciée par les directions locales, contrat par contrat, et fait l'objet d'une révision à chaque arrêté comptable. L'IFRS IC a publié en décembre 2019 une décision finale concernant :

- ▶ la détermination de la durée exécutoire d'un contrat de location indéterminable par tacite reconduction, ou d'un contrat à durée indéterminée, pouvant être dénoncé par l'une des parties avec respect d'un certain préavis, et ;
- ▶ le lien entre la durée d'amortissement des agencements inamovibles et la durée de location IFRS 16.

Le Groupe est en cours d'analyse des conséquences potentielles de cette décision.

Dans le cas des contrats de concession, qui constituent l'essentiel des contrats de location du Groupe, la durée est fixée par le concédant. Les clauses d'extensions de durées ne sont généralement pas à la main du preneur. De même, la plupart des renouvellements est réalisée par appel d'offres.

Les **taux d'actualisation** retenus, calculés au commencement de chaque contrat, reflètent le taux marginal d'emprunt de l'entité preneuse. Ils sont construits, pour les taux en euros, à partir de la courbe des taux *swap* euro à laquelle est ajoutée la composante financement. Pour les taux appliqués à des contrats en devises, ils sont construits à partir de la courbe de taux de *swap* de la devise à laquelle est ajoutée la composante financement dans la même devise. Pour chaque contrat, le taux appliqué tient compte du profil de paiement des loyers.

Modifications et réestimations de contrats

En cas de diminution de la durée d'un contrat ou de la surface louée, le droit d'utilisation d'actif et la dette de location sont réduits de la même proportion, en contrepartie d'un gain ou d'une perte sur modification de contrat au compte de résultat. La dette de location résiduelle est ensuite ajustée en contrepartie du droit d'utilisation, après actualisation au nouveau taux du jour de la modification.

Les augmentations de durée ou de surface louée ne génèrent quant à elles pas de gains ou pertes sur modifications de contrats, mais une réévaluation de la dette de location en utilisant le nouveau taux d'actualisation du jour de la modification, en contrepartie d'un ajustement du droit d'utilisation.

Enfin les changements de montant de loyer, prévus au contrat, sans ajustements de surfaces ou de durée, entraîneront une réévaluation de la dette de loyer sans révision du taux d'actualisation en contrepartie d'un ajustement du droit d'utilisation.

Présentation au compte de résultat et dans l'état des flux de trésorerie

Au compte de résultat, la charge d'amortissement des droits d'utilisation, les gains et pertes sur modifications de contrats, ainsi que les charges d'intérêt sur dettes de location font l'objet d'une présentation sur des lignes distinctes. La part variable des loyers, ainsi que les charges de loyers au titre des contrats dont la durée est inférieure à 12 mois ou portant sur des actifs de faible valeur sont maintenus au compte de résultat en charges externes. Lorsque le Groupe sous-loue des surfaces, la charge de loyer variable est comptabilisée en « autres charges » et le produit de sous-location en « autres produits ».

L'effet sur le résultat net est négatif en début de contrat puis positif en fin de contrat. L'effet cumulé sur la durée du contrat est nul au compte de résultat.

Dans l'état des flux de trésorerie consolidé, la part fixe du paiement du loyer, auparavant incluse dans les flux opérationnels, sera présentée au sein des flux de financement en tant que remboursement de la dette de location et des intérêts associés. La part variable du loyer reste quant à elle incluse dans les flux opérationnels. Aucun impact sur la variation de trésorerie nette n'est engendré par IFRS 16.

3.10 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées suivant la méthode du coût historique amorti. Le Groupe n'a pas retenu l'option offerte par IFRS 1, norme fixant les règles de première application des normes internationales, de les réévaluer à leur juste valeur au 1^{er} janvier 2004. Par ailleurs, les actifs du Groupe ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée sur la capitalisation des coûts d'emprunt (applicable aux actifs nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisés ou vendus), les coûts d'emprunt sont comptabilisés directement dans les charges de l'exercice.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire appliqué aux durées d'utilisation estimées dont les fourchettes par catégorie d'immobilisations sont :

Constructions	6 à 50 ans
Matériel et outillage industriels	3 à 20 ans
Autres matériels, mobilier, installations générales et agencements	2 à 10 ans

La base amortissable est constituée du coût d'acquisition réduit, le cas échéant, de la valeur résiduelle attribuable à l'issue de la durée de vie utile. À l'exception de l'immeuble abritant le siège social du Groupe, la valeur résiduelle retenue est généralement nulle.

3.11 STOCKS ET EN-COURS

Les stocks et en-cours sont valorisés au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Les coûts d'emprunt ne sont pas inclus dans le coût des stocks, ces derniers ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée (cf. note 3.10).

3.12 TESTS DE DÉPRÉCIATION

Le Groupe analyse au moins une fois par an, lors de la clôture de l'exercice, la valeur comptable de ses actifs corporels et incorporels afin d'apprécier s'il existe un indice quelconque de perte de valeur, notamment en cas d'apparition d'indicateurs de performances défavorables. Si un tel indice existe, la valeur recouvrable de l'actif fait l'objet d'une estimation afin de la comparer à sa valeur comptable. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée est estimée à chaque date de clôture annuelle, indépendamment de tout indice de perte de valeur. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Lorsqu'elle porte sur un écart d'acquisition, la perte de valeur est définitive et ne peut être reprise au cours d'une période ultérieure.

Dans le cas où il n'est pas possible ou pertinent d'estimer la valeur recouvrable d'un actif pris individuellement, l'estimation est réalisée au niveau de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle cet actif appartient.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée de celles déterminées au travers des deux méthodes suivantes :

- ▶ la valeur d'utilité calculée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif testé ou par l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle il appartient ;
- ▶ la juste valeur diminuée des coûts de la vente calculée selon la méthode des comparables boursiers ou à défaut par référence à des valeurs de transaction récentes sur des actifs comparables.

Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir des prévisions qui ressortent des derniers budgets-plans internes disponibles qui couvrent généralement une période de trois ans. Au-delà de cette période, il est fait application d'un taux de croissance à long terme spécifique à l'activité. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations pour déterminer les tendances des marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités. Les flux de trésorerie futurs réels peuvent par conséquent différer des flux prévisionnels estimés tels qu'utilisés pour calculer la valeur d'utilité.

Les taux d'actualisation utilisés sont des taux après impôt, propres à chacune des activités, et sont appliqués à des flux de trésorerie après impôt.

3.13 ACTIFS ET PASSIFS DE CONTRAT

L'estimation du chiffre d'affaires réalisée lors des clôtures engendre un décalage entre les prestations rendues et le droit à percevoir de la trésorerie de la part du client. Ce décalage entraîne la constatation d'actifs de contrats.

Dans le cas inverse, les paiements reçus des clients pour lesquels les prestations n'ont pas encore été rendues en totalité génèrent des passifs de contrats.

3.14 ACTIFS FINANCIERS

Titres non consolidés

Les titres non consolidés sont comptabilisés à la juste valeur par résultat, à l'exception de certains instruments de capitaux propres pour lesquels le Groupe opte de façon irrévocable, à la date d'application d'IFRS 9 ou lors de leur comptabilisation initiale, pour une comptabilisation à la juste valeur par autres éléments du résultat global. Dans le second cas, les variations de valeur accumulées en autres éléments du résultat global ne sont pas recyclées en résultat même en cas de cession (seuls les dividendes étant comptabilisés en résultat).

Les FCPR ne respectent pas les critères pour bénéficier de l'option pour un classement en juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclable et sont donc comptabilisés en juste valeur par résultat.

Prêts et créances

Les prêts et créances non courant sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Lors de leur comptabilisation initiale, une dépréciation est systématiquement reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'événements pouvant survenir dans les douze prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

Les créances clients et les créances d'exploitation sont comptabilisés au coût amorti. Ils font l'objet d'une dépréciation sur la base du modèle simplifié d'IFRS 9. Le montant des dépréciations est apprécié de manière différenciée en fonction des activités :

- ▶ Dépréciation sur base individuelle en tenant compte (i) du profil de risque de la contrepartie ; (ii) des probabilités de défaut historiques ; (iii) des probabilités de défaut communiquées par les agences de notation ; (iv) des assurances crédit éventuelles ;

(v) et du montant des pertes estimées s'agissant des créances pour lesquelles un évènement de crédit a été identifié.

- ▶ Dépréciation sur base collective (essentiellement Lagardère Publishing) en utilisant une matrice de dépréciation fondée sur une approche statistique en fonction de la balance âgée et des pertes attendues.

Trésorerie

La trésorerie comprend :

- ▶ Les liquidités et dépôts à vue ;
- ▶ les dépôts et prêts dont l'échéancier de remboursement est inférieur à trois mois ;
- ▶ les valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur et qui peuvent être aisément converties en disponibilités (cas des SICAV monétaires notamment) ; elles sont comptabilisées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les placements en actions et obligations ainsi que les dépôts et prêts à échéance supérieure à trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés au bilan dans le poste Placements financiers.

3.15 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs. Ils sont évalués au coût amorti sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Des règles particulières d'évaluation, décrites en note 3.16 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont adossés à des instruments dérivés de couverture.

3.16 ENGAGEMENTS DE RACHATS D'INTÉRÊTS MINORITAIRES

Le Groupe, dans le cadre de ses activités opérationnelles, a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des options de vente de leurs participations à des conditions déterminées. Toutefois, certaines valeurs de rachat n'ont pas fait l'objet de prix au départ mais seront dépendantes d'expertises ultérieures.

Conformément à la norme IAS 32, l'engagement de rachat est enregistré, pour son montant estimé actualisé, en dettes financières.

Au compte de résultat, le résultat net consolidé de l'exercice est réparti entre la part du Groupe et les intérêts minoritaires conformément aux droits juridiques effectivement détenus.

Pour les options de vente accordées avant le 1^{er} janvier 2010, date d'entrée en vigueur de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises, toute variation de la valeur estimée de la dette est comptabilisée par un ajustement correspondant du montant de l'écart d'acquisition. Pour les options de vente accordées à compter du 1^{er} janvier 2010, les variations de valeur de la dette sont comptabilisées en capitaux propres.

3.17 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir ses risques de change et de taux d'intérêt. Ces instruments financiers sont initialement comptabilisés au bilan parmi les autres actifs ou passifs courants pour leur juste valeur correspondant généralement au prix de transaction et sont ultérieurement évalués à leur valeur de marché (juste valeur). Les variations de valeur sont inscrites en compte de résultat.

Cependant, certains instruments dérivés peuvent être qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur (couverture contre les risques de change et de taux relatifs à des dettes financières notamment) ou de flux futurs de trésorerie (dans le cas de ventes ou d'achats futurs).

La comptabilité de couverture leur est applicable si les critères suivants sont réunis :

- ▶ la relation de couverture est clairement définie et étayée par une documentation appropriée à la date de mise en place de l'opération ;
- ▶ l'efficacité de la couverture peut être démontrée dès l'origine et de manière fiable.

Les conséquences comptables de la comptabilité de couverture sont les suivantes :

Couvertures de juste valeur

L'instrument de couverture de même que l'élément couvert sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur de l'instrument dérivé et de l'élément couvert sont symétriquement inscrites en compte de résultat. Lorsque la couverture est efficace, la variation de juste valeur de l'élément couvert se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'instrument de couverture.

Couvertures de flux futurs de trésorerie

L'élément couvert ne fait pas l'objet d'écriture spécifique. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont ultérieurement rapportés en résultat lors de la réalisation de la transaction couverte.

Couverture d'investissement net

Les variations de change générées par certains actifs nets détenus par le Groupe en devises étrangères font l'objet de couverture. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont rapportés en résultat uniquement en cas de cession des investissements.

3.18 ACTIONS PROPRES

Les actions Lagardère SCA détenues en propre directement ou indirectement sont déduites des capitaux propres consolidés. En cas de cession à l'extérieur du Groupe, les plus ou moins-values réalisées sur cessions de ces actions sont également directement inscrites dans les capitaux propres consolidés pour leur montant net d'impôt.

3.19 PROVISIONS POUR RETRAITES ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Des provisions sont constituées afin de couvrir la valeur actualisée des engagements sociaux correspondant aux avantages versés au personnel au moment et après son départ à la retraite du Groupe dès lors que les régimes concernés peuvent être qualifiés de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, la seule obligation du Groupe réside dans le paiement de primes ou cotisations à des organismes extérieurs ; ces primes et cotisations sont comptabilisées en charges à leur date d'échéance.

Les régimes à prestations définies dans lesquels le Groupe est engagé sont principalement constitués à l'étranger par des plans de retraite et en France par le régime des indemnités de fin de carrière versées aux salariés au moment de leur départ.

La valeur actualisée des engagements sociaux est calculée en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées qui repose sur le principe que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations.

La méthode prend en compte des paramètres tels que :

- ▶ l'évolution prévisible des salaires ;
- ▶ la rotation des effectifs ;
- ▶ le risque de mortalité ;
- ▶ un taux d'actualisation financière.

Ces évaluations sont réalisées de façon complète au minimum tous les trois ans et mises à jour annuellement sauf événements exceptionnels nécessitant un chiffrage plus rapproché (modifications substantielles dans les conditions du régime ou dans la composition des effectifs couverts par exemple).

Les gains et pertes actuariels résultant des changements d'hypothèses retenues pour le calcul des engagements sont directement enregistrés en capitaux propres dans l'exercice où ils sont constatés. Il en est de même pour l'écart entre le rendement attendu des actifs financiers dédiés aux régimes, qui est comptabilisé au compte de résultat par application du taux d'actualisation servant au calcul des engagements, et le rendement réel de ces actifs.

3.20 AUTRES PROVISIONS

Des provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé en provisions est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation à la date de clôture.

Des provisions pour pertes attendues sur contrats sont constatées lorsque les engagements fermes consentis, minima garantis notamment, sont supérieurs aux bénéfices envisagés.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé qui a été notifié aux parties concernées.

3.21 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE, ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés est considéré comme destiné à la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Pour apprécier le caractère hautement probable de la transaction, le Groupe considère, au cas par cas, le processus de décision et d'autorisation, le caractère raisonnable et acceptable du prix proposé ainsi que les conditions de marché, les contraintes légales, réglementaires et sociales.

Ces actifs ou groupes destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession. Ils ne font plus l'objet d'un amortissement. Les actifs et passifs associés destinés à la vente sont respectivement présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé.

Lorsque le groupe d'actifs destiné à être cédé constitue à lui seul un segment de reporting présenté, c'est-à-dire une branche d'activité, ou fait partie d'un plan coordonné de cession d'une branche d'activité, alors, il est traité comme une activité abandonnée, et à ce titre, le résultat net et chaque catégorie de flux de trésorerie sont présentés sur des lignes dédiées du compte de résultat et de l'état des flux de trésorerie consolidé.

NOTE 4 PRINCIPALES VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION**4.1 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2019**

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2019 sont les suivantes :

Lagardère Publishing

- ▶ Acquisition en février 2019 de Gigamic, éditeur français de jeux de société par Hachette Livre.
- ▶ Acquisition en mai 2019 de Shortbooks par Octopus Publishing, maison d'édition connue pour ses ouvrages à succès dans les domaines de la nutrition et de la santé.

Lagardère Travel Retail

- ▶ Acquisition par Lagardère Travel Retail SAS le 19 septembre 2019 du groupe International Duty Free (IDF), le leader du Travel Retail en Belgique, présent également au Luxembourg et au Kenya. Cette acquisition est intégrée depuis octobre 2019 dans les comptes du Groupe.
- ▶ Acquisition d'Autogrill Czech en République Tchèque en juin 2019, spécialisé dans les activités de restauration en gares et centres commerciaux.

Lagardère Sports (activité abandonnée)

- ▶ Cession en mars 2019 de la participation de 60 % dans la société SILS Développement, réseau de salles de sports.
- ▶ Le 14 décembre 2019, le groupe Lagardère a reçu une offre d'achat de H.I.G. Capital portant sur 75 % de Lagardère Sports. Ce projet de cession valorise Lagardère Sports à environ 110 millions d'euros. Le groupe d'actif correspondant a été traité en « actifs destinés à être cédés » au bilan et en « activité

abandonnée » au compte de résultat et dans l'état des flux de trésorerie au titre d'IFRS 5 au 31 décembre 2019 (cf. note 4.3).

Actifs cédés ou en cours de cession de Lagardère Active

- ▶ Cession le 31 janvier 2019 du site Boursier.com ainsi que des activités de vente de contenus financiers et de publishing, initialement détenus par la filiale Newsweb de Lagardère Active, au groupe Les Échos-Le Parisien.
- ▶ Cession le 7 février 2019, de la participation de 20 % détenue par LARI au capital de la société Jacaranda FM Proprietary Limited, editrice de Jacaranda FM, 1^{re} radio privée d'Afrique du Sud, au groupe Kagiso Media. La régie publicitaire associé Mediamark a été cédée le 28 février 2019.
- ▶ Cession le 14 février 2019, des actifs Presse Magazine France suivants par Lagardère Active à Czech Media Invest : *Elle* et ses déclinaisons, *Version Femina*, *Art & Décoration*, *Télé 7 Jours* et ses déclinaisons, *France Dimanche*, *Ici Paris* et *Public*.
- ▶ Cession le 28 février 2019 de Billetrédu.com au groupe Fnac Darty.
- ▶ Cession le 28 février 2019 de Plurimedia à Media Press Group.
- ▶ Cession le 17 juillet 2019 de Mezzo aux groupes Les Echos-Le Parisien et Canal +.
- ▶ Cession le 2 septembre 2019 du pôle Télévision (hors Mezzo) au groupe M6. Ce pôle regroupe Gulli et ses déclinaisons internationales, Canal J, Ti Ji, Elle Girl TV, MCM, MCM Top, RFM TV et les régies publicitaires associées.
- ▶ Cession le 1^{er} octobre 2019 de Disney Hachette Presse.
- ▶ Cession le 31 décembre 2019 de Carson Prod à Franck Saurat Productions.

4.2 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Les regroupements d'entreprises ont généré les impacts suivants sur l'exercice 2019 :

(M€)	Allocation provisoire des regroupements d'entreprises 2019	Allocation définitive des regroupements d'entreprises 2018	Total
Prix d'acquisition (A)	280	(3)	277
Allocation aux actifs et passifs identifiables			
Actif immobilisé	237	18	255
Stocks, clients et autres actifs	46	(4)	42
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5	-	5
Dettes fournisseurs et autres passifs	(39)	(1)	(40)
Dettes financières, nettes	(23)	-	(23)
Contrats de location : Droit d'utilisation	340	-	340
Contrats de location : Dettes de location	(340)	-	(340)
Impôts différés, nets	(42)	9	(33)
Intérêts minoritaires en pourcentage de l'actif net acquis	-	6	6
Total des actifs et passifs identifiables (B)	184	28	212
Écart d'acquisition (contre-valeur euro à la date d'acquisition) (A-B)	96	(31)	65
Écart de conversion	-	3	3
Écart d'acquisition provisoire (contre-valeur euro à la date de clôture)	96	(28)	68

Les impacts ci-dessus sont principalement issus de l'acquisition du groupe International Duty Free (IDF) en 2019 et de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition du groupe Hojeij Branded Foods (HBF) acquis en 2018. Les impacts de ces deux acquisitions sont

décrits dans des paragraphes dédiés ci-dessous. Les autres impacts proviennent d'acquisition individuellement non significatives, telles que Gigamic et Short Books chez Lagardère Publishing, ainsi que Autogrill Czech chez Lagardère Travel Retail.

La réconciliation du prix payé au titre des regroupements d'entreprise avec les flux d'investissements sur titres de participation dans l'état des flux de trésorerie consolidé est la suivante :

(M€)	2019
Prix payé au titre des regroupements d'entreprise 2019	(278)
Ajustements de prix au titre des acquisitions antérieures	2
Flux d'investissements sur titres de participation dans l'état des flux de trésorerie	(276)

International Duty Free (IDF)

Le 19 septembre 2019, Lagardère Travel Retail SAS a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de la société International Duty Free S.A, holding du groupe International Duty Free (« IDF ») pour un montant total en numéraire d'environ 228 M€ (dont 250 M€ de valeur d'entreprise). Grâce à cette opération, le Groupe détient 7 entités intégrées globalement et 2 entités mises en équivalence. IDF est le leader du Travel Retail en Belgique, présent également au Luxembourg et au Kenya.

L'allocation préliminaire du prix d'acquisition fait ressortir un écart d'acquisition provisoire de 85 M€. Cet écart d'acquisition porte essentiellement sur les savoir-faire opérationnels et commerciaux d'IDF, et la capacité du nouvel ensemble à générer des développements futurs. Il a été affecté à l'UGT Belgique, créée à la suite de cette acquisition.

Le prix d'acquisition de IDF a été alloué aux actifs et passifs identifiables sur la base d'une première estimation des justes valeurs de la manière suivante :

(M€)	International Duty Free (IDF)
Prix d'acquisition (A)	228
Allocation provisoire aux actifs et passifs identifiables	
Actif immobilisé (*)	199
Stocks, clients et autres actifs	36
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-
Dettes fournisseurs et autres passifs	(33)
Dettes financières, nettes	(19)
Contrats de location : Droit d'utilisation	340
Contrats de location : Dettes de location	(340)
Impôts différés, nets	(40)
Total des actifs et passifs identifiables (B)	143
Écart d'acquisition (A-B)	85

(*) Y compris 178 M€ d'actifs incorporels dont 177 M€ au titre des contrats de concessions.

Les frais liés à l'acquisition d'un montant d'environ 0,5 M€ ont été exclus du prix d'acquisition et ont été enregistrés en charges dans le résultat net de l'exercice, dans le poste « Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions ».

La comptabilisation initiale de l'acquisition de IDF a été établie provisoirement au 31 décembre 2019. Les valeurs fiscales définitives des actifs acquis et passifs assumés seront également finalisées dans le courant de l'exercice 2020.

La sortie de trésorerie nette liée à l'acquisition de IDF est d'environ 228 M€ et se décompose comme suit :

(M€)	International Duty Free (IDF)
Prix d'acquisition	(228)
Trésorerie et équivalents de trésorerie acquis	0
Sortie nette de trésorerie liée à l'acquisition	(228)

Au titre de trois mois d'activité, le chiffre d'affaires et le résultat net part du groupe IDF intégrés dans les comptes consolidés s'élèvent respectivement à 58 M€ et 1 M€ (dont amortissement des actifs incorporels pour (4) M€).

Par ailleurs, si ce regroupement d'entreprise avait eu lieu le 1^{er} janvier 2019, le chiffre d'affaires du Groupe aurait été augmenté de 135 M€ (soit un chiffre d'affaires annuel 2019 pour IDF de 193 M€).

Hojeij Branded Foods (HBF)

	Bilan d'ouverture provisoire au 31.12.2018	Ajustements bilan d'ouverture	Bilan d'ouverture définitif au 31.12.2019
Prix d'acquisition (A)	311	(3)	308
Allocation aux actifs et passifs identifiables			
Actif immobilisé (*)	202	18	220
Stocks, clients et autres actifs	6	-	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	-	14
Dettes fournisseurs et autres passifs	(24)	-	(24)
Dettes financières, nettes	-	-	-
Impôts différés, nets	(16)	9	(7)
Intérêts minoritaires en pourcentage de l'actif net acquis (**)	(23)	6	(17)
Total des actifs et passifs identifiables (B)	159	33	192
Écart d'acquisition (contre-valeur euro à la date d'acquisition) (A-B)	152	(36)	116
Écart de conversion	(1)	3	2
Écart d'acquisition provisoire (contre-valeur euro à la date de clôture)	151	(33)	118

(*) Y compris 165 M€ d'actifs incorporels dont 120 M€ au titre des contrats de concessions (contre-valeur euros à la date d'acquisition).

(**) Des participations minoritaires existent à des taux différents dans la plupart des filiales de Hojeij Branded Foods.

Comme détaillé dans la note 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2018, HDS Retail North America LLC a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de la société North Haven HBF Holdings LLC, holding du groupe Hojeij Branded Foods (« HBF ») le 19 novembre 2018 pour un montant total en numéraire d'environ 352 millions de dollars US (dont 330 millions de dollars US de valeur d'entreprise), soit environ 308 M€. Grâce à cette opération, le Groupe détient 45 entités intégrées globalement et 3 entités mises en équivalence, dans lesquelles, conformément à la réglementation américaine (« Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprises (ACDBE) Program »), des partenaires minoritaires sont intégrés au capital.

Basé à Atlanta aux États-Unis, HBF est un leader de la Restauration sur le marché du Travel Retail en Amérique du Nord.

Au 31 décembre 2019, l'allocation définitive du prix d'acquisition fait ressortir un écart d'acquisition de 118 M€ (contre-valeur en euros au 31 décembre 2019), fondé sur l'évaluation des actifs acquis établie par un tiers indépendant. Les actifs incorporels évalués s'élèvent à 121 M€ pour les contrats de concession et 45 M€ pour les marques (contre-valeurs en euros au 31 décembre 2019). Les contrats de concession sont amortis linéairement sur la durée des contrats. En 2019, la charge d'amortissement correspondante s'élève à 14 M€. L'écart d'acquisition représente essentiellement la valeur des synergies attendues entre les activités existantes de Lagardère Travel Retail en Amérique du Nord et HBF, et la capacité du nouvel ensemble à générer des développements futurs. Il a été affecté à l'UGT Amérique du Nord qui inclut également les écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles issus de l'acquisition de Paradies en 2015.

4.3 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Au 31 décembre 2019 :

- ▶ Les actifs non cédés de Lagardère Active qui comprennent les titres de presse *Journal du Dimanche* et *Paris Match*, l'activité de licence *Elle*, et les radios Europe 1, Virgin Radio et RFM, ont été regroupés dans les Autres activités. Les actifs de Production Audiovisuelle sont en cours de cession et ont donc été maintenus au bilan en actifs et passifs destinés à être cédés.
- ▶ La branche Lagardère Sports and Entertainment a fait l'objet de détournages pour isoler le périmètre destiné à être cédé. À ce titre, les entités de l'UGT Live Entertainment et du Lagardère Paris Racing ont été regroupées dans les Autres activités. L'activité Lagardère Sports constitue désormais un secteur opérationnel à part entière pour lequel un plan coordonné de cession s'est matérialisé par la réception d'une offre d'achat le 16 décembre 2019. À ce titre et conformément à la norme IFRS 5, Lagardère Sports a été traité en tant qu'activité abandonnée au 31 décembre 2019. Ainsi, pour l'exercice 2019, le résultat net d'impôt de cette activité est présenté sur une ligne distincte au sein du compte de résultat consolidé, et l'ensemble des flux de trésorerie (flux opérationnels, flux d'investissement et flux de financement) a été classé en flux de trésorerie nets des activités abandonnées dans l'état des flux de trésorerie consolidés. L'exercice 2018 a été retraité pour être rendu comparable conformément aux dispositions d'IFRS 5. Les actifs et passifs ont quant à eux été classés en actifs et passifs associés destinés à être cédés au 31 décembre 2019.

4.3.1 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS DE LAGARDÈRE ACTIVE

Dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe sur deux piliers prioritaires (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) annoncé au printemps 2018, Lagardère Active a fait évoluer son organisation afin d'autonomiser ses activités en plusieurs pôles distincts. De cette nouvelle structuration de Lagardère Active sont nés fin 2018 cinq pôles d'activité (News, Presse, TV, Production et distribution audiovisuelles, Pure Players et BtoB).

Pour chacun des pôles d'activité, les écarts d'acquisition factiers ont été alloués en fonction de leur poids respectifs dans les flux de trésorerie actualisés.

Le pôle News qui regroupe les radios en France (Europe 1, Virgin Radio et RFM), *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, la régie publicitaire et l'activité de gestion de licences de la marque *Elle* a été intégré dans les Autres activités.

Les autres pôles ont été cédés en 2019 à l'exception du pôle Production Audiovisuelle pour lequel le Groupe est en négociations exclusives avec un potentiel acquéreur. Le traitement comptable de cet actif en « actifs et passifs destinés à être cédé », qui avait été initié au 31 décembre 2018 a été maintenu.

4.3.2 LAGARDÈRE SPORTS (ACTIVITÉ ABANDONNÉE)

Le 14 décembre 2019, le groupe Lagardère a reçu une offre d'achat de H.I.G. Capital portant sur 75,1 % de l'activité de Lagardère Sports. L'ensemble des titres de Lagardère Sports and Entertainment SAS et de Lagardère Sports Inc. seraient cédés et le Groupe conserverait une participation de 24,9 % dans une nouvelle entité holding créée avec l'acheteur.

Ce projet de cession valorise Lagardère Sports à un montant d'environ 110 M€ qui n'inclut pas le potentiel de création de valeur future de la nouvelle participation de 24,9 % dans la holding contrôlée par H.I.G., ni les gains potentiels liés au contrat avec la Confédération Africaine de Football.

L'estimation du prix de cession attendu intègre notamment (i) 22,5 M€ perçus en numéraire à la clôture, (ii) 64 M€ sous forme d'un prêt vendeur remboursé au fur et à mesure des encaissements reçus de l'AFC (Asian Football Confederation), (iii) 35 M€ sous forme d'un prêt vendeur qui sera remboursé le 31 décembre 2025 ou plus tôt en cas de changement de contrôle.

Par ailleurs la trésorerie déconsolidée à la date de cession anticipée est estimée à (66) M€.

Le projet de cession est conditionné à l'agrément des Autorités de Concurrence avec pour objectif une réalisation de la transaction avant la fin du premier trimestre 2020.

4.3.3 ÉVALUATION

La valeur nette comptable des actifs et passifs associés de **Lagardère Sports** étant supérieure à la valeur de cession estimée diminuée des frais associés, une dépréciation d'un montant de 234 M€ a été comptabilisée au 31 décembre 2019. Elle tient compte de la résiliation unilatérale du contrat avec la Confédération Africaine de Football. Cette dépréciation a été imputée sur l'écart d'acquisition de l'UGT Sports à hauteur de 145 M€ et sur les immobilisations incorporelles de l'UGT Sports à hauteur de 89 M€ (cf. note 10). Aucun écart d'acquisition résiduel ne subsiste.

Les actifs de **Production audiovisuelle** ont une valeur estimée de cession diminuée des frais associés inférieure à la valeur nette comptable des actifs et passifs destinés à être cédés. En conséquence, une dépréciation de 22 M€ a été comptabilisée et imputée sur l'écart d'acquisition des UGT de Production Audiovisuelle dont la valeur résiduelle est de 72 M€ au 31 décembre 2019.

4.3.4 IMPACTS SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Pour l'exercice 2019, le résultat net d'impôt de Lagardère Sports est présenté sur une ligne distincte au sein du compte de résultat consolidé, et l'ensemble des flux de trésorerie (flux opérationnels, flux d'investissement et flux de financement) a été classé en flux de trésorerie nets des activités abandonnées dans l'état des flux de

trésorerie consolidés. L'exercice 2018 a été retraité pour être rendu comparable conformément aux dispositions d'IFRS 5. Les actifs et passifs ont quant à eux été classés en actifs et passifs associés destinés à être cédés au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, le classement en actif et passif destinés à être cédés a été maintenu au 31 décembre 2019 pour la Production audiovisuelle.

Le détail par poste du bilan est le suivant :

	Lagardère Sports (Activité abandonnée)	Production audiovisuelle	Total
ACTIF (M€)			
Immobilisations incorporelles	85	10	95
<i>dont valeur avant classement en actifs destinés à être cédés</i>	<i>174</i>	<i>10</i>	<i>184</i>
<i>dont perte de valeur 2019 issue du classement</i>	<i>(89)</i>	<i>-</i>	<i>(89)</i>
Écarts d'acquisition	-	72	72
<i>dont valeur avant classement en actifs destinés à être cédés</i>	<i>145</i>	<i>94</i>	<i>239</i>
<i>dont perte de valeur 2019 issue du classement</i>	<i>(145)</i>	<i>(22)</i>	<i>(167)</i>
Droits d'utilisation	35	-	35
Immobilisations corporelles	9	5	14
Autres actifs non courants	84	1	84
Impôts différés - Actif	23	6	29
Actifs non courants	236	94	329
Stocks et en-cours	1	24	25
Créances clients et comptes rattachés	303	110	413
Autres actifs courants	105	21	126
Trésorerie	95	6	101
Actifs courants	504	161	665
Total Actif destinés à être cédés	739	255	994
PASSIF (M€)			
Provisions pour retraites et obligations assimilées	34	2	36
Provisions pour risques et charges non courantes	4	1	5
Dettes financières non courantes	-	10	10
Dettes de location non courantes	29	-	29
Autres passifs non courants	140	-	140
Impôts différés - Passif	8	3	11
Passifs non courants	215	16	231
Provisions pour risques et charges courantes	8	6	14
Dettes financières courantes	1	12	13
Dettes de location courantes	11	-	11
Fournisseurs et comptes rattachés	108	63	171
Autres passifs courants	288	66	354
Passifs courants	416	147	563
Total Passif associés aux actifs destinés à être cédés	631	163	793
Chiffre d'affaires 2019	470	218	688
Résultat opérationnel courant 2019	64	15	79

En 2019, les titres de Presse Magazine en France, les activités Numériques (dont Boursier.com, Plurimedia, BilletRéduc), les Radios internationales et les Chaînes de télévisions ont été cédés (cf. note 9). Le montant total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres relatif aux groupes d'actifs destinés à être cédés au

31 décembre 2019 s'élève à -23 M€, dont -5 M€ au titre des écarts de conversion recyclables de Lagardère Sports, -17 M€ au titre des écarts actuariels sur provisions pour retraites de Lagardère Sports essentiellement et -1 au titre de la réserve de juste valeur des instruments financiers dérivés.

Le détail par poste du compte de résultat lié au reclassement de Lagardère Sports en activité abandonnée conformément à la norme IFRS 5 est le suivant :

(M€)	31.12.2019	31.12.2018 (*)
Chiffre d'affaires	470	390
Produits annexes	-	-
Produits des activités ordinaires	470	390
Achats et variation de stocks	-	2
Charges externes	(191)	(181)
Charges de personnel	(145)	(137)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions	(60)	(45)
Amortissements des droits d'utilisation	(11)	(11)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	(7)	(3)
Charges de restructuration	(20)	(8)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(234)	(3)
Autres charges	(1)	8
Autres produits	-	2
Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-
Résultat avant charges financières et impôts	(199)	14
Produits financiers	4	6
Charges financières	(5)	(8)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(1)	(1)
Résultat avant impôts	(201)	11
Charge d'impôts	(6)	(6)
Résultat net des activités abandonnées	(207)	5
<i>Résultat net des activités abandonnées - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)</i>	<i>(206)</i>	<i>5</i>
<i>Résultat net par action de base (en €)</i>	<i>(1,59)</i>	<i>0,03</i>
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	<i>(1,57)</i>	<i>0,03</i>

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective complète de la norme IFRS 16 (cf. note 1.1).

Le détail par agrégat de l'état des flux de trésorerie consolidés lié au reclassement de Lagardère Sports en activité abandonnée conformément à la norme IFRS 5 est le suivant :

(M€)	31.12.2019	31.12.2018 (*)
Flux opérationnels	49	109
Flux d'investissements	(40)	(51)
Flux de financement	(12)	(18)
Total des autres mouvements	(1)	-
Flux nets de trésorerie	(4)	40
Trésorerie d'ouverture et flux intragroupes	(95)	-
Flux nets liés aux activités abandonnées	(99)	40

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective complète de la norme IFRS 16 (cf. note 1.1).

Pour rappel, les actifs et passifs associés destinés à être cédés au 31 décembre 2018 étaient les suivants :

ACTIF (M€)	Titres de Presse Magazine en France	Chaînes TV	Numérique	Radios internationales	Production audiovisuelle	Total au 31.12.2018
Actifs non courants	95	103	22	7	120	347
Actifs courants	129	67	8	1	149	354
Total Actif destinés à être cédés	224	170	30	8	269	701

PASSIF (M€)	Titres de Presse Magazine en France	Chaînes TV	Numérique	Radios internationales	Production audiovisuelle	Total au 31.12.2018
Passifs non courants	28	7	1	-	27	63
Passifs courants	157	49	14	-	132	352
Total Passif associés aux actifs destinés à être cédés	185	56	15	-	159	415

Chiffre d'affaires 2018	239	99	22	1	215	576
Résultat opérationnel courant 2018	22	23	3	1	19	68

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective complète de la norme IFRS 16 (cf. note 1.1).

4.4 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2018

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2018 étaient les suivantes :

Lagardère Publishing

- ▶ Intégration sur douze mois en 2018 de l'éditeur Jessica Kingsley Publishers, spécialisé dans les sciences humaines et sociales, acquis par Hachette UK en novembre 2017 ;
- ▶ Intégration sur douze mois en 2018 par Hachette UK de Summersdale, maison d'édition de livres illustrés, acquise en novembre 2017.

Lagardère Travel Retail

- ▶ Acquisition par HDS Retail North America le 19 novembre 2018 du groupe Hojeij Branded Foods (HBF), un leader de la Restauration sur le marché du Travel Retail en Amérique du Nord. Cette acquisition est intégrée depuis décembre 2018 dans les comptes du Groupe.

Lagardère Active

- ▶ Intégration sur neuf mois en 2018 par Lagardère Active de la société Skyhigh TV, première société de production indépendante aux Pays-Bas, acquise à hauteur de 52 % de son capital social en mars 2018 ;
- ▶ Cession, en juin 2018, de la participation de 42 % dans le groupe Marie Claire consolidée par mise en équivalence ;
- ▶ Cession de la participation de 73 % dans MonDocteur en juillet 2018, consolidée par intégration globale jusqu'en juin 2018 ;
- ▶ Cession par Lagardère Active Radio international des radios en République tchèque, Pologne, Slovaquie et Roumanie à Czech Media Invest en juillet 2018, intégrées globalement jusqu'en juin 2018 ;
- ▶ Cession de Doctissimo en octobre 2018, intégrée globalement jusqu'en septembre 2018.

NOTE 5 INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

Sous l'impulsion de son Gérant-Associé Commandité Arnaud Lagardère, le Groupe s'est engagé dans un recentrage stratégique sur deux branches prioritaires (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail). Le Groupe a fait évoluer son organisation en 2019 pour tenir compte des réalisations successives des cessions des actifs de Lagardère Active et de Lagardère Sports.

Ainsi, le reporting interne est désormais structuré pour identifier le **périmètre d'activités cible** :

- ▶ **Lagardère Publishing** : Livre, Livre numérique, Jeux sur mobiles et Jeux de société ;
- ▶ **Lagardère Travel Retail** : Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice.

Dans le périmètre cible figure également les « **Autres activités** » incluant Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, RFM, Virgin Radio, la licence *Elle*), Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing, et le Corporate Groupe. Ce dernier rassemble notamment l'effet des financements contractés par le Groupe et le coût net de fonctionnement des sociétés holding.

Les **actifs cédés ou en cours de cession de l'ancienne branche Lagardère Active**, ainsi que l'activité de **Lagardère Sports**, sont suivis séparément jusqu'à leur cession effective.

Les informations par branche d'activité présentées suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes annexes. Les principaux indicateurs alternatifs de performance sont intégrés dans ces informations.

Les transactions inter-branches sont généralement réalisées sur la base des conditions de marché.

Le changement de structure du reporting interne en 2019 a nécessité le retraitement des informations comparatives 2018. L'autonomisation en pôles d'activité distincts de Lagardère Active n'ayant été réalisé qu'en fin d'année 2018, les flux de résultat et de trésorerie de Lagardère News et des actifs cédés ou en cours de cession ont été alloués sur la base de données de gestion.

L'information comparative tient compte de la réallocation des écarts d'acquisition réalisée en 2019.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

5.1 INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

Compte de résultat 2019

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total périmètre d'activités cible	Actifs cédés / en cours de cession de Lagardère Active	Total	Lagardère Sports
Chiffre d'affaires	2 395	4 264	288	6 947	275	7 222	470
Chiffre d'affaires inter-branches	(11)	-	-	(11)	-	(11)	-
Chiffre d'affaires consolidé	2 384	4 264	288	6 936	275	7 211	470
Produits annexes consolidés	6	31	38	75	9	84	-
Produits des activités ordinaires	2 390	4 295	326	7 011	284	7 295	470
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	220	152	(11)	361	17	378	64
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	1	4	1	6	-	6	-
Résultat opérationnel courant	221	156	(10)	367	17	384	64
Charges de restructuration	(12)	(14)	(15)	(41)	(1)	(42)	(20)
Plus et moins-values de cession	-	2	142	144	(7)	137	-
<i>Cession d'actifs</i>	-	(1)	142	141	(8)	133	-
<i>Gains et pertes sur modifications de contrats de location</i>	-	3	-	3	-	3	-
<i>Ajustements de valeur liés au changement de contrôle</i>	-	-	-	-	1	1	-
Pertes de valeur (*)	-	(6)	(2)	(8)	(26)	(34)	(234)
<i>Sociétés intégrées</i>	-	(6)	(2)	(8)	(26)	(34)	(234)
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(6)	(79)	-	(85)	-	(85)	(1)
Frais liés aux acquisitions et cessions	(1)	(2)	-	(3)	(1)	(4)	(6)
Ajustement de prix post acquisition	(1)	(1)	-	(2)	-	(2)	(2)
Impact IFRS 16 des contrats de concessions	-	57	-	57	-	57	-
Amortissements des droits d'utilisations	-	(475)	-	(475)	-	(475)	-
<i>Diminution des dettes de location</i>	-	460	-	460	-	460	-
<i>Intérêts payés sur dettes de location</i>	-	64	-	64	-	64	-
<i>Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location</i>	-	8	-	8	-	8	-
Résultat avant charges financières et impôts	201	113	115	429	(18)	411	(199)
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(34)	(130)	(11)	(175)	(5)	(180)	(60)
Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres	(32)	(15)	(24)	(71)	-	(71)	(12)
Coût des plans d'actions gratuites	(3)	(2)	(1)	(6)	-	(6)	(1)

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

Compte de résultat 2018

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total périmètre d'activités cible	Actifs cédés / en cours de cession de Lagardère Active	Total (*)	Lagardère Sports (*)
Chiffre d'affaires	2 263	3 673	301	6 237	642	6 879	390
Chiffre d'affaires inter-branches	(11)	-	-	(11)	-	(11)	-
Chiffre d'affaires consolidé	2 252	3 673	301	6 226	642	6 868	390
Produits annexes consolidés	7	25	17	49	34	83	-
Produits des activités ordinaires	2 259	3 698	318	6 275	676	6 951	390
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	200	121	(11)	310	75	385	32
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	1	1	1	3	-	3	-
Résultat opérationnel courant	201	122	(10)	313	75	388	32
Charges de restructuration	(20)	(6)	(45)	(71)	-	(71)	(8)
Plus et moins-values de cession	1	(8)	205	198	3	201	-
<i>Cession d'actifs</i>	<i>1</i>	<i>(4)</i>	<i>205</i>	<i>202</i>	<i>3</i>	<i>205</i>	<i>-</i>
<i>Gains et pertes sur modifications de contrats de location (*)</i>	<i>-</i>	<i>(4)</i>	<i>-</i>	<i>(4)</i>	<i>-</i>	<i>(4)</i>	<i>-</i>
Pertes de valeur (**)	-	(4)	(3)	(7)	(37)	(44)	(3)
<i>Sociétés intégrées</i>	<i>-</i>	<i>(4)</i>	<i>(3)</i>	<i>(7)</i>	<i>(37)</i>	<i>(44)</i>	<i>(3)</i>
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(5)	(59)	-	(64)	-	(64)	(2)
Frais liés aux acquisitions et cessions	-	(2)	(4)	(6)	(2)	(8)	1
Ajustement de prix post acquisition	-	2	1	3	1	4	(6)
Impact IFRS 16 des contrats de concessions	-	45	-	45	-	45	-
<i>Amortissements des droits d'utilisations</i>	<i>-</i>	<i>(399)</i>	<i>-</i>	<i>(399)</i>	<i>-</i>	<i>(399)</i>	<i>-</i>
<i>Diminution des dettes de location</i>	<i>-</i>	<i>384</i>	<i>-</i>	<i>384</i>	<i>-</i>	<i>384</i>	<i>-</i>
<i>Intérêts payés sur dettes de location</i>	<i>-</i>	<i>59</i>	<i>-</i>	<i>59</i>	<i>-</i>	<i>59</i>	<i>-</i>
<i>Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location</i>	<i>-</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>1</i>	<i>-</i>
Résultat avant charges financières et impôts	177	90	144	411	40	451	14
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(31)	(109)	(10)	(150)	(5)	(155)	(45)
Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres	(32)	(13)	(18)	(63)	(2)	(65)	(12)
Coût des plans d'actions gratuites	(3)	(2)	(6)	(11)	(1)	(12)	(1)

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective complète de la norme IFRS 16 (cf. note 1.1).

(**) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

Financement 2019

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et élimi- nations	Total périmètre d'activités cible	Actifs cédés / en cours de cession de Lagardère Active	Total	Lagardère Sports et élimi- nations
Flux générés par l'activité	306	797	(8)	1 095	29	1 124	69
Diminution des dettes de location ^(*)	(32)	(475)	(12)	(519)	1	(518)	(12)
Intérêts payés sur dettes de location ^(*)	(10)	(66)	(1)	(77)	-	(77)	(1)
Flux générés par les opérations avant impôts payés	264	256	(21)	499	30	529	56
Impôts payés	(43)	(26)	24	(45)	(7)	(52)	(20)
Flux générés par les opérations	221	230	3	454	23	477	36
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(35)	(156)	15	(176)	(7)	(183)	(48)
- Acquisitions	(35)	(162)	(11)	(208)	(7)	(215)	(48)
- Cessions	-	6	26	32	-	32	-
Free Cash-Flow	186	74	18	278	16	294	(12)
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(30)	(244)	306	32	(3)	29	8
- Acquisitions	(32)	(249)	(3)	(284)	(3)	(287)	(1)
- Cessions	2	5	309	316	-	316	9
Intérêts encaissés	2	3	2	7	-	7	-
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-	-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	158	(167)	326	317	13	330	(4)

(*) Les flux de trésorerie liés aux dettes de location sont présentés en flux de financement dans l'état des flux de trésorerie consolidé.

Financement 2018

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et élimi- nations	Total périmètre d'activités cible	Actifs cédés / en cours de cession de Lagardère Active	Total (*)	Lagardère Sports et élimi- nations (**)
Flux générés par l'activité	225	737	(7)	955	21	976	114
Diminution des dettes de location (**)	(30)	(396)	(15)	(441)	(2)	(443)	(11)
Intérêts payés sur dettes de location (**)	(12)	(61)	(3)	(76)	-	(76)	(2)
Flux générés par les opérations avant impôts payés	183	280	(25)	438	19	457	101
Impôts payés	(40)	(21)	47	(14)	(58)	(72)	(5)
Flux générés par les opérations	143	259	22	424	(39)	385	96
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(42)	(127)	(9)	(178)	217	39	(51)
- Acquisitions	(43)	(130)	(8)	(181)	(34)	(215)	(55)
- Cessions	1	3	(1)	3	251	254	4
Free Cash-Flow	101	132	13	246	178	424	45
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(13)	(305)	89	(229)	33	(196)	(1)
- Acquisitions	(13)	(308)	(8)	(329)	(10)	(339)	(1)
- Cessions	-	3	97	100	43	143	-
Intérêts encaissés	1	1	2	4	1	5	-
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-	-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	89	(172)	104	21	212	233	44

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective complète de la norme IFRS 16 (cf. note 1.1).

(**) Les flux de trésorerie liés aux dettes de location sont présentés en flux de financement dans l'état des flux de trésorerie consolidé.

Bilan 2019

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
Actifs sectoriels	3 187	5 310	652	9 149
Titres mis en équivalence	29	37	7	73
Passifs sectoriels	(1 910)	(3 756)	(624)	(6 290)
Fonds opérationnel employés	1 306	1 591	35	2 932
Actifs et passifs destinés à être cédés (*)				201
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé				(1 461)
Capitaux propres consolidés				1 672

(*) Le poste actifs et passifs destinés à être cédés inclut Lagardère Sports et les activités de production audiovisuelle de Lagardère Active (cf note 4.3).

Bilan 2018

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et élimi- nations	Total périmètre d'activités cible	Actifs cédés / en cours de cession de Lagardère Active	Lagardère Sports	Total (*)
Actifs sectoriels	3 137	4 530	649	8 316	32	953	9 301
Titres mis en équivalence	28	34	7	69	1	-	70
Passifs sectoriels	(1 878)	(3 203)	(600)	(5 681)	(14)	(727)	(6 422)
Fonds opérationnel employés	1 287	1 361	56	2 704	19	226	2 949
Actifs et passifs destinés à être cédés							286
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé							(1 367)
Capitaux propres consolidés							1 868

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective complète de la norme IFRS 16 (cf. note 1.1).

5.2 INFORMATIONS PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE**Chiffre d'affaires**

	2019	2018
France	2 034	2 254
Union européenne (hors France)	2 415	2 274
Autres pays européens	147	149
USA et Canada	1 752	1 437
Moyen-Orient	34	21
Asie-Océanie	690	597
Autres (Afrique, Amérique latine)	139	136
Total	7 211	6 868

Actifs sectoriels

	2019	2018 (*)
France	2 170	2 324
Union européenne (hors France)	3 429	3 192
Autres pays européens	202	242
USA et Canada	2 582	2 693
Moyen-Orient	23	22
Asie-Océanie	682	781
Autres (Afrique, Amérique latine)	61	47
Total	9 149	9 301

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective complète de la norme IFRS 16 (cf. note 1.1).

Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)

	2019	2018
France	55	79
Union européenne (hors France)	58	61
Autres pays européens	2	3
USA et Canada	71	42
Moyen-Orient	1	2
Asie-Océanie	25	24
Autres (Afrique, Amérique latine)	3	4
Total	215	215

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'ensemble consolidé augmente sur l'exercice 2019 de 5,0 % en données brutes et augmente de 4,1 % à périmètre et taux de change comparables.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- ▶ le chiffre d'affaires 2019 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2018 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2019 ;

- ▶ le chiffre d'affaires 2018 et le chiffre d'affaires 2019 retraité sur la base des taux de change applicables en 2018.

L'écart de chiffre d'affaires 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 média. Cet impact est contrebalancé principalement par les deux acquisitions réalisées par Lagardère Travel Retail (HBF et IDF).

Le chiffre d'affaires se décompose en :

	2019	2018 (*)
Lagardère Publishing	2 384	2 252
Éducation	347	318
Illustrés	312	289
Littérature	1 034	998
Fascicules	294	275
Autres	397	372
Lagardère Travel Retail	4 264	3 673
Travel Essentials	1 613	1 566
Duty Free & Fashion	1 692	1 483
Foodservice	960	624
Autres activités	288	301
Presse	121	129
Radios France	110	125
Autres	58	47
Lagardère Active - actifs non conservés	275	642
Presse - actifs non conservés	-	248
Radios internationales	-	30
Chaînes TV	49	110
Production audiovisuelle	218	215
Autres	8	40
Total	7 211	6 868

(*) Le chiffre d'affaires de Lagardère Sports a été reclassé en Activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5 (cf. note 4.3).

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL**7.1 EFFECTIFS**

Les effectifs moyens (hors personnel mis à disposition) des entreprises consolidées par intégration globale se ventilent comme suit :

	2019	2018 (*)
Lagardère Publishing	7 443	7 413
Lagardère Travel Retail	16 216	15 253
Autres activités cibles	1 286	1 532
Lagardère Active - actifs non conservés	1 744	2 561
Total	26 689	26 759

(*) Les effectifs moyens en équivalent temps plein correspondant à Lagardère Sports ont été retraités conformément à la norme IFRS 5.

Les effectifs moyens (hors personnel mis à disposition) correspondant à Lagardère Sports s'élevaient à 1 286 au 31 décembre 2019 et 1 284 au 31 décembre 2018.

7.2 CHARGES DE PERSONNEL

	2019	2018 (*)
Salaires et rémunérations	1 332	1 294
Charges sociales	249	273
Païement en actions	6	12
Total	1 587	1 579

(*) Les charges de personnel de Lagardère Sports ont été retraitées en activités abandonnées au titre d'IFRS 5 (cf. note 4.3).

7.3 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Conformément aux principes énoncés en note 3.4, Paiement fondé sur des actions, les droits à attribution d'actions gratuites accordés ont été évalués à leur juste valeur à la date d'attribution.

Les modalités des plans d'attribution d'actions gratuites en cours, relatifs tant aux activités poursuivies qu'aux activités abandonnées (Lagardère Sports) se présentent comme indiqué ci-dessous.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2016 à 2019, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés, des Co-gérants du Groupe et des membres du Comité Élargi (COMEL) anciennement Comité Opérationnel Lagardère Media (COLM) jusqu'en mai 2016, portant sur les quantités suivantes :

- ▶ plans du 9 mai 2016 : 829 660 actions ;
- ▶ plans du 6 avril 2017 : 817 660 actions ;
- ▶ plans du 16 avril 2018 : 812 460 actions ;
- ▶ plans du 8 avril 2019 : 474 990 actions ;
- ▶ plans du 14 mai 2019 : 232 370 actions ;
- ▶ plans du 10 octobre 2019 : 100 000 actions.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 9 mai 2016, du 6 avril 2017, du 16 avril 2018, du 8 avril 2019 et du 10 octobre 2019 aucune condition de performance n'est requise et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés

résidents français soient présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger, la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de trois ans.

Pour les Co-gérants du Groupe et les membres du Comité Élargi, bénéficiaires des plans du 9 mai 2016, 6 avril 2017, 16 avril 2018, 14 mai 2019 et 10 octobre 2019, l'attribution des actions est soumise :

- ▶ d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 9 mai 2019, 6 avril 2020, 17 avril 2021, 15 mai 2022 et 11 octobre 2022 respectivement pour les plans 2016, 2017, 2018 et 2019 ;
- ▶ d'autre part,
 - pour les plans attribués jusqu'en 2018 inclus, à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de trésorerie opérationnels consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées ;
 - pour les plans attribués en 2019, à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe pour 80 % (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, Free Cash-Flow, et taux de femmes cadres exécutifs consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées ; et pour 20 % de critères dépendants de conditions de marché (positionnement du Total Shareholder Return de Lagardère SCA), qui s'ils ne sont pas atteints n'entraînent aucun ajustement de la charge du plan y afférant.

Hypothèses de calcul de la juste valeur

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2019 et 2018 sont les suivantes :

	Actions gratuites					
	Plan du 10.10.2019	Plan du 14.05.2019	Plan du 08.04.2019	Plan du 16.04.2018	Plan du 06.04.2017	Plan du 09.05.2016
Cours de l'action à la date d'attribution	19,97 €	22,16 €	23,46 €	23,13 €	27,51 €	22,01 €
Taux de dividendes attendu	6,5 %	5,9 %	5,5 %	5,6 %	4,7 %	5,9 %

La charge comptabilisée par les sociétés intégrées tient compte des estimations du taux d'atteinte de la performance concernant les actions soumises à obligation de performance.

La charge comptabilisée par les sociétés intégrées s'élève à 7 M€ (6 M€ pour les activités poursuivies) pour l'exercice 2019 et à 13 M€ (12 M€ pour les activités poursuivies) pour l'exercice 2018.

NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION**2019**

Sur l'exercice 2019, les charges de restructuration s'élèvent à 42 M€ et se rapportent principalement à la mise en œuvre de plans de rationalisation et de réduction des coûts dans les activités opérationnelles :

- ▶ 15 M€ dans les Autres activités provenant de la mise en place d'un plan social sur la structure Corporate du Groupe fin 2019 ;
- ▶ 14 M€ chez Lagardère Travel Retail comprenant des coûts d'intégration liés à l'acquisition du groupe Hojeij Branded Foods (HBF) fin 2018 ainsi que des coûts de fermeture de concepts ;
- ▶ 12 M€ chez Lagardère Publishing essentiellement liés à la rationalisation des centres de distribution au Royaume-Uni.

2018

Sur l'exercice 2018, les charges de restructuration s'élèvent à 71 M€ et se rapportent principalement à la mise en œuvre de plans de rationalisation et de réduction des coûts dans les activités opérationnelles :

- ▶ 44 M€ chez Lagardère Active provenant du découpage de la branche en pôles autonomes et de la dissolution de son corporate ;
- ▶ 21 M€ chez Lagardère Publishing principalement en lien avec la rationalisation des centres de distribution au Royaume-Uni ;
- ▶ 6 M€ chez Lagardère Travel Retail, essentiellement en Australie, Nouvelle-Zélande et Allemagne.

NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES**2019**

En 2019, le gain net ressort à 137 M€ et comprend les principales transactions suivantes :

- ▶ 99 M€ de plus-value avant impôts réalisée à la suite de la cession en septembre 2019 des Chaînes TV au groupe M6 ;
- ▶ 18 M€ de plus-value avant impôts réalisée à la suite de la cession, en février 2019, de BilletRéduc au groupe Fnac-Darty ;
- ▶ 13 M€ de plus-value avant impôts réalisée sur la cession de la participation minoritaire détenue dans la radio Sud-Africaine Jacaranda, intervenue en février 2019 ;
- ▶ 6 M€ de plus-value avant impôts sur la cession de Mezzo le 17 juillet 2019 aux groupes Les Echos-Le Parisien et Canal + ;
- ▶ 5 M€ de complément de prix issu de la cession de l'immeuble de bureaux à Levallois-Perret (France) réalisée en 2017.

2018

En 2018, le gain net ressort à 201 M€ et comprend les principales transactions suivantes :

- ▶ 245 M€ de plus-value avant impôts réalisée à la suite de la cession en mai 2018 d'un immeuble de bureaux à Paris 8^e (France) abritant les équipes Radio et chaînes de télévision de Lagardère Active ;
- ▶ -40 M€ de moins-value avant impôts réalisée à la suite de la cession, en juin 2018, de la participation de 42 % détenue dans le Groupe Marie Claire (Lagardère Active) ;
- ▶ 3 M€ de plus-value avant impôts réalisée sur les cessions de MonDocteur, Doctissimo et des radios en République tchèque, Pologne, Slovaquie et Roumanie par Lagardère Active.

NOTE 10 PERTES DE VALEUR SUR ÉCARTS D'ACQUISITION, IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice résultent des tests de dépréciation pratiqués conformément aux principes énoncés en note 3.12.

Les tests de valeur portant sur les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont réalisés au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT)

Le tableau suivant récapitule, par branche d'activité et au 31 décembre, la valeur des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée, répartis par UGT :

	Nombre d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Lagardère Publishing	15	14	1 013	975	41	36	1 054	1 011
Lagardère Travel Retail	11	11	414	355	103	73	517	428
Autres activités :	4	6	137	144	30	33	167	177
- Lagardère News (Presse et Radios)	2	5	111	118	21	24	132	142
- Entertainment	2	1	26	26	9	9	35	35
Lagardère Sports (*)		1		150		3		153
Total	30	32	1 564	1 624	174	145	1 738	1 769

(*) Lagardère Sports a été traité en activité abandonnée selon IFRS 5 au 31 décembre 2019.

Les écarts d'acquisition et immobilisations à durée de vie indéterminée classés en actifs destinés à être cédés sont détaillés par groupe d'UGT en note 4.3.

Le tableau suivant donne le détail des principales UGT par branche d'activité :

	Nombre d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Lagardère Publishing	15	14	1 013	975	41	36	1 054	1 011
Groupe Editis	4	4	232	232	2	2	234	234
Groupe Hachette UK Holding	1	1	318	300	25	22	343	322
Hachette Book Group (USA)	1	1	313	301	-	-	313	301
Groupe Hatier	1	1	84	84	-	-	84	84
Hachette Livre España – Salvat	1	1	3	3	-	-	3	3
Pika Édition	1	1	14	14	-	-	14	14
Les Éditions Albert René	1	1	11	11	-	-	11	11
Autres	5	4	38	30	14	12	52	42
Lagardère Travel Retail	11	11	414	355	103	73	517	428
Amérique du Nord	1	2	241	269	95	72	336	341
Belgique	1		85		-		85	
Pacifique	1	1	29	29	-	-	29	29
République Tchèque	1	1	34	33	-	-	34	33
France	3	3	12	12	-	-	12	12
Asie	1	1	8	8	-	-	8	8
Autres	3	3	5	4	8	1	13	5
Autres activités	4	6	137	144	30	33	167	177
Lagardère News (Presse et Radios)	2	5	111	118	21	24	132	142
Entertainment	2	1	26	26	9	9	35	35
Lagardère Sports		1		150		3		153
Total	30	32	1 564	1 624	174	145	1 738	1 769

Allocation d'écarts d'acquisition dans les Autres activités

Pour faire suite au recentrage stratégique du Groupe sur ses deux branches prioritaires Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, les écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée attachés à des activités non cédées des branches Lagardère Active et Lagardère Sports and Entertainment ont été alloués aux nouvelles UGT des Autres activités.

Ainsi au 31 décembre 2019, les Autres activités incluent :

- ▶ les UGT Lagardère News issues de Lagardère Active qui regroupent les activités de Presse Magazine (*Journal du Dimanche*, *Paris Match*), de gestion des licences de la marque *Elle*, et de Radios (Europe 1, de Virgin Radio, de RFM ainsi qu'une radio en Allemagne) ;
- ▶ l'UGT Entertainment issue de Lagardère Sports and Entertainment qui regroupe le Lagardère Paris Racing ainsi que les organisations d'événements en salles multifonctionnelles, dont les *Folies*

Bergère, le *Casino de Paris*, le *Bataclan*, l'*Arkea Arena* à Bordeaux et l'*Arena du Pays d'Aix*.

Les groupes d'actifs classés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2019 incluent le montant des écarts d'acquisition alloués sur l'exercice (note 4.3) et ont été évalués selon IFRS 5.

Tests 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 est appliqué un taux de croissance perpétuelle qui est également spécifique à chaque activité.

Par secteur d'activité, ces taux se présentent comme suit :

	Taux d'actualisation			Taux de croissance perpétuelle		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Lagardère Publishing (*)	7,03 %	6,53 %	6,09 %	1,50 %	1,50 %	1,50 %
Lagardère Travel Retail	5,07 %	5,01 %	4,91 %	2,50 %	2,50 %	2,50 %
Autres activités :						
- Lagardère News - Presse	7,46 %	6,42 %	6,01 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
- Lagardère News - Radios	6,64 %	5,89 %	5,82 %	1,50 %	1,50 %	1,50 %
- Entertainment	6,68 %	5,97 %	5,60 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %

(*) Pour certaines activités du Numérique chez Lagardère Publishing, un taux de croissance perpétuelle de 2,00 % a été utilisé.

Les taux d'actualisation utilisés sont calculés à partir des taux de rendement financier moyens observés au cours de l'exercice sur des échantillons de sociétés opérant dans des secteurs d'activité comparables. Ces taux sont communiqués par un organisme financier indépendant et varient dans le temps en fonction des cours des actions ainsi que des perspectives macro et micro-économiques telles qu'appréciées par cet organisme.

La composition des échantillons est revue et mise à jour chaque année afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement concurrentiel et des acteurs intervenant. Ceci peut conduire à sortir certaines références dont les modèles économiques ne sont plus jugés suffisamment en rapport avec les métiers du Groupe, à l'inverse à introduire de nouvelles références. Il n'y a pas eu d'évolution significative des échantillons entre les exercices 2019 et 2018, ni entre les exercices 2018 et 2017.

Pertes de valeur comptabilisées

Le montant total des pertes de valeur comptabilisées en 2019 par les sociétés intégrées s'élève à 34 M€ dont 26 M€ au titre des écarts d'acquisition, 8 M€ au titre des immobilisations corporelles principalement chez Lagardère Travel Retail. Les principales pertes de valeur sur écarts d'acquisition se ventilent comme suit :

- ▶ 22 M€ pour dépréciation partielle de l'écart d'acquisition de l'UGT Production Audiovisuelle consécutive au classement en actif destiné à être cédé (cf. note 4.3) ;
- ▶ 4 M€ pour dépréciation de l'écart d'acquisition de LabelBox au sein de l'UGT Numérique de Lagardère Active, consécutive au classement en actif destiné à être cédé. Cette entité a été cédée au cours du second semestre 2019.

Au 31 décembre 2019, une dépréciation de 234 M€ a été comptabilisée sur l'écart d'acquisition et les immobilisations incorporelles de l'UGT Sports, à hauteur de 145 M€ et 89 M€ respectivement. Cette dépréciation est incluse dans le résultat net des activités abandonnées au compte de résultat, consécutivement à l'évaluation de l'UGT Sports en tant qu'activité abandonnée (cf. note 4.3).

En 2018, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient à 44 M€ dont 41 M€ au titre des écarts d'acquisition et 3 M€ au titre des immobilisations corporelles. Les principales pertes de valeur sur écarts d'acquisition se ventilaient comme suit :

- ▶ 24 M€ pour dépréciation partielle de l'écart d'acquisition de l'UGT Lagardère Active au sein de l'activité Presse consécutive au classement d'une partie de l'écart d'acquisition à hauteur de 31 M€ en actif destiné à être cédé ;
- ▶ 9 M€ pour dépréciation partielle de l'écart d'acquisition porté par Newsweb chez Lagardère Active dont 6 M€ comptabilisés en juin 2018 et 3 M€ consécutivement au classement de l'UGT en actif destiné à être cédé ;

- ▶ 4 M€ pour dépréciation de l'écart d'acquisition de Shopcade au sein de l'UGT Presse, consécutive à la décision d'arrêt de l'activité.

Sensibilité des tests aux hypothèses clés contenues dans les budgets plans

Les prévisions opérationnelles contenues dans les budgets plans constituent des hypothèses dont la variation influe directement sur le calcul de la valeur d'utilité et peut conduire, dans certains cas, à comptabiliser une perte de valeur ou à en modifier le montant.

Les hypothèses clés sur lesquelles s'appuient ces prévisions portent sur l'évolution attendue dans les principaux domaines suivants :

- ▶ Publishing : marchés de l'édition ; parts de marché et taux de marge ; niveau des coûts de structure évalués en fonction des plans d'actions décidés ;
- ▶ Travel Retail : trafic et panier moyen passagers par plateforme (aéroports, gares, ...) ; loyers des magasins de détail ;
- ▶ Autres activités : marché publicitaire et parts de marché sur l'ensemble des médias (radios, télévision, presse et internet) ; marché de la diffusion de Presse Magazine en France et son incidence sur les revenus publicitaires ; mutations liées au développement du numérique ; coût du papier ; marché des licences de marques.

Ces hypothèses comportent des niveaux de risque différenciés qui dépendent du degré de visibilité et de la capacité d'anticipation plus ou moins grande quant à l'impact de l'évolution de l'environnement économique sur les performances à venir des différents métiers du Groupe.

Sont décrites ci-après les principales zones d'incertitude identifiées relativement aux hypothèses prises en compte dans les budgets plans :

Autres activités

- ▶ Revenus de licences de marques

Les revenus de licences de marques, en particulier de la marque *Elle*, ont été inclus dans les budgets plans prenant en compte les évolutions de chiffre d'affaires attendues sur les trois prochaines années.

Par rapport aux hypothèses prises en compte dans le calcul effectué à fin 2019, une variation correspondant à une baisse annuelle de 2 % du chiffre d'affaires des licences de marques, appliquée au-delà des années du budget-plan, conduirait à l'enregistrement d'une perte de valeur de 8 M€, ce chiffre étant calculé avant impact des mesures de réduction des coûts qui seraient nécessairement mises en œuvre. Au 31 décembre 2019, la valeur résiduelle des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée de l'ensemble des UGT Presse et Radios de Lagardère News s'élève à 132 M€.

Sensibilité des tests aux variations de taux d'actualisation et de taux de croissance perpétuelle

Les tableaux ci-après présentent l'incidence potentielle sur la charge de l'exercice 2019 d'une variation à la hausse ou à la baisse des taux d'actualisation et des taux de croissance utilisés pour les tests réalisés au 31 décembre 2019.

Ils incluent la sensibilité à une variation maximale de +2 % du taux d'actualisation, variations supérieures à celles constatées sur les deux derniers exercices 2018 et 2017.

Lagardère Publishing : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation ^(*)									
	Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %	+2 %
-1 %	-	-	-	-	(3)	(15)	(25)	(37)	(50)	
-0,5 %	-	-	-	-	-	(5)	(17)	(27)	(39)	
0 %	-	-	-	-	-	(1)	(7)	(19)	(29)	
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	(1)	(9)	(21)	
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(11)	

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2019 est de 7,03 %.

Au 31 décembre 2019, en cas de hausse du taux d'actualisation d'un point, combinée avec une baisse du taux de croissance perpétuelle d'un point, une perte de valeur serait à enregistrer à hauteur de 25 M€ dont 18 M€ sur Groupe Anaya-Bruño et 7 M€ pour les UGT Autres.

En cas de hausse du taux d'actualisation de deux points, combinée à une baisse du taux de croissance perpétuelle d'un point, la perte de valeur à enregistrer serait de 50 M€ dont 31 M€ pour Groupe Anaya-Bruño, 11 M€ les UGT Autres et 8 M€ pour Hatier.

Lagardère Travel Retail : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation ^(*)									
	Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %	+2 %
-1 %	-	-	-	-	-	(1)	(8)	(14)	(19)	
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	(2)	(9)	(15)	
0 %	-	-	-	-	-	-	-	(3)	(11)	
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	(4)	
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2019 est de 5,07 %.

Au 31 décembre 2019, en cas de hausse du taux d'actualisation de deux points, combinée à une baisse de la croissance perpétuelle d'un point, une perte de valeur complémentaire de 19 M€ serait à enregistrer sur l'UGT Pacifique.

Autres activités : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation ^(*)									
	Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %	+2 %
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1)
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Les taux d'actualisation utilisés pour les tests 2019 sont de 7,46 % pour la Presse et 6,64 % pour les Radios.

Au 31 décembre 2019, en cas de hausse du taux d'actualisation de deux points, combinée avec une baisse du taux de croissance perpétuelle d'un point, une perte de valeur complémentaire serait à enregistrer à hauteur de 1 M€ sur l'UGT Entertainment.

NOTE 11 AUTRES CHARGES DES ACTIVITÉS

	2019	2018 (*)
Variation nette des dépréciations d'actifs	(50)	(9)
Charges financières hors intérêts	(2)	(7)
Pertes de change	(1)	(1)
Autres charges	(30)	(18)
Total	(83)	(35)

(*) Les autres charges des activités de Lagardère Sports ont été reclassés sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5 (cf. note 4.3).

La variation nette des dépréciations d'actifs inclut les dépréciations d'avances auteurs pour 35 M€ en 2019 et 16 M€ en 2018 dans la branche Lagardère Publishing.

Les autres dépréciations d'actifs se rapportent aux variations des dépréciations de créances clients et de stocks dans les branches Lagardère Publishing.

Les autres charges sont composées principalement de charges de location variables au titre de surfaces commerciales sous-louées à des partenaires en aéroport en Chine chez Lagardère Travel Retail pour lesquelles des produits de sous-location sont facturés et reconnus en autres produits des activités (cf. note 12).

NOTE 12 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS

	2019	2018 (*)
Reprises nettes de provisions pour risques et charges	18	31
Subventions d'exploitation	13	19
Crédit impôt audiovisuel	7	7
Autres crédits d'impôts	1	-
Autres produits	38	37
Total	77	94

(*) Les autres produits des activités de Lagardère Sports ont été reclassés sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5 (cf. note 4.3).

Les autres produits incluent notamment les revenus de sous-location facturés par les entités de Lagardère Travel Retail en Chine à des partenaires, dans le cadre des contrats de concessions en aéroport. Les charges de location correspondantes au titre de ces contrats sont comptabilisées en autres charges des activités (cf. note 11).

Les reprises nettes de provisions pour risques et charges sont issues essentiellement de Lagardère Active en 2019 et 2018.

NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes s'analysent comme suit :

	2019	2018 (*)
Produits financiers sur prêts	3	2
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	4	5
Produits liés aux produits dérivés sur endettement net	2	2
Autres produits financiers	1	5
Produits financiers	10	14
Charges d'intérêts des dettes financières	(56)	(55)
Charges liées aux produits dérivés sur endettement net	(5)	(14)
Autres charges financières	(2)	(2)
Charges financières	(63)	(71)
Total	(53)	(57)

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1) et du retraitement de Lagardère Sports en activités abandonnées au titre d'IFRS 5 (cf. note 4.3).

Les charges financières nettes s'établissent à -53 M€ au 31 décembre 2019, en baisse de +4 M€ par rapport à 2018. Suite aux refinancements effectués en 2019, le Groupe a stabilisé le coût moyen de financement, et a bénéficié d'une dépréciation moindre de prêts financiers par rapport à 2018.

Par ailleurs, les charges d'intérêts sur dettes de location sont présentées en note 18.

NOTE 14 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS**14.1 VENTILATION DE LA CHARGE D'IMPÔT COMPTABILISÉE EN RÉSULTAT**

La charge d'impôt au compte de résultat se ventile en :

	2019	2018 (*)
Impôt courant	(47)	(95)
Mouvements sur les impôts différés	(8)	(29)
Total	(55)	(124)

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1) et du retraitement de Lagardère Sports en activités abandonnées au titre d'IFRS 5 (cf. note 4.3).

En 2019, l'impôt sur les résultats s'établit à -55 M€, en baisse de 69 M€ par rapport à 2018. Cette baisse s'explique principalement par les éléments suivants :

- ▶ +83 M€ liés à la charge d'impôt en 2018 sur la cession d'un immeuble de bureaux à Paris 8^e (France) abritant les équipes Radio et chaînes de télévision de Lagardère Active ;
- ▶ -11 M€ de variation nette d'impôt liée aux charges de restructuration Lagardère Active ;
- ▶ +6 M€ d'impôt différé actif en 2019 sur les charges de restructuration des Autres activités ;
- ▶ -6 M€ de quote-part de frais et charges sur les plus-values de cession de Lagardère Active en 2019.

14.2 RAPPROCHEMENT DE LA CHARGE D'IMPÔT

Le rapprochement entre la charge totale d'impôt comptabilisée dans le résultat et la charge d'impôt théorique se présente comme suit pour les exercices 2019 et 2018 :

	2019	2018 (*)
Résultat avant impôts	273	318
(-) Contribution des sociétés mises en équivalence	(6)	(3)
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	267	315
Charge d'impôt théorique (**)	(92)	(108)
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Différences de base sur plus et moins-values de cession (***)	40	(15)
Différences de base sur pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	(10)	(13)
Différences de taux sur les résultats des filiales étrangères	13	12
Crédits d'impôts et incitations fiscales	3	10
Limitation des impôts différés	(3)	(5)
Effet des changements de taux d'impôts sur les impôts différés	(3)	(1)
Déficits imputés (créés) dans l'exercice (****)	(8)	-
Produits d'impôts sur déficits activés	-	-
Impact des activités abandonnées	8	(2)
Différences permanentes et autres éléments	(3)	(2)
Charge d'impôt réelle	(55)	(124)

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1) et du retraitement de Lagardère Sports en activités abandonnées au titre d'IFRS 5 (cf. note 4.3).

(**) Au taux en vigueur en France (34,43 % en 2019 et 2018).

(***) Différences entre plus-value fiscale et plus-value dans les comptes consolidés.

(****) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

14.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS AU BILAN

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	31.12.2019	31.12.2018 (*)
Actifs incorporels	(252)	(198)
Actifs corporels	(12)	(13)
Actifs financiers non courants	(4)	(13)
Stocks et en cours	18	17
Provisions pour pensions	22	31
Droits d'utilisation et dettes de location	55	47
Autres provisions	68	66
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	118	117
Différences temporaires (valeur brute)	13	54
Dépréciation des impôts différés actifs	(132)	(138)
Différences temporaires (valeur nette)	(119)	(84)
Pertes reportables	51	55
Crédits d'impôts	-	-
Total impôts différés nets	(68)	(29)
Actifs d'impôts différés	210	215
Passifs d'impôts différés	(278)	(244)

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1).

Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose de pertes fiscales reportables. Le principal montant concerne le Groupe fiscal constitué

en France par Lagardère SCA qui dispose d'un déficit reportable (en base) de plus de 160 M€.

14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2019	2018 (*)
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	(29)	17
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	(8)	(29)
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	8	(2)
Reclassement actifs/passifs destinés à la vente	-	-
Flux nets des activités abandonnées	(4)	2
Change et périmètre	(35)	(17)
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice	(68)	(29)

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1) et du retraitement de Lagardère Sports en activités abandonnées au titre d'IFRS 5 (cf. note 4.3).

En 2019, la variation de (35) M€ en effet change et périmètre s'explique principalement par l'acquisition du groupe IDF (cf. note 4.2).

La charge d'impôt différé au compte de résultat 2018 était principalement constituée de la reprise d'un impôt différé actif sur déficits reportables en France pour 40 M€, constatant l'utilisation de 116 M€ de déficits reportables en lien avec la cession d'un immeuble de bureau situé à Paris 8^e chez Lagardère Active.

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2019	31.12.2018 (*)
Titres non consolidés	-	-
Couvertures de flux de trésorerie	1	(4)
Écarts actuariels sur provisions pour retraite et obligations assimilées	24	21
Total	25	17

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1).

NOTE 15 **RÉSULTAT NET PAR ACTION****Résultat net par action de base**

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net-part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion des actions propres détenues par le Groupe. Dans le cas de variations du nombre d'actions liées à l'exercice des options sur actions consenties au personnel (mouvements répartis sur l'ensemble de l'année), il est fait la moyenne entre le nombre d'actions à l'ouverture et à la clôture de l'exercice.

Résultat net par action dilué

La seule catégorie d'actions dilutives est constituée par les actions gratuites dès lors que leur attribution à la date fixée par le plan est probable (cas particulier des actions gratuites comportant une condition de performance). Lorsque le résultat net-part du Groupe des activités poursuivies est négatif, aucun effet de dilution n'est appliqué. Le résultat net-part du Groupe des activités abandonnées est quant à lui impacté par l'effet de dilution.

	2019	2018 (*)
Résultat net - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	(15)	177
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	131 133 286	131 133 286
Autocontrôle	(2 276 966)	(1 260 478)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	128 856 320	129 872 808
Nombre moyen d'actions en circulation	129 364 564	129 715 438
Résultat net par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	(0,12)	1,36
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif :		
Options sur actions	-	-
Actions gratuites	1 593 549	1 650 561
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	131 015 125	131 534 400
Résultat net par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	(0,12)	1,34
Résultat net des activités poursuivies - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	191	173
Résultat net des activités poursuivies par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	1,47	1,33
Résultat net des activités poursuivies par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	1,46	1,32
Résultat net des activités abandonnées - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	(206)	5
Résultat net des activités abandonnées par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	(1,59)	0,03
Résultat net des activités abandonnées par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	(1,57)	0,03

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1).

NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION

	2019	2018
Au 1^{er} janvier	1 624	1 809
Valeur brute	2 668	3 050
Pertes de valeur cumulées	(1 044)	(1 241)
Acquisitions (*)	68	175
Cessions ou déconsolidations (**)	(8)	(101)
Pertes de valeur (***)	(26)	(41)
Écarts de conversion	28	15
Classement en actifs destinés à être cédés (****)	(126)	(233)
Autres mouvements	4	-
Au 31 décembre	1 564	1 624
Valeur brute	1 943	2 668
Pertes de valeur cumulées	(379)	(1 044)

(*) Dont en 2019 : groupe l'international Duty Free 85, groupe Hojeij Branded Foods (36), Gigamic 8, Worthy Book 6, Short Books 3, Nova Veranda 2.
Dont en 2018 : groupe Hojeij Branded Foods 152, Jessica Kingsley Publishers 7, Summersdale Publishers 4, Skyhigh TV 4, La Plage 3.

(**) Dont en 2019 : Lagardère Sports Tennis & Golf (4), Mezzo (2), L'Usine (2).

Dont en 2018 : Radios internationales (50), MonDocteur (38), Doctissimo (13).

(***) Dont en 2019 : UGT Production audiovisuelle (22), Labelbox (4).

Dont en 2018 : UGT Presse Lagardère Active (24), Newsweb (9), Shopcade (4), Radios internationales (3).

(****) Dont en 2019 : Classement en actifs destinés à être cédés (cf. note 4.3) : perte de valeur d'écarts d'acquisition de Lagardère Sports (145) et de la Production audiovisuelle 22.

Le détail des écarts d'acquisition par UGT est présenté en note 10.

NOTE 17 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**Valeurs brutes**

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée			Total
	Titres de publication	Autres	Droits sportifs	Contrats de concession	Autres	
Au 1^{er} janvier 2018	119	188	460	863	499	2 129
Acquisitions	-	-	-	-	19	19
Variations de périmètre	-	20	-	121	(18)	123
Cessions / sorties	(29)	10	-	-	(31)	(50)
Flux liés aux activités abandonnées	-	(3)	105	-	1	103
Actifs destinés à être cédés	(59)	(39)	-	-	(134)	(232)
Reclassements	10	(6)	-	(2)	17	19
Écarts de conversion	-	3	-	12	-	15
Au 31 décembre 2018	41	173	565	994	353	2 126
Acquisitions	-	3	-	-	19	22
Variations de périmètre	-	31	-	200	11	242
Cessions / sorties	-	-	-	(2)	(24)	(26)
Activités abandonnées	-	(2)	(557)	-	(16)	(575)
Actifs destinés à être cédés	-	(4)	-	-	5	1
Reclassements	(1)	(23)	-	(1)	2	(23)
Écarts de conversion	-	4	-	10	6	20
Au 31 décembre 2019	40	182	8	1 201	356	1 787

Amortissements et pertes de valeur

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée			Total
	Titres de publication	Autres	Droits sportifs	Contrats de concession	Autres	
Au 1^{er} janvier 2018	(61)	(45)	(365)	(244)	(356)	(1 071)
Amortissements	-	-	-	(59)	(24)	(83)
Pertes de valeur	-	(1)	-	-	(1)	(2)
Variations de périmètre	-	-	-	-	16	16
Cessions / sorties	19	-	-	-	31	50
Flux liés aux activités abandonnées	-	-	15	-	(1)	14
Actifs destinés à être cédés	6	16	-	-	125	147
Reclassements	-	(2)	-	-	4	2
Écarts de conversion	-	(1)	-	(3)	1	(3)
Au 31 décembre 2018	(36)	(33)	(350)	(306)	(205)	(930)
Amortissements	-	(1)	-	(79)	(27)	(107)
Pertes de valeur	-	-	-	(1)	-	(1)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(3)	(3)
Cessions / sorties	-	-	-	2	21	23
Activités abandonnées	-	2	342	-	10	354
Actifs destinés à être cédés	-	1	-	-	(2)	(1)
Reclassements	1	19	-	-	-	20
Écarts de conversion	-	(1)	-	(3)	(3)	(7)
Au 31 décembre 2019	(35)	(13)	(8)	(387)	(209)	(652)

Valeurs nettes

Au 31 décembre 2018	5	140	215	688	148	1 196
Au 31 décembre 2019	5	169	-	814	147	1 135

Le détail des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée par UGT est présenté en note 10.

NOTE 18 CONTRATS DE LOCATION

Lorsque le Groupe est preneur, les engagements de loyers fixes ou fixes en substance actualisés des contrats de concessions en zones de transport et hôpitaux, des contrats de location immobilière ainsi que des contrats de location d'autres équipements sont comptabilisés en dette de location en contrepartie d'un droit d'utilisation des actifs loués.

La part variable des loyers des contrats de concessions, basée sur les flux de passagers ou le chiffre d'affaires des points de vente, est maintenue en charges externes ou en autres charges. En application de la méthode de transition rétrospective complète, les dettes de location ont été actualisées au taux du début de chaque contrat. Ils sont mis à jour lors des modifications des surfaces ou durées notamment. Les taux appliqués se situent dans une fourchette de 0,05 % à 9,16 %.

L'évolution des droits d'utilisation et des dettes de location a été la suivante sur les années 2018 et 2019 :

Droits d'utilisation

	Valeur brute			Amortissements et pertes de valeur			Valeur nette		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2019	3 229	912	4 141	(1 220)	(369)	(1 589)	2 009	543	2 552
Nouveaux contrats	441	29	470				441	29	470
Amortissement				(473)	(73)	(546)	(473)	(73)	(546)
Perte de valeur				-	-	-	-	-	-
Écart de conversion	40	11	51	(17)	(4)	(21)	23	7	30
Modifications	58	14	72				58	14	72
Réestimations	13	(7)	6				13	(7)	6
Variations de périmètre	336	1	337	-	-	-	336	1	337
Contrats terminés	(250)	(73)	(323)	250	73	323	-	-	-
Activités abandonnées et autres	4	(109)	(105)	(7)	50	43	(3)	(59)	(62)
Au 31 décembre 2019	3 871	778	4 649	(1 467)	(323)	(1 790)	2 404	455	2 859

	Valeur brute			Amortissements et pertes de valeur			Valeur nette		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2018	3 019	766	3 785	(1 086)	(321)	(1 407)	1 933	445	2 378
Nouveaux contrats	579	176	755				579	176	755
Amortissement				(399)	(65)	(464)	(399)	(65)	(464)
Perte de valeur				-	-	-	-	-	-
Écart de conversion	3	5	8	1	(1)	-	4	4	8
Modifications de contrats	(120)	(3)	(123)				(120)	(3)	(123)
Réestimations de contrats	10	1	11				10	1	11
Variations de périmètre	2	(18)	(16)	-	11	11	2	(7)	(5)
Contrats terminés	(264)	(10)	(274)	264	10	274	-	-	-
Flux nets des activités abandonnées	-	(5)	(5)	-	(3)	(3)	-	(8)	(8)
Au 31 décembre 2018	3 229	912	4 141	(1 220)	(369)	(1 589)	2 009	543	2 552

Dettes de location

	Dettes de location non courantes			Dettes de location courantes			Total des dettes de location		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2019	1 730	553	2 283	395	63	458	2 124	617	2 741
Nouveaux contrats	438	28	466	-	-	-	438	28	466
Charge d'intérêts	-	-	-	66	19	85	66	19	85
Paiement des loyers	-	-	-	(518)	(77)	(595)	(518)	(77)	(595)
Reclassement (*)	(523)	(64)	(587)	523	64	587	-	-	-
Écart de conversion	21	8	29	5	-	5	26	8	34
Modifications	58	14	72	-	-	-	58	14	72
Réestimations	13	(7)	6	-	-	-	13	(7)	6
Variations de périmètre	295	1	296	38	-	38	333	1	334
Activités abandonnées et autres	-	(38)	(38)	3	(11)	(8)	3	(49)	(46)
Au 31 décembre 2019	2 032	495	2 527	512	58	570	2 543	554	3 097

	Dettes de location non courantes			Dettes de location courantes			Total des dettes de location		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2018	1 677	438	2 115	356	75	431	2 032	514	2 546
Nouveaux contrats	581	175	756	-	-	-	581	175	756
Charge d'intérêts	-	-	-	59	17	76	59	17	76
Paiement des loyers	-	-	-	(444)	(75)	(519)	(444)	(75)	(519)
Reclassement (*)	(422)	(55)	(477)	422	55	477	-	-	-
Écart de conversion	4	5	9	2	(1)	1	6	4	10
Modifications	(122)	(4)	(126)	-	-	-	(122)	(4)	(126)
Réestimations	10	1	11	-	-	-	10	1	11
Variations de périmètre	2	1	3	-	(9)	(9)	2	(8)	(6)
Flux nets des activités abandonnées	-	(8)	(8)	-	1	1	-	(7)	(7)
Au 31 décembre 2018	1 730	553	2 283	395	63	458	2 124	617	2 741

(*) Les reclassements correspondent à la part des dettes de location à moins d'un an reclassée en dette de location courante.

Les charges d'intérêts sur dettes de location s'élèvent à 85 M€ au 31 décembre 2019, contre 76 M€ au 31 décembre 2018, en augmentation de 9 M€ principalement du fait de l'intégration de nouveaux contrats, dont ceux du groupe Hojeij Branded Foods, acquis en novembre 2018. Les paiements de loyers s'élèvent à 595 M€ au 31 décembre 2019, contre 519 M€ au 31 décembre 2018, en augmentation de 76 M€ également du fait de l'intégration de nouveaux contrats de concession chez HBF et IDF.

Les **modifications de contrats** intervenues sur l'année 2019 se rapportent principalement à des changements de loyers et minima garantis et à des augmentations de surfaces louées pour les contrats

de concessions. L'évolution du droit d'utilisation et de la dette de location qui en découle s'explique à la fois par :

- ▶ l'augmentation des durées de location et des surfaces louées pour +69 M€ ;
- ▶ la diminution des durées de location et des surfaces louées pour -40 M€ ;
- ▶ les modifications de loyers pour +49 M€ ;
- ▶ l'effet d'actualisation des paiements futurs à un nouveau taux pour -6 M€.

Les **réestimations de contrats** correspondent à des changements d'estimation de la part de la Direction sur les dates raisonnablement certaines de fin des contrats, ainsi qu'aux effets d'indexation

des loyers. Ils ont eu pour effet d'augmenter la valeur des droits d'utilisation et des dettes de location de 6 M€ au cours de l'année 2019.

Certains contrats de location n'ont pas été retraités et n'ont pas fait l'objet d'un droit d'utilisation et d'une dette de location. Il s'agit des contrats dont le loyer est variable, dont la durée est inférieure à 12 mois ou dont l'actif loué a une faible valeur. Les charges de loyers correspondantes s'élevaient à 207 M€ au 31 décembre 2019 contre 126 M€ au 31 décembre 2018, et sont maintenues en charges

externes et en autres charges, dont 192 M€ au titre des loyers variables des contrats de concession.

La charge de loyer retraitée au titre de l'application d'IFRS 16 s'élève à 620 M€ au 31 décembre 2019 dont 532 M€ pour les contrats de concession et 88 M€ pour les contrats immobiliers et autres. Au 31 décembre 2018, la charge de loyer retraitée s'élevait à 523 M€ dont 443 M€ pour les contrats de concession et 78 M€ pour les contrats immobiliers et autres.

L'échéancier des dettes de location non actualisées est présenté ci-dessous :

Dettes de location	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	> 5 ans	Cumul
Contrats de concessions	569	511	456	362	261	588	2 748
Immobilier et autres	94	94	86	76	68	276	695
Au 31 décembre 2019	663	605	542	438	329	864	3 443

Dettes de location	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	> 5 ans	Cumul
Contrats de concessions	456	410	381	332	253	510	2 342
Immobilier et autres	81	79	89	84	75	305	713
Au 31 décembre 2018	537	489	470	416	328	815	3 055

La durée moyenne pondérée résiduelle des contrats de concessions au 31 décembre 2019 est de 6 ans, et celle des contrats immobiliers de 9 ans.

Par ailleurs, les contrats de concessions et baux immobiliers, signés au 31 décembre 2019 mais qui n'ont pas encore démarré, représentent un engagement de loyers non actualisé de 40 M€.

De plus, le Groupe est amené à sous-louer des surfaces commerciales ou des surfaces de bureaux, au travers de contrats de location simples, et agit en tant que bailleur. Les produits de sous-location associés sont maintenus en autres produits.

Dans quelques cas spécifiques, les contrats de sous-location couvrent la quasi-totalité des risques et avantages du contrat de location principal, et sont comptabilisés en tant que sous-location financement. Ainsi, le droit d'utilisation du contrat principal est décomptabilisé et une créance financière est reconnue.

NOTE 19 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

Valeurs brutes 2019

	Solde au 01.01.2019	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Actifs destinés à être cédés (***)	Écart de conversion	Solde au 31.12.2019
Terrains	47	-	-	-	-	-	-	47
Constructions	460	31	9	(18)	2	(6)	4	482
Matériel et outillage	685	75	15	(46)	1	(24)	11	717
Autres immobilisations	496	54	5	(23)	(1)	(11)	3	523
Immobilisations en cours (**)	50	31	(19)	-	(1)	-	1	62
Total	1 738	191	10	(87)	1	(41)	19	1 831

Amortissements et pertes de valeur 2019

	Solde au 01.01.2019	Amortissements	Pertes de valeur (***)	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Actifs destinés à être cédés (****)	Écart de conversion	Solde au 31.12.2019
Terrains	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	(245)	(30)	(2)	3	18	-	2	(2)	(256)
Matériel et outillage	(435)	(77)	(2)	(2)	42	1	19	(7)	(461)
Autres immobilisations	(264)	(52)	(4)	(11)	20	-	9	(1)	(303)
Immobilisations en cours (**)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(944)	(159)	(8)	(10)	80	1	30	(10)	(1 020)
Valeurs nettes (****)	794	32	(8)	-	(7)	2	(11)	9	811

(**) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

(***) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

(****) Dont -11 M€ en 2019 et -5 M€ en 2018 liés au reclassement de Lagardère Sports en activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5.

Valeurs brutes 2018

	Solde au 01.01.2018 (*)	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Actifs destinés à être cédés (***)	Écart de conversion	Solde au 31.12.2018 (*)
Terrains	47	-	-	-	(3)	3	-	47
Constructions	379	25	(3)	(7)	25	42	(1)	460
Matériel et outillage	720	68	(15)	(70)	(6)	(20)	8	685
Autres immobilisations	482	51	57	(89)	9	(11)	(2)	497
Immobilisations en cours (**)	76	38	(1)	-	(64)	-	1	50
Total	1 704	182	38	(166)	(39)	14	6	1 739

Amortissements et pertes de valeur 2018

	Solde au 01.01.2018 (*)	Amortissements	Pertes de valeur (***)	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Actifs destinés à être cédés (***)	Écart de conversion	Solde au 31.12.2018 (*)
Terrains	(1)	-	-	-	-	1	-	-	-
Constructions	(199)	(25)	(1)	4	6	11	(41)	1	(244)
Matériel et outillage	(456)	(71)	(2)	14	66	4	13	(4)	(436)
Autres immobilisations	(324)	(39)	(3)	10	82	2	5	2	(265)
Immobilisations en cours (**)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(980)	(135)	(6)	28	154	18	(23)	(1)	(945)
Valeurs nettes (***)	724	47	(6)	66	(12)	(21)	(9)	5	794

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1).

(**) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

(***) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

(****) Dont -11 M€ en 2019 et -5 M€ en 2018 liés au reclassement de Lagardère Sports en activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5.

NOTE 20 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les **coentreprises** et les **entreprises associées** sont consolidées par mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Les principales sociétés mises en équivalence sont :

Co-actionnaire	Principale activité	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat		
		31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018 ⁽¹⁾	2019	2018 ⁽¹⁾	
Lagardère & Connexions	SNCF Participations	Travel Retail	50 %	50 %	3	1	2	1
Autres					3	4	(2)	(2)
Coentreprises					6	5	-	(1)
S.D.A. (Société de Distribution Aéroportuaire)	Aéroport de Paris	Travel Retail	45 %	45 %	12	12	-	1
Relay@ADP	Aéroport de Paris	Travel Retail	50 %	50 %	6	6	3	3
Éditions J'ai Lu		Édition	35 %	35 %	17	17	-	1
Inmedio		Travel Retail	49 %	49 %	14	13	1	1
Yen Press		Édition	49 %	49 %	11	10	1	-
Saddlebrook International Sports		Sports	30 %	30 %	5	4	1	-
Autres					2	3	-	(2)
Entreprises associées					67	65	6	4
Total titres mis en équivalence					73	70	6	3

(¹) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1).

La **variation des titres mis en équivalence** s'analyse comme suit :

	2019			2018		
	Total	Coentreprises	Entreprises associées	Total	Coentreprises	Entreprises associées
Titres mis en équivalence en début de période	70	5	65	121	5	116
Dividendes distribués ⁽¹⁾	(6)	(1)	(5)	(5)	-	(5)
QP de résultat net	6	-	6	4	-	4
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-
Var des autres éléments du résultat global	1	-	1	1	-	1
Entrées/Acquisitions	-	-	-	-	(2)	2
Sorties/cession ⁽²⁾	-	-	-	(54)	-	(54)
Autres	2	2	-	3	2	1
Titres mis en équivalence en fin de période	73	6	67	70	5	65

(¹) Dont Relay ADP pour (3) M€ en 2019 et en 2018.

(²) Dont cession de Marie Claire pour (54) M€ en 2018.

Coentreprises

La branche Lagardère Travel Retail gère certains contrats de son activité de Travel Retail sous forme de partenariats à 50/50 avec les concédants. La principales coentreprises créées par Lagardère Travel Retail et ses partenaires sont Lagardère & Connexions (ex la Société des Commerces en Gares) avec SNCF Participations, SVRLS@LAREUNION avec Servair, Lyon Duty Free avec l'aéroport de Lyon.

Le chiffre d'affaires à 100 % de l'activité Travel Retail réalisé par ces coentreprises représente 414 M€ en 2019 contre 388 M€ en 2018. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 19 M€ en 2019 contre 17 M€ en 2018.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2019	2018	2019	2018
Chiffre d'affaires total	414	388	208	194
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les coentreprises	(19)	(17)	(9)	(9)
Chiffre d'affaires ajusté	395	371	198	185
Résultat opérationnel courant	8	4	4	2
Résultat avant charges financières et impôts	10	6	5	3
Résultat avant impôt	7	3	4	1
Résultat net	5	3	3	1
Trésorerie nette (endettement net)	(21)	(27)	(10)	(14)

Entreprises associées

La branche Lagardère Travel Retail gère également certains contrats de son activité de Travel Retail avec des entreprises associées. Les principales entreprises associées créées par Lagardère Travel Retail et ses partenaires sont la Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP avec Aéroport de Paris.

Le chiffre d'affaires à 100 % de l'activité Travel Retail réalisé par ces entreprises associées représente 948 M€ en 2019 contre 892 M€ en 2018. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 373 M€ en 2019 contre 457 M€ en 2018.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2019	2018	2019	2018
Chiffre d'affaires total	948	892	474	446
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les entreprises associées	(373)	(457)	(186)	(228)
Chiffre d'affaires ajusté	575	435	288	218
Résultat opérationnel courant	13	14	6	7
Résultat avant charges financières et impôts	11	11	5	6
Résultat avant impôt	10	3	5	1
Résultat net	7	9	3	5
Trésorerie nette (endettement net)	(77)	(63)	(39)	(31)

NOTE 21 AUTRES ACTIFS NON COURANTS**AUTRES ACTIFS NON COURANTS**

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2019	31.12.2018
Titres non consolidés	43	30
Prêts et créances	111	76
Frais d'obtention de contrats	-	85
Instruments financiers dérivés (*)	-	5
Total	154	196

(*) Cf. note 31.1.

TITRES NON CONSOLIDÉS

Les titres non consolidés comprennent :

Valeur nette	31.12.2019		31.12.2018	
	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
FCPI Idinvest Digital Fund II	11	7 %	11	7 %
Autres	32	-	19	-
Total	43		30	

Ces titres sont présentés dans la catégorie des titres non consolidés. Il n'y a pas d'ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres non consolidés en 2019. Au 31 décembre 2019,

les écarts d'évaluations cumulés sur les titres non consolidés s'élevaient à -1 M€.

PRÊTS ET CRÉANCES

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

Prêts et créances	31.12.2019	31.12.2018
Valeur brute	141	105
Dépréciation	(30)	(29)
Valeur nette	111	76

Analyse de la dépréciation	2019	2018
Dépréciation à l'ouverture	(29)	(24)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(1)	(1)
Autres mouvements et écarts de conversion	-	(4)
Dépréciation à la clôture	(30)	(29)

Les prêts et créances classés en actifs financiers non courants sont principalement composés de dépôts, prêts et créances dont l'échéance de recouvrement est estimée supérieure à un an.

Ils incluent également les créances financières issues des contrats de sous-location financement pour 27 M€ au 31 décembre 2019.

NOTE 22 STOCKS ET EN-COURS

Ils se ventilent comme suit :

	31.12.2019	31.12.2018
Lagardère Publishing	420	413
Lagardère Travel Retail	416	347
Autres activités	2	2
Actifs cédés / en cours de cession de Lagardère Active	-	1
Valeur brute	838	763
Dépréciation	(207)	(197)
Valeur nette	631	566

Analyse de la dépréciation	2019	2018
Dépréciation à l'ouverture	(197)	(210)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(5)	6
Autres mouvements et écarts de conversion	(5)	7
Dépréciation à la clôture	(207)	(197)

NOTE 23 CRÉANCES CLIENTS

Les **créances clients** et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2019	31.12.2018 (*)
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 158	1 398
Dépréciation	(90)	(104)
Valeur nette	1 068	1 294
dont :		
- créances non échues	961	1 085
- créances échues de moins de six mois	84	166
- créances échues de plus de six mois	23	43
Total	1 068	1 294

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1).

Analyse de la dépréciation	2019	2018
Dépréciation à l'ouverture	(104)	(143)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(9)	16
Autres mouvements et écarts de conversion	23	23
Dépréciation à la clôture	(90)	(104)

Titrisation de créances commerciales

Pour rappel, un programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place en décembre 2015 pour cinq ans dans certaines filiales de Lagardère Active. Il permet la déconsolidation des créances cédées selon les modalités précisées ci-dessous.

Il s'agit d'une cession de créances sans recours qui intègre la mise en place d'une assurance-crédit et la mise en œuvre d'un mécanisme de protection au sein du fonds commun de titrisation absorbant l'essentiel des risques, transférant ainsi la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances cédées au compartiment.

Les principales caractéristiques du programme sont les suivantes :

- ▶ la cession des créances s'opère au travers d'une entité compartiment d'un fonds commun de titrisation - non contrôlée par Lagardère ;
- ▶ le compartiment a souscrit une police d'assurance-crédit qui couvre 99 % du risque crédit des créances cédées ;
- ▶ les créances sont achetées pour leur valeur nominale nette déduction faite d'une réduction fixe (dont la formule de calcul est prédéterminée) dimensionnée de manière à couvrir le coût de portage des créances titrisées, les coûts du compartiment (rémunération des parts et charges du fonds), et le risque de retard de paiement des créances acquises ;
- ▶ les parts Senior du compartiment sont souscrites par un organisme financier et servent à financer l'acquisition des créances ;
- ▶ les parts subordonnées ou complémentaires souscrites par Lagardère absorbent le risque de dilution et la quote-part de créances non assurées dans le cas où la réduction serait insuffisante ;

- ▶ Lagardère est en charge du recouvrement des créances et de la gestion de la police d'assurance et perçoit à ce titre une rémunération fixe.

La cession des titres de Presse Magazine et des Chaînes TV de Lagardère Active s'est traduit par la sortie de Lagardère Publicité et de Lagardère Thématiques du programme de titrisation et par l'entrée d'un nouveau cédant (Lagardère Publicité News) qui titrise les créances des titres de Presse conservés et des Radios en France.

En conséquence, le montant des créances cédées et déconsolidées à fin décembre 2019 s'élève à 28 M€.

Lagardère conserve néanmoins une exposition dans les créances cédées principalement représentée par les parts détenues par le Groupe dans le compartiment qui s'élèvent à 0,7 M€ au 31 décembre 2019, soit environ 2,3 % du total des créances cédées.

Au 31 décembre 2018, le montant des créances cédées et déconsolidées s'élevait à 53 M€.

NOTE 24 AUTRES ACTIFS COURANTS

Les **autres actifs courants** se décomposent comme suit :

	31.12.2019	31.12.2018 (*)
Auteurs débiteurs	295	306
Créances fiscales et sociales	217	222
Charges constatées d'avance	57	129
Fournisseurs débiteurs	80	79
Avances et acomptes versés	42	35
Frais d'obtention de contrats	-	15
Instruments financiers dérivés (**)	1	7
Prêts	6	9
Actifs de contrats (***)	-	5
Autres créances diverses	59	89
Total	757	896
Dépréciation	(40)	(24)
Valeur nette	717	872

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1).

(**) Voir note 31.1 pour plus de détails concernant les instruments financiers dérivés.

(***) Cf. note 25.

Analyse de la dépréciation	2019	2018
Dépréciation à l'ouverture	(24)	(52)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(34)	(17)
Autres mouvements et écarts de conversion	18	45
Dépréciation à la clôture	(40)	(24)

NOTE 25 ACTIFS ET PASSIFS DE CONTRATS

Les mouvements d'actifs et de passifs de contrats sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

	31.12.2018	Reconnaissance en chiffre d'affaires	Paiements reçus des clients	Changements d'estimation	Pertes de valeur	Actifs destinés à être cédés (*)	Autres	31.12.2019
Actifs de contrat non courant	-	-	-	-	-	-	-	-
Actifs de contrat courant	5	-	-	-	-	(5)	-	-
Actifs de contrat	5	-	-	-	-	(5)	-	-
Passifs de contrat non courant	11	-	3	-	-	-	-	14
Passifs de contrat courant	90	(2)	-	-	-	(81)	(1)	6
Passifs de contrat	101	(2)	3	-	-	(81)	(1)	20

(*) Les actifs et passifs de contrats de Lagardère Sports ont été classés en actifs et passifs associés destinés à être cédés au 31 décembre 2019, à la suite du traitement du groupe d'actifs en activité abandonnée au titre d'IFRS 5 (cf. note 4.3).

L'estimation du chiffre d'affaires réalisée lors des clôtures engendre un décalage entre les prestations rendues et le droit à percevoir de la trésorerie de la part du client. Ce décalage a entraîné la constatation d'actifs de contrats. Dans le cas inverse, les paiements reçus des clients pour lesquels les prestations n'ont pas encore été rendues en totalité génèrent des passifs de contrats.

Les actifs et passifs de contrats se rapportent aux activités de Lagardère Sports and Entertainment.

Les actifs de contrats ont diminué de 5 M€ en 2019, principalement du fait du traitement de Lagardère Sports en activité abandonnée au titre d'IFRS 5. Les actifs de contrats correspondants ont été classés en actifs destinés à être cédés.

Les passifs de contrats s'élevaient à 20 M€ au 31 décembre 2019, en diminution de 81 M€, du fait de :

- ▶ -81 M€ de classement des passifs de contrats de Lagardère Sports en passifs associés aux actifs destinés à être cédés ;
- ▶ +3 M€ de paiements reçus des clients pour lesquels les prestations n'ont pas encore été rendues, principalement dans les Autres activités ;
- ▶ -2 M€ de prestations rendues aux clients en 2019 qui ont engendré la reconnaissance de chiffre d'affaires, en diminution des passifs de contrats, essentiellement dans les Autres activités.

NOTE 26 TRÉSORERIE

Dans l'état des flux de trésorerie, la **trésorerie** est calculée comme suit :

	31.12.2019	31.12.2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	913	710
Concours financiers courants	(45)	(50)
Trésorerie	868	660

La **trésorerie et les équivalents de trésorerie** se décomposent comme suit :

	31.12.2019	31.12.2018
Comptes bancaires	753	431
OPCVM monétaires	33	213
Dépôts à terme et comptes-courants à moins de trois mois	127	66
Trésorerie et équivalents de trésorerie	913	710

Dans l'état des flux de trésorerie, **la variation du besoin en fonds de roulement** s'analyse comme suit :

	31.12.2019	31.12.2018
Variation des stocks et en-cours	(26)	(23)
Variation des créances clients et comptes rattachés	(50)	-
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	80	33
Variation des autres créances et dettes	30	7
Variation des dettes de location	(9)	(1)
Variation du besoin en fonds de roulement (*)	25	16

(*) Augmentation / (Diminution) de la trésorerie.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à +25 M€, après une année 2018 qui présentait une variation positive de +16 M€. La variation liée aux dettes de location est liée à des nouveaux baux immobiliers en France dans les Autres activités pour lesquels des franchises de loyer ont été négociées.

La variation du besoin en fonds de roulement hors dettes de location est en 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 portant notamment sur le besoin en fonds de roulement.

NOTE 27 CAPITAUX PROPRES

27.1 CAPITAL

Au 31 décembre 2019, comme au 31 décembre 2018, le capital social de Lagardère SCA s'élève à 799 913 044,60 € et est divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

27.2 ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE

L'évolution du nombre de titres Lagardère SCA que le Groupe détient est la suivante :

	2019	2018
Détention au 1 ^{er} janvier	1 260 478	1 575 218
Achats	2 587 474	883 813
Ventes	(989 974)	(716 313)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(581 012)	(482 240)
Détention au 31 décembre	2 276 966	1 260 478

Au 31 décembre 2019, les actions d'autocontrôle représentent 1,74 % du capital de Lagardère SCA et sont affectées comme suit :

- ▶ 1 946 966 actions destinées à « l'attribution d'actions aux salariés » ;
- ▶ 330 000 actions affectées à « l'animation du marché ».

En 2019, Lagardère SCA a acquis 1 500 000 actions propres pour un prix de revient total de 29 M€. Ces actions sont destinées à être attribuées aux salariés.

Dans le cadre du contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux et destiné à animer le marché, Lagardère SCA a acquis 1 087 474 actions propres pour un prix de revient total de 23 M€, et cédé 989 974 actions propres pour un prix de revient total de 22 M€ générant un résultat de cession de -1 M€ directement enregistré en capitaux propres.

Par ailleurs, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 581 012 actions d'autocontrôle pour un montant

de 15 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées en 2019 aux Co-gérants et salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 1^{er} avril 2015 et 9 mai 2016.

En 2018, Lagardère SCA avait acquis 883 813 actions propres pour un prix de revient total de 21 M€, et cédé 716 313 actions propres pour un prix de revient total de 17 M€ générant un résultat de cession de -4 M€ directement enregistré en capitaux propres.

Il avait été procédé à des réductions de capital par annulation de 482 240 actions d'autocontrôle pour un montant de 15 M€. Ces opérations venaient à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées avaient été attribuées en 2018 aux Co-gérants et salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 22 décembre 2014 et du 1^{er} avril 2015.

27.3 AUTRES RÉSERVES

Écarts de conversion

Les écarts de conversion correspondent aux différences de change liées à la conversion des états financiers des filiales étrangères et dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro.

Écarts d'évaluation

Les écarts d'évaluation incluent :

- ▶ les ajustements de valeur sur les instruments financiers dérivés relatifs à des couvertures de flux futurs de trésorerie ;
- ▶ les ajustements de valeur des titres disponibles à la vente.

27.4 INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les intérêts minoritaires ne représentent pas une part significative des états financiers du Groupe. La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et dans les résultats des sociétés consolidées se décompose comme suit :

	Part des intérêts minoritaires dans les filiales		Au bilan		Au compte de résultat		Dividendes versés aux intérêts minoritaires	
	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	2019	2018	2019	2018
Lagardère Publishing			29	26	6	4	4	4
dont Librairie Générale Française	40 %	40 %	21	20	4	3	3	3
dont Pika Éditions	33,33 %	33,33 %	6	6	-	-	-	-
Lagardère Travel Retail			118	122	21	18	22	22
dont sous-groupe Paradies (*)	N/A	N/A	59	62	14	12	16	22
dont sous-groupe Hojeij Branded Foods (*)	N/A	N/A	22	23	1	-	3	-
dont sous-groupe Lagardère Duty Free SAS (Aelia)	9,96 %	9,96 %	26	24	2	2	-	-
dont sous-groupe AIREST (**)	50 %	50 %	15	11	4	4	3	-
Lagardère Active			2	4	1	-	3	1
dont Mezzo		40 %		3	-	1	2	1
Lagardère Sports and Entertainment			1	2	(2)	-	-	-
dont sous-groupe Lagardère Sports Asia	19,26 %	19,26 %	1	2	(2)	-	-	-
Total			150	154	26	22	29	27

(*) Groupes Paradies et Hojeij Branded Foods : inclut les intérêts minoritaires issus de l'acquisition de Paradies le 22 octobre 2015 et de Hojeij Branded Foods le 19 novembre 2018. Conformément à la réglementation américaine (« Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprises (ACDBE) Program »), les activités de Travel Retail en Amérique du Nord sont opérées dans de nombreux aéroports par des entités juridiques qui incluent des partenaires minoritaires. Les pourcentages d'intérêts minoritaires sont différents dans chacune des filiales du sous-groupe.

(**) Exercice d'options de rachat des intérêts minoritaires réalisées dans le sous-groupe Airest en 2015. Cependant, le taux d'intérêts minoritaires reste identique dans les filiales d'Airest SPA (aéroports de Venise Trévise, Vérone, Bari et Palerme).

27.5 GESTION DU CAPITAL

Le groupe Lagardère est très attentif à la composition et au suivi de son actionariat. Les actions Lagardère SCA revêtent toutes la forme nominative ce qui permet au Groupe de disposer d'une bonne connaissance de l'actionariat et de son évolution dans le temps. La proportion du flottant est très importante puisqu'elle représente environ 93 % du nombre d'actions en circulation, compte tenu du pourcentage de 7,26 % détenu par la société Lagardère Capital & Management, contrôlée par M. Arnaud Lagardère, gérant commandité du Groupe. L'importance du flottant garantit une bonne liquidité du titre.

Depuis de nombreuses années, le Groupe n'a pas eu recours à des augmentations de capital sur le marché tout en appliquant une politique de distribution régulière de dividendes. Il a par ailleurs souhaité récompenser la stabilité de son actionariat en attribuant un droit de vote double aux actions détenues par le même titulaire pendant au moins quatre ans.

Dans le cadre de sa stratégie de développement à long terme, le Groupe veille à optimiser le montant de son endettement financier rapporté au montant de ses capitaux propres. Le niveau actuel de la trésorerie autorise le financement de la croissance externe par recours à l'emprunt.

Les actions devant être livrées aux salariés et dirigeants au titre des plans d'attributions gratuites sont normalement créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves. Afin de neutraliser l'effet dilutif qui en découle pour les actionnaires, il est procédé à l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues. Afin de maintenir son niveau d'autocontrôle, le Groupe est amené, à la suite de ces opérations, à procéder à des rachats d'actions sur le marché.

Depuis 2008, le Groupe a mis en place un contrat de liquidité pour favoriser la liquidité de ses titres et la régularité de leur cotation.

27.6 GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

Les gains et pertes enregistrés en capitaux propres évoluent de la façon suivante :

	2019			2018		
	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Écarts de conversion	54	1	55	38	3	41
- Variation des écarts de conversion	53	1	54	38	3	41
- Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	1	-	1	-	-	-
Écarts d'évaluation	(25)	-	(25)	(10)	-	(10)
Variation de juste-valeur des instruments financiers dérivés	(25)	-	(25)	(9)	-	(9)
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	(31)	-	(31)	(13)	-	(13)
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	1	-	1	1	-	1
- Impôt	5	-	5	3	-	3
Variation de juste-valeur des titres non consolidés	-	-	-	(1)	-	(1)
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	-	-	-	(1)	-	(1)
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	-	-	-	-	-	-
- Impôt	-	-	-	-	-	-
Autres réserves	(14)	-	(14)	6	-	6
- Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(19)	-	(19)	8	-	8
- Impôt	5	-	5	(2)	-	(2)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	15	1	16	34	3	37

(*) Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe.

Les écarts de conversion enregistrés en gains et pertes en capitaux propres sont liés aux principales devises suivantes :

	2019	2018
Dollar US :	23 M€	47 M€
Livre Sterling :	26 M€	(5) M€
Autres :	5 M€	(1) M€
Total	54 M€	41 M€

NOTE 28 PROVISIONS**28.1 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES**

Conformément aux principes énoncés en note 3.19, Provisions pour retraites et obligations assimilées, des provisions sont constituées afin de couvrir les engagements sociaux du Groupe relevant de régimes à prestations définies.

Au 31 décembre, l'insuffisance (l'excédent) de placement sur les droits accumulés des bénéficiaires reflète la provision (nette d'actifs). Les principaux engagements du Groupe sont situés au Royaume-Uni et en France.

Royaume-Uni

Les régimes sont fermés aux nouveaux entrants et sans acquisitions de droits futurs. Les prestations de retraite tiennent compte du salaire moyen sur la carrière passée. Les régimes sont financés par des actifs de couverture et la législation impose des règles de financement minimum. Un organe de gouvernance (*Board*

Les hypothèses d'évaluation utilisées ainsi que l'évolution des engagements et des provisions constituées se présentent comme suit :

Variation de la valeur actualisée de l'obligation

	2019	2018
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	358	400
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	9
Réduction de droits futurs / modifications de régimes	(13)	8
Liquidation d'engagements	(4)	(1)
Coût financier	8	8
Cotisations des employés	-	-
Prestations versées	(12)	(19)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	-	(3)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	39	(17)
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	1	(1)
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés (*)	(33)	(22)
Écarts de change et autres	12	(4)
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	365	358
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	277	262
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	88	96

(*) Classement en passifs associés aux actifs destinés à être cédés pour 34 M€ au 31 décembre 2019 (cf. note 4.3).

of trustees), constitué paritairement par des représentants de l'employeur et des salariés / retraités veille à la bonne gestion administrative et financière de ces régimes. Les régimes en vigueur au Royaume-Uni représente un engagement de 237 M€ (60 % de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 247 M€ (92 % des actifs de couverture du Groupe).

France

Les régimes les plus significatifs sont les indemnités de fin de carrière, prévues par les conventions collectives applicables dans chaque entité. Ces indemnités sont versées uniquement lors du départ effectif à la retraite, et leur montant, défini par la convention collective, dépend de l'ancienneté et du salaire. Les indemnités de fin de carrière ne sont pas préfinancées et ne font pas l'objet de règle de financement. Ces régimes représentent un engagement de 69 M€ dont 3 M€ ont été reclassés en passifs associés aux actifs destinés à être cédés, soit un engagement net de 66 M€ (16 % de l'engagement total du Groupe).

Valeur de la juste valeur des actifs de régime

	2019	2018
Juste valeur des actifs du régime en début d'exercice	229	239
Produit d'intérêt	7	7
Écart de mesure des actifs de régime	22	(13)
Cotisations des employés	-	-
Cotisations de l'employeur	5	7
Prestations versées par le fonds d'actif	(8)	(9)
Liquidation d'engagements	-	-
Entrées et (sorties) de périmètre	-	-
Écarts de change et autres	13	(2)
Juste valeur des actifs du régime en fin d'exercice	268	229

Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2019	2018
Actions	18 %	18 %
Obligations	71 %	73 %
Immobilier	2 %	3 %
Monétaire	3 %	2 %
Autres	5 %	5 %

Calcul du passif net comptabilisé

	2019	2018	2017	2016	2015
Valeur actualisée de l'obligation	365	358	400	395	368
Juste valeur des actifs du régime	(268)	(229)	(239)	(229)	(230)
Coûts des services passés non reconnus	-	-	-	-	-
Passif net comptabilisé	97	129	161	166	138

Variation de la provision / (Actif) au bilan

	2019	2018
Provision / (Actif) à l'ouverture	129	161
Charges sur l'exercice	(7)	17
(Gains) et pertes actuariels reconnus en capitaux propres	19	(8)
Cotisations de l'employeur	(5)	(7)
Prestations versées par l'employeur	(4)	(10)
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés (*)	(33)	(22)
Écarts de change et autres	(2)	(2)
Provision / (Actif) à la clôture (**)	97	129

(*) Classement en passifs associés aux actifs destinés à être cédés pour 34 M€ au 31 décembre 2019 (cf. note 4.3).

(**) Dont provision pour engagements de retraite pour 106 M€ et autres actifs non courants pour (9) M€ au titre de deux plans sur-financés.

Composantes de la charge de l'exercice

	2019	2018
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	9
Réduction de droits futurs / Modifications de régimes	(13)	8
Liquidation d'engagements	(4)	(1)
Coût financier	1	1
Écarts actuariels liés aux autres avantages sociaux	-	-
Charges (produits) comptabilisés en résultat	(7)	17
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	-	(3)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	39	(17)
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	1	(1)
Excédent du rendement réel des actifs de régime	(21)	13
Effet de plafonnement des actifs de régime	-	-
Réévaluation du passif net comptabilisée en capitaux propres	19	(8)
Total charges (produits) comptabilisés	12	9

Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2019	2018
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :	1,81 %	2,40 %
- Zone Euro (*)	0,90 %	1,65 %
- Royaume-Uni (*)	2,10 %	2,85 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,90 %	3,09 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,00 %	1,86 %
Taux de progression des dépenses de santé :		
- Taux initial	3,75 %	3,75 %
- Taux ultime	2,25 %	2,25 %
- Année où le taux ultime est atteint	2030	2030

(*) Les taux d'actualisation ont été déterminés à partir des taux de marché pour des obligations d'entreprises privées de première catégorie (AA) dont la durée est approximativement équivalente à celle des estimations de paiements futurs des plans. Pour la Zone Euro, l'indice de référence utilisé est l'iboxx Corporate AA.

Pertes et gains d'expérience enregistrés en capitaux propres

	2019	2018
Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains	22	(13)
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	8,30 %	-5,49 %
Écarts actuariels d'expériences sur les engagements du régime		
Montant de pertes ou (gains)	1	(1)
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	0,30 %	-0,20 %

Effet de la variation de +/- 1 % du taux d'augmentation des dépenses de santé sur les régimes de frais de santé

	2019	2018
Valeur actuelle des avantages accumulés au 31.12	-	13
Effet d'une augmentation de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	-	56
- sur la charge de l'exercice	-	4
Effet d'une diminution de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	-	(38)
- sur la charge de l'exercice	-	(2)

Sensibilité de l'obligation au 31 décembre 2019 au taux d'actualisation

	Augmentation de 0,5 %	Diminution de 0,5 %
Impact sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(33)	30
Duration moyenne pondérée des engagements	16 ans	

Cotisations patronales attendues

	2019	2018
Cotisations patronales attendues	5	5

Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres

	2019	2018
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	(17)	(22)
Mouvements de l'exercice		
- sur la valeur de l'obligation	(41)	20
- sur la valeur des actifs du régime	22	(13)
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	(36)	(15)
Incidence des impôts différés	(3)	(2)
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	(39)	(17)

28.2 AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions courantes et non courantes s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2019	31.12.2018
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	-	6
Restructurations et désengagements	32	32
Litiges	38	64
Autres risques	224	234
Total	294	336
Dont :		
- part non courante	156	190
- part courante	138	146

2019	Solde au 01.01.2019	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Passifs associés aux actifs destinés à être cédés	Solde au 31.12.2019
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	6	-	-	-	-	-	-	(6)	-
Restructurations et désengagements	32	-	(2)	22	(17)	(17)	14	-	32
Litiges	64	-	(5)	3	(4)	(8)	(12)	-	38
Autres risques	234	1	(8)	46	(30)	(24)	-	5	224
Total	336	1	(15)	71	(51)	(49)	2	(1)	294

2018	Solde au 01.01.2018	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Passifs associés aux actifs destinés à être cédés	Solde au 31.12.2018
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	6	-	-	-	-	-	-	-	6
Restructurations et désengagements	29	-	2	20	(15)	(4)	5	(5)	32
Litiges	69	-	1	9	(7)	(2)	-	(6)	64
Autres risques	263	(1)	5	40	(31)	(38)	9	(13)	234
Total	367	(1)	8	69	(53)	(44)	14	(24)	336

Les provisions pour litiges couvrent les risques identifiés à la clôture de l'exercice et sont évaluées à partir d'une estimation des pertes susceptibles d'être supportées par le Groupe.

Les montants reportés en autres risques se rapportent à des éléments non directement rattachables aux rubriques spécifiquement dénommées. Ils s'inscrivent dans le cadre de la conduite normale des affaires et se composent généralement de faibles montants en valeur unitaire, répartis sur l'ensemble des sociétés qui composent le périmètre consolidé.

NOTE 29 DETTES FINANCIÈRES**29.1 COMPOSITION DES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE**

Les **dettes financières du Groupe** se décomposent comme suit :

	31.12.2019	31.12.2018
Emprunts obligataires	1 291	794
Emprunts auprès d'établissements de crédit	450	200
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	12	10
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN) (**)	64	-
Autres dettes financières	17	15
Dettes financières non courantes hors instruments de couverture affectés à la dette	1 834	1 019
Instruments de couverture affectés à la dette	8	1
Dettes financières non courantes	1 842	1 020
Emprunts obligataires	-	499
Emprunts auprès d'établissements de crédit	13	-
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	-	-
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN) (**)	-	19
Billets de trésorerie (NEU CP) (*)	449	477
Autres dettes financières	70	70
Dettes financières courantes hors instruments de couverture affectés à la dette	532	1 065
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-
Dettes financières courantes	532	1 065
Total dettes financières	2 374	2 085

(*) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.

(**) Negotiable European Medium Term Notes – Titres négociables à moyen terme.

Les principaux mouvements de l'exercice 2019 sont les suivants :

- ▶ Lagardère SCA a annoncé le 26 juin 2019 la levée de 253 M€ par un placement privé de droit allemand au format *Schuldscheindarlehen*. Cette opération est structurée en plusieurs tranches libellées en euros, à taux fixes et à taux variables, avec des échéances à 5 ans pour 187 M€ et 7 ans pour 66 M€. Le taux d'intérêt effectif est de 1,49 % ;
- ▶ l'emprunt obligataire de 500 M€ émis en 2014 à échéance 7 ans a été remboursé en septembre 2019 ;
- ▶ un nouvel emprunt obligataire a été émis en octobre 2019 à échéance 2026 pour un nominal de 500 M€ et porte intérêt à taux fixe. Le taux d'intérêt effectif est de 2,26 % ;
- ▶ poursuite du programme de billets de trésorerie (NEU CP) avec un plafond à 850 M€. Les émissions s'élèvent à 449 M€ au 31 décembre 2019 contre 477 M€ au 31 décembre 2018 ;
- ▶ poursuite du programme de titres négociables à moyen terme (NEU MTN) avec un plafond de 200 M€. Les émissions s'élèvent à 64 M€ au 31 décembre 2019, contre 19 M€ au 31 décembre 2018.

Les mouvements des **passifs issus des activités de financement du Groupe**, qui incluent la décomposition des mouvements des dettes financières de l'état des flux de trésorerie, se décomposent comme suit :

	31.12.2018	Flux de trésorerie	Variation de périmètre	Change	Variations de justes valeurs	Autres flux (***)	31.12.2019
Emprunts obligataires	794	496	-	-	-	1	1 291
Emprunts auprès d'établissements de crédit	200	249	-	-	-	1	450
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN) (**)	-	64	-	-	-	-	64
Autres dettes financières	15	10	(9)	1	-	-	17
Instruments de couverture affectés à la dette	1	-	-	-	15	(8)	8
Passifs non courants issus des activités de financement	1 010	819	(9)	1	15	(6)	1 830
Emprunts obligataires	499	(500)	-	-	-	1	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	(11)	20	-	-	4	13
Billets de trésorerie et titres de créances (NEU CP et NEU MTN) (*)	496	(47)	-	-	-	-	449
Autres dettes financières	-	2	-	-	-	6	8
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	-	-	-
Passifs courants issus des activités de financement	995	(556)	20	-	-	11	470
Total passifs issus des activités de financement (***)	2 005	263	11	1	15	5	2 300
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	10	-	1	-	-	1	12
Concours financiers courants	50	(10)	(4)	4	-	5	45
Intérêts courus	20	(8)	-	-	10	(5)	17
Total dettes financières	2 085	245	8	5	25	6	2 374

(*) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.

(**) Negotiable European Medium Term Notes – Titres négociables à moyen terme.

(***) Flux liés aux activités abandonnées et aux actifs destinés à être cédés.

(****) Les flux de trésorerie nets de passifs de 263 M€ issus des activités de financement correspondant aux augmentations (836 M€) et aux diminutions (-573 M€) des dettes financières dans l'état des flux de trésorerie.

L'endettement financier net se calcule comme suit :

(M€)	31.12.2019	31.12.2018 (*)
Placements financiers et trésorerie	913	710
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif (**)	-	8
Dettes financières non courantes (***)	(1 842)	(1 020)
Dettes financières courantes	(532)	(1 065)
Endettement financier net	(1 461)	(1 367)

(*) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés) et du retraitement de Lagardère Sports en activités abandonnées au titre d'IFRS 5 (cf. note 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

(**) Au 31 décembre 2018, les instruments de couverture affectés à la dette - Actif sont comptabilisés en Autres actifs non courants pour 5 M€ et en Autres actifs courants pour 3 M€.

(***) Au 31 décembre 2019, les dettes financières non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette - Passif pour (8) M€ contre (1) M€ au 31 décembre 2018.

29.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

 Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au **31 décembre 2019** :

	2020 (*)	2021	2022	2023	2024	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	-	-	-	497	298	496	1 291
Emprunts auprès d'établissements de crédit	13	147	50	-	187	66	463
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	1	7	-	8
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	-	3	-	3	-	6	12
Billets de trésorerie (**)	449	64	-	-	-	-	513
Autres dettes financières	70	1	4	1	2	9	87
Au 31 décembre 2019	532	215	54	502	494	577	2 374

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

(**) Titres de créances négociables à court terme et moyen terme.

 Au **31 décembre 2018**, les dettes financières se ventilaient comme suit :

	2019 (*)	2020	2021	2022	2023	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	499	-	-	-	497	297	1 293
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	2	151	47	-	-	200
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	-	1	1
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	-	9	-	1	-	-	10
Billets de trésorerie (**)	496	-	-	-	-	-	496
Autres dettes financières	70	13	-	-	-	2	85
Au 31 décembre 2018	1 065	24	151	48	497	300	2 085

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

(**) Titres de créances négociables à court terme et moyen terme.

29.3 CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DES PRINCIPAUX EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Les emprunts obligataires et emprunts auprès d'établissements de crédit s'analysent comme suit :

31.12.2019	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture ^(*)	Total	Taux d'intérêt effectif ^(**)
Émission le 13 avril 2016 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500 M€	497	1	498	2,90 %
Émission le 21 juin 2017 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 300 M€	298	7	305	1,81 %
Émission le 16 octobre 2019 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500 M€	496		496	2,26 %
Emprunts obligataires	1 291	8	1 299	
Autres emprunts	463	-	463	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	463	-	463	
Total	1 754	8	1 762	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

31.12.2018	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture ^(*)	Total	Taux d'intérêt effectif ^(**)
Émission le 19 septembre 2014 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500 M€	499	(3)	496	2,37 % ^(***)
Émission le 19 septembre 2014 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500 M€	497	(5)	492	2,90 %
Émission le 21 juin 2017 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 300 M€	297	1	298	1,81 %
Emprunts obligataires	1 293	(7)	1 286	
Autres emprunts	200	-	200	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	200	-	200	
Total	1 493	(7)	1 486	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

(***) Le taux d'intérêt effectif inclut l'effet de l'amortissement de la pré-couverture de taux mise en place avant l'émission obligataire et résiliée au moment de l'émission. La soule de résiliation est amortie sur la durée de l'emprunt.

29.4 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISE

La répartition des dettes financières non courantes et courantes par devises avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés s'analyse comme suit :

31.12.2019	Avant instruments financiers dérivés		Après instruments financiers dérivés	
		%		%
Zone Euro	2 325	97,9 %	1 492	62,8 %
Dollar US	4	0,2 %	623	26,2 %
Livre Sterling	18	0,8 %	74	3,1 %
Dollar australien	-	0,0 %	38	1,6 %
Dollar canadien	-	0,0 %	31	1,3 %
Autres	27	1,1 %	116	4,9 %
Total	2 374	100 %	2 374	100 %

NOTE 30 EXPOSITIONS AUX RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS) ET AUX RISQUES DE CRÉDIT

30.1 RISQUES DE MARCHÉ

30.1.5 EXPOSITION

Risques de liquidité

Le risque de liquidité est maîtrisé puisque le ratio des réserves de liquidités disponibles (trésorerie, placements financiers courants et lignes de crédit confirmées, non tirées) sur la dette brute inférieure à 2 ans est de 291,2 %. En effet, la dette brute à moins de 2 ans est de 747 M€, tandis que le total des réserves de liquidité est de 2 175 M€ (trésorerie et placements financiers courants pour 913 M€, lignes de crédit confirmées non tirées pour 1 262 M€).

La réserve de liquidité est principalement assurée par le crédit syndiqué conclu en mai 2015 pour un montant de 1 250 M€ sur une durée initiale de 5 ans. Le 26 avril 2016, puis le 27 avril 2017, Lagardère SCA a utilisé les deux possibilités d'extension et a reçu l'accord à l'unanimité des treize banques de son crédit syndiqué pour l'extension de cette ligne d'une année à deux reprises. L'échéance de la ligne de crédit est ainsi portée au 11 mai 2022.

L'endettement est considéré majoré de la valeur des instruments dérivés de couverture, lorsqu'ils existent (cf. note 29.3).

Dans sa répartition, la part des emprunts obligataires, à remboursement *in fine*, passe de 62 % à 54 % de l'endettement total brut entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019, avec des échéances de 500 M€ en 2023 et 2026 ainsi que de 300 M€ en 2024.

Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de *covenants*

Le contrat de crédit syndiqué, conclu en mai 2015 pour un montant de 1 250 M€ et dont la maturité est en mai 2022, comporte une clause appelée "covenant", imposant le respect d'un ratio financier qui porte sur un montant maximum d'endettement net rapporté à un EBITDA ajusté.

L'endettement net correspond à la définition présentée en note 3.2 et son calcul est détaillé en note 29.

L'EBITDA ajusté est calculé à partir du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (RESOP) et des activités abandonnées, en déduisant les amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles, les amortissements des coûts d'obtention de contrats, les amortissements des droits d'utilisation des contrats de location immobiliers et autres, l'annulation de la charge de loyer fixe des contrats de location immobiliers et autres, et en y ajoutant les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, date d'application de IFRS 16 sur les locations, le RESOP (définition en note 3.2) exclut l'effet d'IFRS 16 sur les contrats de concession uniquement. Les dettes de location n'étant pas considérées comme des dettes financières, elles ne sont pas incluses dans l'endettement net. Cet ajustement a été accepté par les prêteurs du crédit syndiqué de 1 250 M€ en juin 2019.

Le non-respect de ce ratio donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours octroyés.

Le ratio est calculé chaque semestre sur 12 mois glissant sur la base des comptes consolidés publiés.

Au 31 décembre 2019, le ratio imposé par le "covenant" est respecté et par ailleurs la ligne de crédit syndiqué de 1 250 M€ était non tirée à 100 %.

Risques de taux d'intérêt

54 % de l'endettement brut total est réalisé par des emprunts obligataires à taux fixe.

Ainsi, l'emprunt obligatoire de 497 M€ à échéance 2023, émis en 2016, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,90 %). L'emprunt obligatoire de 298 M€ à échéance 2024, émis en 2017, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 1,81 %). Enfin, l'emprunt obligatoire de 496 M€ à échéance 2026, émis en 2019, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,26 %).

Les titres de créances négociables à court terme (billets de trésorerie) et à moyen terme sont émis régulièrement, pour des durées de 1 à 24 mois. Le rythme des émissions et la durée des billets font varier ainsi les taux de référence appliqués ; aussi, le taux de l'ensemble du portefeuille évolue-t-il tout au long de l'année. Les autres dettes bancaires portent principalement intérêt à taux variable.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un en-cours de 913 M€. D'autre part, l'endettement à taux variable s'élève à 747 M€ (ce chiffre excluant principalement les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires et les dépôts et cautions reçus). À fin décembre 2019, compte tenu des montants mentionnés ci-dessus, une hausse instantanée des taux aurait un effet limité sur la charge nette d'intérêt du Groupe.

Au 31 décembre 2019, le Groupe ne détient pas d'instruments dérivés de taux qui modifie la répartition de la dette à taux fixe et variable.

Par ailleurs les engagements de retraites et obligations assimilées sont sensibles aux variations des taux d'intérêt. La part obligatoire et monétaire des actifs correspondants présente une sensibilité en sens contraire. Les en-cours liés à ces engagements et à ces actifs sont détaillés en note 28.1.

Risques de change

Les risques de change liés à la position transactionnelle du Groupe concernent principalement l'activité de Lagardère Sports. Les opérations de couverture de devises sous forme de terme direct portent, au 31 décembre 2019 pour l'ensemble des quatre branches, sur des montants de 166 M€ à la vente et 218 M€ à l'achat.

Pour le risque de conversion du compte de résultat, le Groupe n'effectue pas de couverture financière. Les éléments d'exposition sont donnés ci-après.

La part des principales devises dans le chiffre d'affaires consolidé 2019 se présente comme suit (chiffre d'affaires reporté par les entités dans la monnaie officielle de leur pays de domiciliation) :

► Euro	50 %
► Dollar US	24 %
► Livre Sterling	8 %
► Autres devises	18 %
Total	100 %

Sur la base des données comptables de l'exercice 2019, les sensibilités du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résep) à une variation des taux de change respectifs de ces devises, en ordre de grandeur et en année pleine, pour une dépréciation de 10 % contre l'Euro et avant toute mesure d'ajustement, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Devise	Incidence comptable sur le Résep consolidé 2019
Dollar US (*)	(13) M€
Livre Sterling (**)	(5) M€

(*) Résep des entités dont la monnaie fonctionnelle est le dollar US.
(**) Résep des entités dont la monnaie fonctionnelle est la Livre Sterling.

Le financement des activités courantes est en général assuré par recours à des crédits à court terme et à taux variable libellés dans la devise locale pour éviter tout risque de change, soit un en-cours, au 31 décembre 2019, de 334 M€.

Pour les investissements à long terme, y compris les acquisitions, le Groupe se réserve la possibilité de mettre en place des emprunts à moyen terme dans la devise d'investissement. Au 31 décembre 2019, le montant de tels instruments qualifiés de couvertures d'investissements nets est de 499 M€, principalement en dollars US.

Risques sur actions de sociétés cotées

Les principaux titres de sociétés cotées détenus directement ou indirectement par le Groupe sont les suivants :

Titres	Nombre	Taux de détention	Cours au 31.12.2019	Valorisation boursière au 31.12.2019
Lagardère SCA	2 276 966	1,74 %	19,43	44 241 449 €
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				48 574 559 €

Les titres d'autocontrôle sont déduits des capitaux propres consolidés pour leur coût d'acquisition. Les variations ultérieures du cours n'ont aucun impact sur les comptes.

La juste valeur des actifs liés aux régimes de retraite s'élève à 268 M€. Ils sont investis à hauteur de 18 % en actions (cf. note 28.1), ce qui représente une valorisation de 48 M€ au 31 décembre 2019.

Le portefeuille des dérivés se décompose de la manière suivante :

Catégorie d'instrument de couverture	Nature de couverture	Nominal		Juste valeur		Autres éléments du résultat global	
		31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	2019	2018
Cross-currency swaps affectés à la dette (*)	Investissement net	383	375	(8)	7	(15)	(11)
Swaps de change affectés à la dette (*)	Juste-valeur	506	426	-	-	-	-
Couvertures de change opérationnelles (Achats et ventes à terme)	Flux de trésorerie et Juste-valeur	384	115	(2)	1	(5)	(2)
Total		1 273	916	(10)	8	(20)	(13)

(*) La variation de juste-valeur des instruments financiers affectés à la dette s'élève à (15) M€ au 31 décembre 2019 et sont relatifs aux cross-currency swaps, comptabilisée en autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2019, les caractéristiques des cross-currency swaps affectés à la dette sont résumées ci-après :

Les nominaux s'élèvent à 430 millions de dollars US avec des échéances en avril 2023, juin 2024 et juin 2026. Au 31 décembre 2018, les contrats s'élevaient à 430 millions de dollars US avec des échéances en 2019, 2023 et 2024.

La maturité des cross-currency swaps est alignée avec celles des emprunts obligataires et du placement privé Schuldscheindarlehen, les dérivés ayant permis, sur le plan économique, de transformer en dette à taux fixe dollar US les emprunts obligataires émis à taux fixe euro.

La maturité des autres dérivés est inférieure à un an.

Risques de taux d'intérêt

Le Groupe ne pratique pas de gestion active quotidienne des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.

Les placements de trésorerie sont effectués sur des instruments de taux choisis pour leur qualité en termes de signature, avec des maturités adaptées à la durée prévue du placement et en excluant tout placement spéculatif ou à fort risque.

Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements.

30.2 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

Le risque de crédit et de contrepartie représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou un débiteur viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients.

30.2.1 EXPOSITION

L'exposition du Groupe au risque de crédit et de contrepartie peut résulter principalement :

- ▶ des en-cours clients ou d'engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux ;
- ▶ d'investissements financiers réalisés soit pour placer des excédents de trésorerie, soit pour couvrir des engagements sociaux postérieurs à l'emploi ;
- ▶ de contrats de couverture ayant pour contrepartie des établissements financiers.

Le total des en-cours clients et des engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux s'élève à 1 844 M€ au 31 décembre 2019. Les en-cours clients principaux ont pour contrepartie des distributeurs de produits du Groupe. En France comme à l'étranger, les créances sont majoritairement détenues sur des clients locaux dont aucun ne représente un pourcentage élevé des ventes concernées. Les principaux engagements reçus entrent dans le cadre de contrats de commercialisation de droits sportifs.

Il est précisé ci-dessous la part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec le premier, les cinq premiers et les dix premiers clients du Groupe :

	2019	2018
Premier client	5,1 %	4,8 %
Cinq premiers clients	9,3 %	8,8 %
Dix premiers clients	12,0 %	11,8 %

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 913 M€. Outre les soldes créditeurs auprès des banques

du Groupe, la plus grande part des en-cours est placée sur des instruments représentatifs de signatures de bonne qualité.

Les actifs gérés dans le cadre des engagements sociaux postérieurs à l'emploi s'élèvent à 268 M€ (dont 247 M€ au Royaume-Uni), 71 % de ces actifs sont investis en obligations.

Les contrats de couverture sont principalement destinés à la couverture des risques de devise. Leur en-cours notionnel s'élève à 1 273 M€ au 31 décembre 2019. Le risque économique attaché à ces contrats dépend de l'évolution des devises et des taux d'intérêt et ne représente qu'une fraction du montant notionnel. Les contreparties en sont des banques de premier plan.

Les contreparties du Groupe sont exposées aux aléas de la conjoncture économique et de ce fait des défaillances ne peuvent pas être totalement exclues.

30.2.2 GESTION

Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances-crédit. Également, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

Dans les activités nouvellement intégrées au Groupe, il est fait en sorte que des procédures de suivi adaptées aux risques de crédit spécifiques à ces activités soient progressivement mises en place.

Le Groupe produit un compte-rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre d'une part l'exposition consolidée du Groupe à ses principales contreparties, l'évolution des en-cours cumulés et le niveau des provisions qui s'y rattachent, d'autre part les mesures afférentes à la maîtrise des risques dans ce domaine. Le Comité des risques financiers examine périodiquement ce compte-rendu.

Par ailleurs, la Direction de la Trésorerie et du Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation.

NOTE 31 INSTRUMENTS FINANCIERS**31.1 VALEUR AU BILAN DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS**

Les actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur sont constitués d'instruments dérivés s'analysant comme suit :

	31.12.2019	31.12.2018
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives - Actif	1	12
- Instruments de couverture affectés à la dette ^(*)	-	8
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	1	4
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives - Passif	(10)	(4)
- Instruments de couverture affectés à la dette	(8)	(1)
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	(2)	(3)
Total (net)	(9)	8

(*) Au 31 décembre 2018, 5 M€ étaient comptabilisés en Actifs non courants et 3 M€ en Actifs courants.

1

2

3

4

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

5

6

7

8

31.2 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2019		Répartition par catégorie d'instruments ⁽¹⁾				
	Valeur comptable	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par autres éléments du résultat global recyclables	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres non consolidés	43	43			43		
Autres actifs financiers non courants	111	111	111				
Créances clients et comptes rattachés	1 068	1 068	1 068				
Instruments financiers dérivés	1	1					1
Autres actifs financiers courants	715	715	715				
Placements financiers	-	-			-		
Équivalents de trésorerie	33	33				33	
Trésorerie	880	880	880				
Actifs	2 851	2 851	2 774		43	33	1
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 754	1 794		1 754			
Autres dettes financières	612	612		612			
Autres passifs financiers non courants	37	37	37				
Fournisseurs et comptes rattachés	1 249	1 249	1 249				
Instruments financiers dérivés	10	10					10
Autres passifs financiers courants	1 207	1 207	1 207				
Passifs	4 869	4 909	2 493	2 366			10

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2019.

	31.12.2018 ⁽¹⁾		Répartition par catégorie d'instruments ⁽²⁾				
	Valeur comptable	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par autres éléments du résultat global recyclables	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres non consolidés	30	30			30		
Autres actifs financiers non courants	160	160	160				
Créances clients et comptes rattachés	1 294	1 294	1 294				
Instruments financiers dérivés	12	12					12
Autres actifs financiers courants	861	861	861				
Placements financiers	-	-	-		-		
Équivalents de trésorerie	213	213				213	
Trésorerie	497	497	497				
Actifs	3 067	3 067	2 812		30	213	12
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 493	1 517		1 493			
Autres dettes financières	591	591		591			
Autres passifs financiers non courants	224	224	224				
Fournisseurs et comptes rattachés	1 188	1 188	1 188				
Instruments financiers dérivés	4	4					4
Autres passifs financiers courants	1 449	1 449	1 449				
Passifs	4 949	4 973	2 861	2 084			4

(1) Données au 31 décembre 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective complète d'IFRS 16 (cf. note 1.1).

(2) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2018.

31.3 INSTRUMENTS FINANCIERS - HIÉRARCHIE DES JUSTES VALEURS

La norme IFRS 7 révisée – Instruments financiers : informations à fournir – répartit les méthodes utilisées pour le calcul des justes valeurs selon les niveaux hiérarchiques suivants :

Niveau 1 : Instrument coté sur un marché actif.

Niveau 2 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables.

Niveau 3 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Par ailleurs, certains titres de participation sont évalués au coût d'acquisition lorsque le Groupe ne dispose pas d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment en l'absence de marché actif (cf. note 3.14 supra).

Le classement des instruments financiers, selon cette hiérarchie se présente comme suit :

	Catégorie d'instruments ⁽¹⁾			Hiérarchie des justes valeurs ⁽²⁾			Coût d'acquisition
	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
31.12.2019							
Titres non consolidés	43						43
- FCPI Idivest Digital Fund II	11						11
- Autres titres de participation	32						32
Instruments financiers dérivés actifs			1		1		
Placements financiers	-			-			
- Actions	-			-			
- Obligations	-			-			
Équivalents de trésorerie		33		33			
- Valeurs mobilières de placements		33		33			
Total - Instruments financiers actifs	43	33	1	33	1		43
Instruments financiers dérivés passifs			10		10		
Total - Instruments financiers passifs			10		10		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2019.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2019.

	Catégorie d'instruments ⁽¹⁾			Hiérarchie des justes valeurs ⁽²⁾			Coût d'acquisition
	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
31.12.2018							
Titres non consolidés	30						30
- FCPI Idivest Digital Fund II	11						11
- Autres titres de participation	19						19
Instruments financiers dérivés actifs			12		12		
Placements financiers	-			-			
- Actions	-			-			
- Obligations	-			-			
Équivalents de trésorerie		213		213			
- Valeurs mobilières de placements		213		213			
Total - Instruments financiers actifs	30	213	12	213	12		30
Instruments financiers dérivés passifs			4		4		
Total - Instruments financiers passifs			4		4		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2018.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2018.

NOTE 32 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2019	31.12.2018
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	22	180
Avances remboursables	-	-
Avances et acomptes	-	-
Passifs de contrat (*)	14	11
Autres passifs	15	46
Autres passifs non courants	51	237
Dettes fiscales et sociales	347	370
Dettes de remboursements	289	299
Auteurs créditeurs	258	260
Passifs de contrat (*)	6	90
Clients créditeurs	87	77
Produits constatés d'avance	42	32
Avances et acomptes	7	21
Instruments financiers dérivés (**)	2	2
Autres dettes diverses	177	390
Autres passifs courants	1 215	1 541
Total autres passifs	1 266	1 778

(*) Cf. note 25.

(**) Cf. note 31.1.

Dettes de remboursement – ventes avec droit de retour

Lagardère Publishing, dans le cadre de son activité de ventes d'ouvrages, octroie un droit de retour aux distributeurs pour les ouvrages invendus. L'estimation des retours est comptabilisée en déduction du chiffre d'affaires et constitue une dette de remboursement. Le calcul est statistique et se base sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

Au 31 décembre 2019, l'estimation des retours comptabilisée en dettes de remboursement s'élève à 289 M€, contre 299 M€ au 31 décembre 2018.

NOTE 33 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Les tableaux ci-après présentent la **synthèse des obligations contractuelles** du Groupe. À l'exception de certains passifs financiers, les décaissements futurs sont exprimés en valeur nominale non actualisée.

	Paiements prévus			Cumul	
	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	31.12.2019	31.12.2018
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit (net des dérivés)	13	1 187	562	1 763	1 486
Autres dettes financières	524	75	13	612	591
Autres passifs financiers non courants	8	10	19	37	224
Fournisseurs et comptes rattachés	1 249	-	-	1 249	1 189
Instruments sur contrats d'échange de devises	10	-	-	10	4
Autres passifs financiers courants	1 199	-	-	1 199	1 448
Total Passifs financiers	3 003	1 272	594	4 870	4 942
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières (*)	22	122	23	167	108
Engagements de dépenses sur investissements	-	-	-	-	2
Total des obligations contractuelles	3 025	1 394	617	5 037	5 052

(*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2019. Ils sont reportés hors intérêts courus déjà comptabilisés en dettes financières au bilan.

L'échéancier des paiements des dettes de location est présenté séparément en note 18.

Minima garantis contractés

À ces obligations contractuelles, viennent s'ajouter les versements de minima garantis contractés par les entités de la branche Sports and Entertainment au titre des contrats à long terme de régie

commerciale de droits TV et marketing, soit un montant total de 172 M€ au 31 décembre 2019.

Par échéance, ces montants se détaillent comme suit :

Par échéance	2019	2020	2021	2022	2023	> 5 ans	Cumul 31.12.2019	Cumul 31.12.2018
Minima garantis sur contrats de commercialisation de droits sportifs	120	19	13	8	6	6	172	981

Lagardère Travel Retail

Les minima garantis contractés au titre des contrats de concessions font l'objet d'un droit d'utilisation et d'une dette de location au bilan par application de la norme IFRS 16 (cf. note 1.1).

Contrats de commercialisation obtenus

Les entités de la branche Sports and Entertainment ont signé auprès des diffuseurs et partenaires des contrats de commercialisation dont le montant s'élève à 776 M€ au 31 décembre 2019 selon le calendrier prévu de réalisation suivant :

Par échéance	2019	2020	2021	2022	2023	> 5 ans	Cumul 31.12.2019	Cumul 31.12.2018
Contrats de commercialisation de droits sportifs signés avec des diffuseurs et partenaires	337	176	95	62	48	58	776	1 513

NOTE 34 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les informations communiquées dans le tableau ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2019	31.12.2018
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :		
- cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	358	345
- cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	64	88
- autres engagements donnés	19	5
Actifs faisant l'objet d'engagements	1	1
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	-	-
Engagements reçus :		
- contre-garanties sur engagements donnés	-	-
- autres engagements reçus	6	2
Lignes de crédit autorisées et non utilisées dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué	1 262 1 250	1 251 1 250

NOTE 35 LITIGES EN COURS

Le Groupe est partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires dont les principaux sont décrits ci-après. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques. Le montant total des provisions pour litiges figure en note 28.2.

Litiges avec des photographes

Des litiges sont en cours avec des photographes pigistes ou salariés ayant collaboré aux magazines édités par le Groupe. Ces litiges portent essentiellement sur des questions de restitution matérielle de fonds photographiques argentiques et de conservation de photos, ainsi que de pertes d'exploitation y afférentes. Les procédures se poursuivent, dans un sens généralement favorable au Groupe ; les demandes formulées paraissent toujours excessives.

WSG India et WSG Mauritius / Contrats Indian Premier League

Le BCCI (Board of Control for Cricket in India) a lancé en 2007 un appel d'offres pour assurer la commercialisation des droits jusqu'en 2017 de sa nouvelle compétition de cricket, l'IPL (Indian Premier League). WSG India, devenue filiale de Lagardère Sports and Entertainment en mai 2008, a été attributaire début 2008 de la plus grande part de ces droits, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

Un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu en mars 2009 à l'initiative du BCCI. Dans le cadre des négociations, WSG India s'est notamment vue confier par le BCCI la commercialisation des droits de l'IPL pour le monde entier hors sous-continent indien pour la période 2009/2017.

En juin 2010, le BCCI a dénoncé le contrat de commercialisation des droits de l'IPL pour la période 2009/2017 pour le monde entier hors sous-continent indien. WSG India a aussitôt engagé des procédures en vue de la préservation de ses droits.

Au printemps 2011, la Cour suprême indienne a pris un ensemble de mesures conservatoires qui, sans remettre en cause la

commercialisation déjà effectuée par WSG India et sans préjuger du fond de l'affaire, ont pour effet de confier provisoirement au BCCI (jusqu'à la fin de la procédure), sous le contrôle de la Cour, l'attribution des droits médias de l'IPL hors sous-continent indien non encore commercialisés par WSG India ainsi que le recouvrement des sommes dues par les diffuseurs. La procédure au fond suit son cours devant un tribunal arbitral qui a été constitué en 2016. La sentence arbitrale devrait être rendue prochainement.

Par ailleurs, le 13 octobre 2010, le BCCI a déposé une plainte pénale devant les autorités de police de Chennai en Inde à l'encontre de sept personnes physiques dont l'ancien président de l'IPL ainsi que quatre dirigeants de WSG India. La plainte allègue de prétendues infractions qui relèveraient du code pénal indien en relation avec l'attribution précitée en mars 2009 à WSG India de certains droits média de l'IPL pour les saisons 2009/2017. Une enquête est en cours depuis 2010.

Suite à la vérification des opérations de WSG India par l'administration fiscale indienne, la société s'est vue remettre des projets de redressement. Le risque s'élève à environ 11,91 ME au cours du 31 décembre 2019. Un appel est en cours et une consignation partielle a été faite par WSG India.

Enfin, dans le cadre d'une enquête conduite par les autorités indiennes sur des allégations de blanchiment d'argent qui concernerait les anciens dirigeants de BCCI et les tiers ayant eu des relations commerciales avec le BCCI dans l'IPL, WSG Mauritius a, à ce titre, reçu le 24 mai 2016 du Procureur Général de Maurice une notification lui demandant de fournir certains documents. Une audience a eu lieu devant le Procureur Général en juillet 2016. Depuis cette audience, des dirigeants de WSG India ont reçu des demandes d'informations et de documents auxquelles WSG India a répondu.

Enquête de la Commission de la concurrence en Suisse

En suite du rejet par référendum du 11 mars 2012 de l'instauration d'un prix unique du livre en Suisse, la Commission de la concurrence suisse (COMCO) a rouvert une enquête sur l'activité d'importation des livres rédigés en français menée par des diffuseurs.

À l'issue de cette procédure, la COMCO a adopté une décision finale le 27 mai 2013, aux termes de laquelle l'autorité a condamné Diffulivre (branche Lagardère Publishing) au titre d'un seul des trois griefs initialement envisagés, à savoir celui d'une exclusivité territoriale ayant pour objet ou pour effet de cloisonner le marché suisse.

Cette décision a été confirmée par le Tribunal administratif fédéral le 30 octobre 2019.

Le 13 janvier 2020, Diffulivre a déposé un recours devant le Tribunal Fédéral, qui a suspendu les effets de la décision attaquée dans l'attente de son arrêt à venir.

Litige avec des anciens salariés de la Société Matra Manufacturing & Services (anciennement dénommée « Matra Automobile »)

Suite à l'arrêt de la production automobile et aux plans sociaux qui ont été mis en place en 2002 et 2003 au sein de Matra Manufacturing & Services (MMS), des anciens salariés ont assigné cette société pour licenciement sans cause réelle et sérieuse au motif notamment qu'elle aurait manqué à son obligation de reclassement interne en ne leur proposant pas, à chacun, par écrit et de façon individuelle, des postes qui s'étaient trouvés libérés dans le cadre de départs de substitution au département des pièces détachées, départs acceptés par la Société à la demande du comité d'entreprise ou encore à son obligation de reclassement externe en ne saisissant pas correctement la Direction territoriale de l'emploi.

MMS a contesté cette demande au motif que l'ensemble de ses obligations avait été respecté.

Le 14 janvier 2014, le Conseil de prud'hommes de Blois, section industrie, a rendu un jugement, non assorti de l'exécution provisoire, condamnant la Société MMS à payer à 305 ex-salariés un montant unitaire de 18 000 euros à titre de dommages et intérêts et 300 euros au titre de l'article 700 du Code de procédure civile chacun.

Le 21 mars 2014, le Conseil de prud'hommes de Blois, section encadrement, a rendu un jugement, non assorti de l'exécution provisoire, condamnant la Société MMS à payer à 7 ex-salariés des sommes allant d'un montant unitaire de 15 000 à 17 800 euros à titre de dommages et intérêts, aucune somme n'étant allouée au titre de l'article 700 du Code de procédure civile.

MMS a interjeté appel de ces jugements. Les deux procédures ont été jointes devant la Cour d'appel et par arrêt du 16 septembre 2015 la Cour, reprenant les arguments développés par MMS, a infirmé les jugements du Conseil des prud'hommes et rejeté l'intégralité des demandes de l'ensemble des salariés.

Les salariés ont formé un pourvoi devant la Cour de cassation, laquelle a, le 26 octobre 2017, cassé partiellement les arrêts de la Cour d'appel concernant l'obligation de reclassement interne. La Cour d'appel de Bourges devant laquelle les parties ont été renvoyées, a confirmé le 31 janvier 2020 les jugements du Conseil de prud'hommes de Blois tout en modifiant le montant des indemnités à verser aux salariés. La condamnation totale s'élève à environ 4,3 M€ (hors article 700 du Code de procédure civile).

Litiges commerciaux consécutifs à l'arrêt d'activité de la société La Webco

Au titre d'une garantie de passif consentie au groupe CMI dans le cadre de la cession à ce dernier d'activités de presse, le Groupe reste tenu aux conséquences de certains litiges liés à l'arrêt en 2013 de l'activité de La Webco, ancienne filiale de Lagardère Active en charge de l'exploitation des activités e-commerce ELLE et BE. Parmi ces affaires figurent un jugement du tribunal de commerce de Paris du 20 décembre 2017 ayant condamné le Groupe à payer la somme de 3,6 M€ à un ancien prestataire logistique et à l'ancien actionnaire et dirigeant de La Webco. Ces affaires sont actuellement pendantes devant la Cour d'appel de Paris.

Redressements fiscaux Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia

Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia ont reçu conjointement en décembre 2015 un avis de redressement en droits d'enregistrement pour un montant de 7,6 M€, intérêts de retard inclus, portant sur la requalification en cession de fonds de commerce d'une cession de titres de participation intervenue entre les deux sociétés. Ce montant a dû être acquitté en l'absence de possibilité de surseoir au paiement sans pénalités mais la charge n'a pas été reconnue. En effet, la requalification n'apparaît pas fondée en droit. Ce redressement engagé à travers des procédures distinctes a donné lieu à des décisions de première instance contradictoires. Toutes les décisions d'appel ont été prononcées en faveur de la société en 2017 et 2018, et la société a demandé le remboursement des 7,6 M€ acquittés. L'administration fiscale a fait appel de ces décisions devant la Cour suprême.

En décembre 2019, LS Travel Retail Italia a reçu un avis de redressement « Report of Verification » de 4,3 M€ en base au titre de l'exercice 2016 par lequel l'administration fiscale italienne conteste le bénéfice de la déduction fiscale d'intérêts notionnels sur fonds propres au titre de l'augmentation de capital de 230 M€ réalisée lors de l'acquisition de la société. La vérification fiscale a été étendue aux exercices 2014 à 2018. Les arguments de défense sont jugés solides et le redressement sera contesté.

Arbitrage Monla / Lagardère Travel Retail & Chalhoub

Lagardère Travel Retail (« LTR »), Monla Group SAL Holding (« Monla ») et Chalhoub Group Limited (« Chalhoub ») ont engagé, entre fin 2016 et début 2017, des discussions en vue de présenter une possible réponse commune à un appel d'offres relatif à l'attribution d'une concession duty free à l'aéroport de Beyrouth.

Monla, qui reprochait à Chalhoub et LTR une attitude fautive dans la conduite et l'interruption de leurs discussions tripartites, avait déposé le 10 mai 2017 une demande d'arbitrage auprès de la Chambre de commerce internationale contre LTR et Chalhoub. Monla réclamait aux défenderesses la réparation de son préjudice allégué (comprenant notamment de prétendus préjudices d'image et de perte de chance), ainsi que le remboursement de divers frais. La sentence rendue par le tribunal arbitral fin décembre 2019 débouta Monla de l'ensemble de ses demandes. Un recours en annulation contre cette sentence peut être formé dans les délais légaux applicables.

Procédures de droit de la concurrence en Afrique en relation avec la commercialisation des droits de la Confédération africaine de football

Le 3 janvier 2017, l'Autorité égyptienne de la concurrence (AEC) a rendu une décision contre la Confédération Africaine de Football (CAF) par laquelle elle a estimé que la CAF abuserait d'une position dominante concernant la commercialisation de ses droits médias en Égypte, à travers son contrat d'agence, courant jusqu'à 2028, conclu avec la société Lagardère Sports (LS). Cette décision comportait certaines injonctions, dont notamment l'annulation du contrat d'agence en ce qu'il concerne le marché égyptien. L'affaire a par la suite été déferée, sous une qualification d'infraction au droit de la concurrence, devant le tribunal économique du Caire, à l'encontre des anciens Président et Secrétaire Général de la CAF. Parallèlement, la Commission de la Concurrence (CCC) du Marché commun d'Afrique orientale et australe (COMESA) a ouvert en février 2017 une enquête sur la commercialisation des droits médias et marketing des tournois de la CAF, couvrant notamment ledit contrat d'agence ainsi que d'autres contrats conclus via LS entre la CAF et ses différents partenaires (3 diffuseurs et 2 sponsors). Le 16 avril 2019, LS a reçu de la CCC une notification lui conférant la qualité de partie défenderesse (*respondent*) à cette enquête. Le 23 juillet 2019, les services d'instruction de la CCC ont adressé

aux parties leur rapport d'enquête, qui considère que les contrats précités auraient des effets anticoncurrentiels et recommande plusieurs mesures affectant notamment la durée de ces contrats. LS a répondu le 31 octobre 2019 à ce rapport, en contestant en tous points l'analyse qui y est faite. Le rapport des services d'instruction et les soumissions des parties en réponse devraient être soumis à un collège de la CCC, qui tiendra une audience avant de prendre une décision, susceptible de recours.

Dans ce contexte, la CAF a notifié le 28 octobre 2019 à LS qu'elle considérait son contrat d'agent avec LS comme résilié. Lagardère conteste fermement cette décision de la CAF qu'elle considère illégale, abusive. Lagardère a, conformément aux dispositions contractuelles, initié le 6 décembre 2019 une procédure d'arbitrage, dans laquelle elle demande la réparation de son préjudice.

Enquête de concurrence dans le domaine du livre scolaire en Espagne

À la suite de la plainte d'un éditeur, l'autorité de concurrence espagnole (CNMC) a réalisé des perquisitions dans les locaux de l'ANELE (association professionnelle des éditeurs de manuels scolaires) et de trois éditeurs (dont Anaya, filiale d'Hachette Livre), puis a ouvert en octobre 2017 une procédure de sanction.

Le 30 mai 2019, la formation de jugement de la CNMC a suivi la recommandation de ses services d'instruction et condamné Anaya et certaines de ses filiales à une amende totale d'environ 8 millions d'euros pour :

- ▶ des échanges entre éditeurs au sujet d'un Code de conduite de l'ANELE, notamment une disposition visant – dans un souci d'éthique et de préservation de l'indépendance des acheteurs – à limiter les primes et cadeaux offerts par les éditeurs aux établissements en marge de leurs commandes de manuels scolaires ; et
- ▶ des échanges entre éditeurs sur les conditions de commercialisation de manuels numériques à l'occasion de négociations avec certaines régions.

Anaya a formé un recours contre cette décision devant l'Audience Nationale (*Audiencia Nacional*), qui a été assorti d'une suspension du paiement de l'amende.

NOTE 36 PARTIES LIÉES

36.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Pour l'exercice 2019, le montant des rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA s'établit à 9,6 M€ et à 15 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite. En 2018, ces montants s'établissaient respectivement à 10,9 M€ et 16,9 M€.

En 2019, aucun jeton de présence n'a été perçu auprès d'une entité du Groupe par les personnes concernées et 108 000 actions gratuites leur ont été attribuées. En 2018, les intéressés n'avaient pas perçu de jetons de présence, et 108 000 actions gratuites leur avaient été attribuées.

36.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Opérations conclues avec LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Gérant commandité de Lagardère, incarne l'existence concrète du Groupe, en apportant à celui-ci, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent

Mise en jeu de la garantie de passif dans le cadre de la cession des activités de distribution belges au groupe bpost

La société Lagardère Travel Retail avait consenti au groupe bpost, à l'occasion de la cession à celui-ci, en novembre 2016, des filiales de distribution et de retail intégrées belges qu'elle détenait, une garantie d'actif et de passif. Le groupe bpost a revendiqué le bénéfice de cette garantie à plusieurs reprises, Lagardère Travel Retail considérant à chaque fois que les demandes spécifiques formulées n'étaient ni recevables ni fondées et ayant répondu en ce sens au groupe bpost. Une procédure d'arbitrage a été initiée auprès de la Chambre de commerce internationale par le groupe bpost le 27 mars 2019 et suit son cours.

Procédure judiciaire initiée à l'encontre de Amber Capital

Lagardère SCA et Lagardère Capital & Management ont assigné le 8 novembre 2019 Amber Capital devant le tribunal de commerce de Paris afin d'obtenir réparation de leurs préjudices respectifs causés par les agissements fautifs d'Amber Capital caractérisés par une multitude d'abus de minorité, de dénigrements et de harcèlements. Leurs préjudices sont évalués, pour l'heure, à un montant global de près de 84 M€.

Administrations fiscales / Lagardère

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont pu conduire à des propositions de redressements de la part des administrations fiscales, françaises ou étrangères. Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre habituel des vérifications périodiques menées par ces Administrations. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés et acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges en cours relatifs aux redressements contestés. Le Groupe n'a pas connaissance de contentieux en cours autres que ceux mentionnés ci-dessus portant sur des montants susceptibles d'avoir une incidence significative sur la présentation des comptes consolidés.

le Comité Exécutif. Celui-ci a pour rôle d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs missions, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Capital & Management a la charge de la totalité du coût salarial de ses dirigeants ainsi que de leur environnement de travail et des honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention liant Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources, société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention, après examen par le Comité d'Audit, a reçu l'agrément du Conseil de Surveillance du 12 mars 2004. Elle fait l'objet régulièrement, depuis son origine, de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux comptes au titre des articles L.226-10 et R.226-2 du Code de commerce.

Depuis 2004, la rémunération de Lagardère Capital & Management est égale au montant des charges qu'elle expose dans le cadre de sa mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 M€. Ces charges sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'audit qui émet un avis sur leur évolution avant qu'elles soient soumises à l'avis du Conseil de Surveillance.

Ainsi, au titre de l'exercice 2019, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'élève à 19,2 M€ (contre 21,0 M€ pour 2018). Après prise en compte des dépenses comptabilisées (rémunérations des membres du Comité Exécutif, taxe sur les hautes rémunérations et taxes sur les salaires, frais d'environnement remboursés au Groupe, concours extérieurs), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue des conventions, après imputation de l'impôt correspondant, s'établit à 0,7 M€.

Autres transactions

Les autres transactions intervenues en 2019 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SCA n'a pas identifié de conventions, autres que portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2019 directement ou par personne interposée entre d'une part, l'un des membres de la Gérance, l'un des membres du Conseil de Surveillance ou l'un des actionnaires de Lagardère SCA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et d'autre part, une filiale dont Lagardère SCA possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

NOTE 37 ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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

Dans le cadre de son recentrage stratégique sur Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, le groupe Lagardère a annoncé avoir reçu en décembre 2019, une offre d'achat de H.I.G. Capital portant sur 75 % de Lagardère Sports. Le protocole de cession a été signé le 19 février 2020.

Épidémie COVID-19

L'épidémie de COVID-19 a des effets sensibles sur l'activité de la branche Travel Retail depuis fin janvier principalement en Asie Pacifique et sur les hubs internationaux (dépenses des voyageurs chinois en Europe en particulier).

L'évolution de l'activité à la date d'arrêt des comptes 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. Cet impact devrait être compensé pour environ la moitié au cours de l'année par la montée en puissance progressive de nombreuses actions déjà mises en œuvre dans l'ensemble des pays (e.g. optimisation des horaires d'ouvertures et des conditions de loyers en liaison avec les concédants et optimisation des charges d'exploitation).

L'évolution de l'épidémie ne peut naturellement pas être anticipée à ce jour. Le Groupe reste néanmoins pleinement mobilisé pour mettre en œuvre des actions complémentaire sur l'ensemble de ses géographies en cas de besoin.

**NOTE 38 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX**

(En milliers d'euros)	2019			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Commissariat aux comptes, certifications, examen des comptes individuels et consolidés	4 335	90,1	3 374	78,9
- <i>Lagardère SCA</i>	172	3,6	176	4,1
- <i>Filiales intégrées globalement</i>	4 163	86,5	3 198	74,8
Sous-total Certification des comptes	4 335	90,1	3 374	78,9
Services autres que la certification des comptes	475	9,9	904	21,1
- <i>Lagardère SCA</i>	-	-	139	3,2
- <i>Filiales intégrées globalement</i>	475	9,9	765	17,9
Sous-total Services autres que la certification des comptes	475	9,9	904	21,1
Total	4 810	100,0	4 278	100,0

(En milliers d'euros)	2018			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Commissariat aux comptes, certifications, examen des comptes individuels et consolidés	4 335	82,4	3 559	81,2
- <i>Lagardère SCA</i>	173	3,3	223	5,1
- <i>Filiales intégrées globalement</i>	4 162	79,1	3 336	76,1
Sous-total Certification des comptes	4 335	82,4	3 559	81,2
Services autres que la certification des comptes	928	17,6	822	18,8
- <i>Lagardère SCA</i>	-	-	151	3,5
- <i>Filiales intégrées globalement</i>	928	17,6	671	15,3
Sous-total Services autres que la certification des comptes	928	17,6	822	18,8
Total	5 263	100,0	4 381	100,0

Les services autres que la certification des comptes (SACC) couvrent les SACC requis par les textes légaux et réglementaires et les SACC fournis à la demande de l'entité.

Ces derniers comprennent notamment la lettre de confort émise dans le cadre de l'émission obligataire du groupe, les travaux relatifs à différents projets d'acquisition, les travaux relatifs à différents sujets fiscaux (conformité fiscale notamment), et l'émission de diverses attestations.

NOTE 39 LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2019

Les sociétés contrôlées et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2019 sont les suivantes :

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
HACHETTE LIVRE	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	602 060 147	100,00	100,00
AUDIOLIB	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	499 165 694	59,99	100,00
BIBLIO PARTICIPATIONS	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	377 627 583	100,00	100,00
BRAINBOW LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		96,50	96,50
CALMANN LÉVY	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	572 082 279	84,92	84,92
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	137 route de Corbeil – 91160 LONGJUMEAU	381 737 519	100,00	100,00
CYBERTERRE	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	434 661 419	50,00	100,00 ^(*)
DIFFULIVRE	SAINT SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUNOD ÉDITEUR	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	316 053 628	100,00	100,00
EDELSA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ÉDITIONS ALBERT RENÉ	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	950 026 757	100,00	100,00
ÉDITIONS JEAN-CLAUDE LATTÈS	17 rue Jacob – 75006 PARIS	682 028 659	100,00	100,00
ÉDITIONS LAROUSSE	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	451 344 170	100,00	100,00
ÉDITIONS STOCK	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	612 035 659	100,00	100,00
ÉDUCATION MANAGEMENT	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	582 057 816	100,00	100,00
GIGAMIC	Rue Jean Marie Bourguignon - 62930 WIMEREUX	382 915 882	100,00	100,00
GRUPE HATIER INTERNATIONAL	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	572 079 093	100,00	100,00
GRUPO PATRIA CULTURAL	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
HL 93	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	390 674 133	99,99	100,00
HL FINANCES	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	384 562 070	99,99	100,00
HACHETTE CANADA INC	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	395 291 644	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS JAPON	TOKYO (JAPON)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS RUSSIE	MOSCOU (RUSSIE)		100,00	100,00
HACHETTE FASCICOLI	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE USA INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE PARTWORKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
HACHETTE UK HOLDING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ICE PARTICIPATIONS	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	829 164 110	98,51	98,51
ISCOOL ENTERTAINMENT	43 rue d'Aboukir – 75002 PARIS	435 269 170	98,51	98,51
KWYK	61 rue de Maubeuge – 75009 PARIS	537 961 369	100,00	100,00
LA DIFF	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	429 980 857	100,00	100,00
LA PLAGE	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	445 282 163	100,00	100,00
LAROUSSE	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	401 457 213	100,00	100,00
LAROUSSE EDITORIAL SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
LE LIVRE DE PARIS	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	542 042 114	100,00	100,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	13 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	562 136 895	100,00	100,00
LIBRAIRIE GÉNÉRALE FRANÇAISE (LGF)	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	542 086 749	59,99	59,99

(*) Société en commandite simple conférant le contrôle à Lagardère Publishing.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
OSMOSE	Rue Jean Marie Bourguignon - 62930 WIMEREUX	449 308 675	100,00	100,00
PIKA ÉDITION	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	428 902 704	66,67	66,67
SAMAS	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	775 663 321	100,00	100,00
STUDIO 58	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	831 212 527	100,00	100,00
SOCIÉTÉ DES ÉDITIONS GRASSET ET FASQUELLE	61 rue des Saints Pères – 75006 PARIS	562 023 705	98,97	98,97
WATTS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE HATIER				
LES ÉDITIONS HATIER	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	352 585 624	100,00	100,00
LES ÉDITIONS DIDIER	13 rue de l'Odéon – 75006 PARIS	313 042 541	100,00	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)		100,00	100,00
RAGEOT ÉDITEUR	6 rue d'Assas – 75006 PARIS	572 022 978	100,00	100,00
SCI ASSAS RASPAIL	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	315 844 431	100,00	100,00
SCI DU 63 BOULEVARD RASPAIL	63 boulevard Raspail – 75006 PARIS	315 830 034	100,00	100,00
SCI DU 8-8 BIS RUE D'ASSAS	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	315 844 423	100,00	100,00
GROUPE SALVAT				
EDITORIAL SALVAT SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE ANAYA				
GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALGAIDA EDITORES SA	SÉVILLE (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALIANZA EDITORIAL SA	MADRID (ESPAGNE)		99,82	99,82
COMMERCIAL GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL BARCANOVA SA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDICIONES XERAIS DE GALICIA SA	VIGO (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE ORION				
13114 PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ARMS & ARMOUR PRESS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ARTHUR BAKER LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
BLANDFORD PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
BLANDFORD PRESS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
BREWERS PUBLISHING COMPANY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASELL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASELL EDUCATIONAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASELL PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONTACT PUBLICATIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GEORGE WEIDENFELD HOLDINGS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GEORGE WEIDENFELD & NICOLSON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
J.M.DENT & SONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LITTLEHAMPTON BOOK SERVICE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MRS BEETON INDUSTRIES LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NEW ORCHARD EDITIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ORION BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ORION PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ORION PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PHOENIX HOUSE PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
RIGEL PUBLICATIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
VICTOR GOLLANCZ LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WARD LOCK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WARD LOCK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WEIDENFELD LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WEIDENFELD PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WEIDENFELD & NICOLSON (WORLD UNIVERSITY LIBRARY) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE HACHETTE UK				
HACHETTE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	TUGGERA (AUSTRALIE)		100,00	100,00
BOOKPOINT LTD	ABINGDON (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CHAMBERS PUBLISHING LTD	ÉDIMBOURG (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
EDWARD ARNOLD (PUBLISHERS) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GALORE PARK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK PUBLISHING INDIA PRIVATE LTD	NEW DELHI (INDE)		100,00	100,00
HACHETTE NEW ZEALAND LTD	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
HACHETTE SINGAPORE PRIVATE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
HACHETTE UK PENSION TRUST LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
H H ESOP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON EDUCATIONAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JESSICA KINGSLEY (PUBLISHERS) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JESSICA KINGSLEY PUBLISHERS INC	PHILADELPHIE (USA)		100,00	100,00
JOHN MURRAY BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JOHN MURRAY (PUBLISHER) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NEW ENGLISH LIBRARY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NEON PLAY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		69,53	69,53
NB LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NB PUBLISHING INC	BOSTON (USA)		100,00	100,00
PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS EDITIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
RISING STARS UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ROBERT GIBSON & SONS GLASGOW LTD	GLASGOW (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
STORYFIRE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
UPDATES LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE HACHETTE BOOK GROUP				
HACHETTE BOOK GROUP INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
BELLWOOD BOOKS INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
DIGITAL PUBLISHING INNOVATIONS LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP CANADA LTD	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP HOLDINGS INC (DELAWARE)	BOSTON (USA)		100,00	100,00
HACHETTE DIGITAL INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
WORTHY BOOKS	NEW YORK (USA)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE LITTLE, BROWN BOOK GROUP				
LITTLE, BROWN BOOK GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CLOVERVIEW LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONSTABLE & ROBINSON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONSTABLE & COMPANY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ELLIOT RIGHT WAY BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
FUTURA PUBLICATIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HOW TO LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HOW TO BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HOW TO CONTENT LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LITTLE, BROWN & COMPANY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MAGPIE BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PIATKUS BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ROBINSON PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SPHERE BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SWAPEQUAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
TRANSITA LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
VIRAGO PRESS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE LAROUSSE MEXIQUE				
EDICIONES LAROUSSE SA de CV	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICO SA de CV	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
GROUPE OCTOPUS				
OCTOPUS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONRAN OCTOPUS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
DIGITAL OCTOPUS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
DIGITAL PROPERTY GUIDES LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
FBB1 LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HAMLYN PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
KYLE CATHIE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
KYLE BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LONDON PROPERTY GUIDE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MITCHELL BEAZLEY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MITCHELL BEAZLEY INTERNATIONAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MILLERS PUBLICATION LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MAP PRODUCTIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
OCTOPUS BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SHORT BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SPRING BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SUMMERSDALE PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
TLF LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL	52 avenue Hoche – 75008 PARIS	330 814 732	100,00	100,00
AELIA NOUVELLE CALÉDONIE	40 rue de l'Alma – 98800 NOUMEA	103 551 800	59,43	66,00
AÉROBOUTIQUE FRANCE	55 rue Deguignand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	380 193 938	90,04	100,00
AÉROBOUTIQUE SALES GROUP	CASABLANCA (MAROC)		72,03	80,00
AMADEO PRAHA SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
BIG DOG BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL METRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
CORSINI	IASI (ROUMANIE)		100,00	100,00
DUTY FREE STORES GOLD COAST PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
DUTY FREE STORES WELLINGTON LTD	WELLINGTON (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace – 92400 COURBEVOIE	423 402 312	90,04	100,00
EURO-EXCELLENCE INC	CANDIAC (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HDS CANADA	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
LS DEUTSCHLAND GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HDS RETAIL NORTH AMERICA LP	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HOJEIJ BRANDED FOODS LLC (*)	ATLANTA (USA)		100,00	100,00
INFLIGHT SERVICE ESTONIA	TALLINN (ESTONIE)		100,00	100,00
INFLIGHT SERVICE POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
INMEDIO SERVICES SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace – 92400 COURBEVOIE	380 253 518	90,04	90,04
LAGARDÈRE DUTY FREE SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		95,02	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		95,02	100,00
LAGARDÈRE INFLIGHT	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace – 92400 COURBEVOIE	408 053 809	90,04	100,00
LAGARDÈRE MAIN FOOD SRO	BEROUN (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES TAIWAN LTD	TAIPEI (TAIWAN)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (SHANGHAI) CO LTD	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CP CONVENIENCE PARTNER GMBH	SALZBOURG (AUTRICHE)		50,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND SPECIALTY GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL EHF	REYKJAVIK (ISLANDE)		60,00	60,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FASHION GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FRANCE	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 095 336	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL GABON	LIBREVILLE (GABON)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL HONG KONG LTD	HONG KONG (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL IMPORT BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL REAL ESTATE BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL STATIONS BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MIDDLE EAST	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL NETHERLANDS HOLDING BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SCHIPHOL BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SENEGAL	DIASS (SÉNÉGAL)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SPAIN SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00

(*) Dont 47 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SPECIALTY SP ZOO	CRACOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SRO	BRATISLAVIA (SLOVAQUIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		90,04	100,00
LS AND PARTNERS AT JFK LLC	NEW YORK (USA)		80,00	80,00
LS ASIA PACIFIC PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
LS TR INTERNATIONAL	LE GRAND-SACONNEX (SUISSE)		100,00	100,00
LS TR ITALIA SRL	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00
LS TR NORTH AMERICA INC	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
LS TR ROMA SRL	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00
LS TRAVEL FOODSERVICES DEUTSCHLAND GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL BULGARIA LTD	SOFIA (BULGARIE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND GMBH	HUERTH HERMUELHEIM (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL MALAYSIA SDN BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		97,00	97,00
LS TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND LTD	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL ROMANIA SRL	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE X ARTEUM	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	845 385 863	51,00	51,00
M TRAFIK SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
MEDICOM SANTÉ	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	451 199 947	51,00	51,00
MUSIC RAILWAY	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	414 434 431	100,00	100,00
NEWSLINK PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
PARADIES HOLDINGS LLC (*)	ATLANTA (USA)		100,00	100,00
PARIS RAIL RETAIL	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace – 92400 COURBEVOIE	824 339 543	90,04	100,00
R&B	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	811 857 200	100,00	100,00
RM	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	800 293 664	100,00	100,00
SCSC	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 960 004	100,00	100,00
SORELT	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	808 238 992	100,00	100,00
THE PURELY GROUP PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
GROUPE SGEL				
SIGMA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
TOPCODI SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE AIREST				
LS TR FOODSERVICES ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI DUBLIN LTD	DUBLIN (IRLANDE)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI VENEZIA SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00(*)
AIREST RESTAURANT MIDDLE EAST LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		100,00	100,00
AIREST RETAIL SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00(*)
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA HOLDING GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL TRGOVINA DOO	LJUBLJANA (SLOVÉNIE)		100,00	100,00
SHANGHAI AIREST CATERING LTD	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00

(*) Dont 163 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE INTERNATIONAL DUTY FREE				
INTERNATIONAL DUTY FREE AFRICA & MIDDLE EAST DWC-LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		100,00	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE KENYA LIMITED	NAIROBI (KENYA)		100,00	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE NETHERLAND BV	ROTTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE REAL ESTATE SA	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)		100,00	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE SA – Belgique	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)		100,00	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE SA – Luxembourg	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG HOLDING	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00

AUTRES ACTIVITÉS				
LAGARDÈRE SCA	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	320 366 446	100,00	100,00
COMPAGNIE IMMOBILIÈRE EUROPA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 662 329	100,00	100,00
DARIADE	42 rue Washington – 75008 PARIS	400 231 072	100,00	100,00
ÉDIFINANCE PARTICIPATIONS	42 rue Washington – 75008 PARIS	440 143 741	100,00	100,00
LAGARDÈRE FINANCE	42 rue Washington – 75008 PARIS	409 882 883	100,00	100,00
LAGARDÈRE HOLDING TV	42 rue Washington – 75008 PARIS	428 705 537	100,00	100,00
LAGARDÈRE MEDIA	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	402 345 128	100,00	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	303 600 902	100,00	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	42 rue Washington – 75008 PARIS	348 991 167	100,00	100,00
LAGARDÈRE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MATRA MANUFACTURING ET SERVICES	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	318 353 661	100,00	100,00
MNC	42 rue Washington – 75008 PARIS	345 078 927	100,00	100,00
PROMOTEC 5000 SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SOFRIMO	42 rue Washington – 75008 PARIS	569 803 687	100,00	100,00

GROUPE LAGARDÈRE MEDIA NEWS				
LAGARDÈRE ACTIVE	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 443 124	100,00	100,00
CERT GMBH	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		99,73	99,81
COFFEE DIGITAL LLC	NEW YORK (USA)		68,42	68,42
ELLE INTERNATIONAL	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	834 273 906	99,97	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	622 009 959	99,85	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	542 168 463	99,83	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	352 819 577	99,92	100,00
EUROPE NEWS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	343 508 750	99,83	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	582 101 424	99,97	99,97
IS 25	23 rue Baudin – 92300 LEVALLOIS-PERRET	824 582 431	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE AGENCE	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	508 963 402	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	1 rue Ténac – 98000 MONACO	775 751 779	99,92	99,92
LAGARDÈRE ACTIVE ENTREPRISES JAPAN CO LTD	TOKYO (JAPON)		99,97	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FINANCES	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	410 208 136	100,00	100,00

(*) Le pacte d'actionnaire confère le contrôle à Lagardère Travel Retail.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	350 277 059	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	388 404 717	99,92	100,00
LAGARDÈRE LABS INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE MEDIA NEWS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	834 289 373	99,97	100,00
EUROPE 1 DIGITAL	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	415 096 502	99,83	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITÉ NEWS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	538 865 064	99,92	100,00
MATCH PROD	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	824 634 257	99,97	100,00
PROMOTION ET SPECTACLES D'EUROPE 1	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	632 042 495	99,83	100,00
RADIO SALU - EURO RADIO SAAR	SAAREBRUCK (ALLEMAGNE)		50,99	51,14
RFM ENTREPRISES	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	405 188 871	99,92	100,00
RFM RÉGIONS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	382 002 509	99,92	100,00
SHOPPING GUIDE GMBH	MUNICH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
VIRGIN RADIO RÉGIONS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	339 802 118	99,92	100,00
GROUPE LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT				
CASINO DE PARIS	16 rue de Clichy – 75009 PARIS	582 047 957	100,00	100,00
LAGARDÈRE ARENA 13	1955 rue Claude Nicolas Ledoux 13290 AIX-EN-PROVENCE	824 242 713	100,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	441 268 380	100,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT MUSIC	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	509 763 611	100,00	100,00
SENSO	48-50 avenue Jean Alfonsea – 33270 FLOIRAC	790 021 760	100,00	100,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES FOLIES BERGÈRE	32 rue Richer – 75009 PARIS	509 763 694	100,00	100,00
SOCIÉTÉ EXPLOITATION SPECTACLES BATACLAN	50 boulevard Voltaire – 75011 PARIS	702 012 931	100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE PARIS RACING				
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES	Chemin de la Croix Catelan – 75116 PARIS	433 565 819	100,00	100,00
LPR RESTAURATION	Chemin de la Croix Catelan – 75116 PARIS	808 264 758	100,00	100,00
AUTRES LAGARDÈRE SPORTS				
WORLD SPORT GROUP INDIA LTD	MUMBAI (INDE)		80,74	100,00
WORLD SPORT GROUP MAURITIUS LTD	PORT LOUIS (MAURICE)		80,74	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE - ACTIFS CÉDÉS OU EN COURS DE CESSIION				
909 PRODUCTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 861 334	94,92	95,00
AMAYA-TECHNISONOR	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	542 088 604	99,92	100,00
ATLANTIQUE PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	324 873 421	99,92	100,00
AUBES PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	429 138 019	99,92	100,00
DE PÈRE EN FILS PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	444 930 994	99,92	100,00
DEMD PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	377 608 377	99,92	100,00
DIFFA	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	808 646 368	50,06	50,10

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
ÉLECTRON LIBRE PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	449 448 372	99,92	100,00
FCUBE	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	482 467 610	99,92	100,00
FENIPROD	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	391 464 633	99,92	100,00
GENAO PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	448 829 275	99,92	100,00
GMT PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	342 171 667	99,92	100,00
HACHETTE PREMIÈRE & CIE	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	334 805 686	99,92	100,00
IMAGE & COMPAGNIE	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	334 027 620	99,92	100,00
KEEWU PRODUCTION	DAKAR (SÉNÉGAL)		74,94	75,00
LA CORPORATE	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	824 652 069	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE SHOPPING	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	827 899 279	55,02	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE TV	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	334 595 881	99,92	100,00
LAGARDÈRE SERVICES NUMÉRIQUES	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	834 273 922	99,97	100,00
LAGARDÈRE STUDIOS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	309 001 477	99,92	100,00
LAGARDÈRE STUDIOS DISTRIBUTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	339 412 611	99,92	100,00
LÉO VISION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	383 160 942	99,92	100,00
LES ÉDITIONS MUSICALES FRANÇOIS 1 ^{er}	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	381 649 771	99,92	100,00
MAXIMAL NEWS TÉLÉVISION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	384 316 907	99,92	100,00
MAXIMAL PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	432 608 313	99,92	100,00
MERLIN PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	451 099 402	99,92	100,00
NEWSWEB	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	424 905 172	99,97	100,00
PARTNER PROD	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	429 513 153	99,92	100,00
SAVE FERRIS STUDIOS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	830 491 429	51,96	52,00
SKYHIGH TV	HILVERSUM (PAYS-BAS)		51,96	52,00
THE BOX DISTRIBUTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	492 603 287	99,92	100,00
GROUPE AÏTO				
AÏTO MEDIA OY	HELSINKI (FINLANDE)		73,66	73,66
AÏTO & HAAPASALO ENTERTAINMENT OY	HELSINKI (FINLANDE)		44,20	60,00
AÏTO TEHDAS OY	HELSINKI (FINLANDE)		36,83	50,00
GROUPE BOOMERANG				

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
BOOMERANG TV SA	MADRID (ESPAGNE)		93,92	94,00
BOOMERANG CHILE PRODUCCIONES	SANTIAGO (CHILI)		93,92	100,00
DOBLE DIEZ COMUNICACION SL	LAS PALMAS (ESPAGNE)		93,92	100,00
DTV TECNOLOGIA Y PRODUCCION DIGITAL SL	ALCOBENDAS (ESPAGNE)		93,92	100,00
MULTIPARK FICCION SL	MADRID (ESPAGNE)		93,92	100,00
NOVA VERANDA 2010	BARCELONE (ESPAGNE)		93,91	100,00

GROUPE RÉSERVOIR

RÉSERVOIR HOLDING	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	799 890 108	99,92	100,00
GROUPE RÉSERVOIR	101-103 boulevard Murat – 75016 PARIS	395 221 286	99,92	100,00
RÉSERVOIR NET	101-103 boulevard Murat – 75016 PARIS	429 944 986	99,92	100,00
RÉSERVOIR PROD	101-103 boulevard Murat – 75016 PARIS	432 411 502	99,92	100,00

LAGARDÈRE SPORTS

LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	453 759 078	100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORT ENTERTAINMENT FINANCE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	519 085 658	100,00	100,00

GROUPE LAGARDÈRE SPORTS

LAGARDÈRE SPORTS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	873 803 456	100,00	100,00
EVENT 360	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	527 670 590	100,00	100,00
IFAP SPORTS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	448 347 237	100,00	100,00
LAGARDÈRE PLUS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	518 902 283	100,00	100,00
LAGARDÈRE PLUS GMBH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS DENMARK APS	BRONDBY (DANEMARK)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS GENEVA SA	GENÈVE (SUISSE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS GERMANY GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS HOLDING GERMANY GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS HUNGARY KFT	BUDAPEST (HONGRIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS MEDIA SOLUTIONS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	350 857 686	100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS NETHERLANDS BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MULTIMEDIA GLOBAL FINANCE SA	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
ONSDIE SPORTS GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	51,00
ONSDIE SPORTS IBERIA	BARCELONE (ESPAGNE)		51,00	51,00
SPORTFIVE SRL	TURIN (ITALIE)		100,00	100,00
U! SPORTS GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
U! SPORTS SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
U! SPORTS SLOVAKIA SRO	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		100,00	100,00
U! SPORTS VENTURES GMBH	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
VIP SPORTSTRAVEL GMBH	BERLIN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
ZACHEL GMBH	BERLIN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS TENNIS & GOLF SWEDEN				
LAGARDÈRE SPORTS TENNIS & GOLF AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS SCANDINAVIA				
LAGARDÈRE SPORTS SCANDINAVIA AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS US				
LAGARDÈRE SPORTS US LLC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
LU BASEBALL LLC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
SPORTS MEDIA ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
TENNIS ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
WORLDWIDE FOOTBALL LLC	JERICO (USA)		100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS INC				
LAGARDÈRE SPORTS INC	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE GOLF EVENTS INC	BEAVERTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED ARIZONA LLC	SCOTTSDALE ARIZONA (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PLUS LLC	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED SSI LLC	ST-SIMONS ISLAND (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
ROOFTOP2 PRODUCTIONS INC	NEW YORK (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS ASIA				
LAGARDÈRE SPORTS ASIA INVESTMENTS LTD	TORTOLA (ÎLES VIERGES BRITANNIQUES)		78,60	78,60
LAGARDÈRE SPORTS ASIA HOLDINGS LTD	TORTOLA (ÎLES VIERGES BRITANNIQUES)		80,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS ASIA LTD	HONG-KONG (CHINE)		80,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS ASIA PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		80,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS BEIJING LTD	PÉKIN (CHINE)		80,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS EAST ASIA LTD	HONG-KONG (CHINE)		80,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS MIDDLE EAST FZ LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		80,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS (SHANGHAI) LTD	SHANGHAI (CHINE)		80,74	100,00
WORLD SPORT GROUP PTY LTD	BROOKVALE (AUSTRALIE)		80,74	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS AUSTRALIA				
LAGARDÈRE SPORTS AUSTRALIA HOLDING PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
JAVELIN AUSTRALIA PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS AUSTRALIA PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
SPORTS MARKETING & MANAGEMENT UK LTD	SURREY (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

Les sociétés contrôlées conjointement consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2019 sont les suivantes :

COENTREPRISES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
FRANCE LIGHTNING SOURCE	1 avenue Gutenberg – 78310 MAUREPAS	515 014 785	50,00	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
AÉROPORTS DE LYON (LYON DUTY FREE)	Aéroport Lyon Saint Exupéry – 69124 COLOMBIER-SAUGNIEU	493 425 136	45,02	50,00
C-STORE	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	505 387 795	50,00	50,00
CONCESSIONS MANAGEMENT LS AT LAX	LOS ANGELES (USA)		50,00	50,00
LAGARDÈRE & CONNEXIONS	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	799 394 739	50,00	50,00
LAGARDÈRE CAPITAL LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		50,00	50,00
LS CONCESSIONS MANAGEMENT AT LAX	LOS ANGELES (USA)		50,00	50,00
THE BELGIAN CHOCOLATE HOUSE NETWORK SA	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		50,00	50,00
THE BELGIAN CHOCOLATE HOUSE SPRL	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)		50,00	50,00
SVRLS LA REUNION	Aéroport Roland Garros – 97438 SAINTE MARIE	538 210 147	44,84	50,00
SDA CROATIE	ZAGREB (CROTIE)		45,02	50,00
SUMO TRAVEL RETAIL PTY LTD	SURRY HILLS (AUSTRALIE)		50,00	50,00
AUTRES ACTIVITÉS				
GLOBAL CAR SERVICES	4 avenue Didier Daurat – 31700 BLAGNAC	304 233 406	50,00	50,00
LAGARDÈRE SPORTS				
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS				
STADION FRANKFURT MANAGEMENT GMBH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2019 sont les suivantes :

ENTREPRISES ASSOCIÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
ÉDITIONS J'AI LU	87 quai Panhard et Levassor – 75013 PARIS	582 039 673	35,33	35,33
YEN PRESS LLC	NEW YORK (USA)		49,00	49,00

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
AREAS HOJEIJ ORLANDO JV	ORLANDO (USA)		40,00	40,00
CDF LAGARDÈRE COMPANY LTD	HONG KONG (CHINE)		20,00	20,00
DUTYFLY SOLUTIONS	ZAC du Moulin, rue du Meunier 95700 ROISSY EN FRANCE	443 014 527	45,02	49,90
DUTYFLY SOLUTIONS ESPAÑA	MADRID (ESPAGNE)		45,02	49,90
DUTYFLY SOLUTIONS ITALIA	MILAN (ITALIE)		45,02	49,90
DUTYFLY SOLUTIONS ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		45,02	49,90
DUTYFLY SOLUTIONS LUXEMBOURG	LUEMBOURG (LUXEMBOURG)		45,02	49,90
HJAIA CONCESSIONS LLC	ATLANTA (USA)		49,00	49,00
INMEDIO SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00
LAGARDÈRE KSA	RIYAD (ARABIE SAOUDITE)		26,00	26,00
MITCHELL BOS LLC	ATLANTA (USA)		49,00	49,00
SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	448 457 978	45,02	49,90
RELAY ADP	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	533 970 950	49,90	49,90

AUTRES ACTIVITÉS				
GROUPE LAGARDÈRE MEDIA NEWS				
EUROPE REGIES OUEST	16 avenue Henry Fréville – 35200 RENNES	404 391 542	48,60	49,00
107.8 ANTENNE AC GMBH	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,43	44,00
107.8 ANTENNE AC GMBH & CO KG	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,43	44,00

AUTRES LAGARDÈRE SPORTS				
SADDLEBROOK INTERNATIONAL SPORTS LLC	WESLEY CHAPEL (USA)		30,00	30,00

LAGARDÈRE SPORTS				
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS				
CGF PARTNERSHIPS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		40,00	40,00

Les sociétés contrôlées non consolidées car non significatives au 31 décembre 2019 sont les suivantes :

FILIALES CONTRÔLÉES NON CONSOLIDÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
NOUVELLES ÉDITIONS IVOIRIENNES SAEM	ABIDJAN (CÔTE D'IVOIRE)		70,51	70,51
BLACKROCK GAMES	10 Rue des Pâles 63540 – ROMAGNAT		69,00	69,00
FAYARD FACTORY	13, rue du Montparnasse – 75006 PARIS		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS UKRAINE	KIEV (UKRAINE)		99,90	99,90
HMH INTERNATIONAL	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
LPC	70 avenue Victor Hugo – 86500 MONTMORILLON	326 980 026	100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE DE COLOMBIA LTDA	BOGOTA (COLOMBIE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE MAROC	MOHAMMÉDIA (MAROC)		99,84	99,84
EDITORA HATIER	SÃO PAULO (BRÉSIL)		100,00	100,00
PROLIVRE GIE	61 rue des Saints Pères – 75006 PARIS	788 242 501	99,65	100,00
FRANCE TELEDISTRIBUTIQUE	1 avenue Gutenberg – 78310 MAUREPAS	351 416 235	100,00	100,00
EDITORA SALVAT DO BRASIL LTDA	SÃO PAULO (BRÉSIL)		100,00	100,00
LOGISPRO	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	381 652 049	100,00	100,00
MULTIMEDIA DIFFUSION SERVICES	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	388 221 681	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
HDS DIGITAL	55 rue Deguingand – 92100 LEVALLOIS-PERRET	488 312 596	100,00	100,00
AUTRES ACTIVITÉS				
LAGARDÈRE EXPRESSION	42 rue Washington – 75008 PARIS	353 463 235	100,00	100,00
LP7	42 rue Washington – 75008 PARIS	843 931 783	100,00	100,00
LP8	42 rue Washington – 75008 PARIS	843 931 742	100,00	100,00
LP9	42 rue Washington – 75008 PARIS	843 931 858	100,00	100,00
LP10	42 rue Washington – 75008 PARIS	844 799 593	100,00	100,00
LP11	42 rue Washington – 75008 PARIS	844 799 635	100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE MEDIA NEWS				
LAE SHANGHAI CONSULTING LTD	SHANGHAI (CHINE)		99,97	100,00
LAE AMERICA INC	WILMINGTON (USA)		99,97	100,00
LAE TAIWAN LTD	TAIWAN (CHINE)		99,97	100,00
LAE HONG KONG LTD	HONG KONG (CHINE)		99,97	100,00
LAE THAILAND LTD	BANGKOK (THAÏLANDE)		99,97	100,00
LAE KOREA LTD	SÉOUL (RÉPUBLIQUE DE CORÉE)		99,97	100,00
ELLE FASHION LTD	BANGKOK (THAÏLANDE)		99,97	100,00
MODINC LTDA	SAO PAULO (BRÉSIL)		99,97	100,00
RFM EST	23 boulevard de l'Europe 54500 VANDOEUVRE LES NANCY	402 062 269	74,74	74,80
RFM AJACCIO	13 route des Sanguinaires – 20000 AJACCIO	384 012 332	99,92	100,00
INTERACTIVE INVESTMENT CONSULTING	TAIPEI (TAIWAN)		99,97	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE - ACTIFS CÉDÉS OU EN COURS DE CESSIION				
DIFFA WEST AFRICA	ABIDJAN (CÔTE D'IVOIRE)		50,06	100,00
ATLANTIQUE CREATION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	512 015 736	99,92	100,00

NOTE 40 COMPTES CONSOLIDÉS 2018 ET 2017

En application de l'article 28 du règlement no 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

► les comptes consolidés, les comptes annuels et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 151 à 278 du Document de référence de l'exercice 2018 déposé auprès de l'AMF en date du 2 avril 2019 sous le no D.19-0239 ;

► les comptes consolidés, les comptes annuels et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 161 à 284 du Document de référence de l'exercice 2017 déposé auprès de l'AMF en date du 3 avril 2018 sous le no D.18-0235.

Les parties non incorporées de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document d'enregistrement universel.

5.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA

RFA

Commentaires sur les comptes annuels de Lagardère SCA au 31 décembre 2019

5.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Les comptes de résultat simplifiés se présentent comme suit :

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

Au 31 décembre 2019, le **résultat d'exploitation** qui représente principalement l'écart entre les frais de fonctionnement de la holding et les prestations facturées aux branches du Groupe s'établit à -10 M€ en équilibre par rapport à celui enregistré au 31 décembre 2018.

Lagardère SCA assure directement la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux. Elle est employeur des huit responsables des directions centrales, lesquels s'appuient Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en M€)	2019	2018
Produits des VMP et assimilés	2	2
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	38	24
Intérêts et charges sur emprunts	(47)	(42)
Charges financières nettes	(7)	(16)
Dividendes encaissés ou à recevoir	48	212
Dotations et reprises de provisions	(4)	2
Autres éléments	-	-
Résultat financier	37	198

Le **résultat financier** est positif à +37 M€, en diminution de 161 M€ par rapport à 2018.

Les principales évolutions par poste se présentent comme suit :

- ▶ une augmentation de +14 M€ des intérêts reçus sur les prêts accordés à Lagardère North America provenant du prêt de 330 M\$ octroyé à Lagardère North America pour l'acquisition en novembre 2018 du groupe Hojeij Branded Foods (HBF) dans la branche Travel Retail. Les intérêts sur le prêt de 530 M\$ relatif à l'acquisition du groupe Paradis fin 2015 restent stables à 24 M€ ;
- ▶ une légère augmentation des charges financières sur emprunts de -1 M€ qui s'explique principalement par la levée d'un placement privé de droit allemand au format *Schuldscheindarlehen* de

sur les moyens humains et matériels que Lagardère Ressources leur met à disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision. En contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SCA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes. Par ailleurs, Lagardère SCA prend directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès de conseils extérieurs.

+253 M€ dont 187 M€ à échéance juin 2024 et 66 M€ à échéance juin 2026 ;

- ▶ une augmentation de la charge financière de -4 M€ liée à la couverture du risque de change USD adossée à la moitié du montant des prêts accordés à Lagardère North America ;
- ▶ une diminution de -164 M€ des dividendes reçus. En 2019 Lagardère SCA a comptabilisé un dividende de 39 M€ reçu de Lagardère Media (en 2018 la distribution était de 200 M€) et celui de Lagardère finance s'est élevé à 8 M€ (12 M€ en 2018) ;

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

► des dotations nettes de provisions pour -4 M€ au 31 décembre 2019 contre des reprises nettes de 2 M€ à fin décembre 2018. En 2019, les mouvements sur les provisions sont constitués principalement par :

- une dotation de - 1M€ portant sur l'ajustement de la valeur comptable des actions d'autocontrôle, au cours de référence du 31 décembre 2019 (19,55 €) ;
- une dotation de -3 M€ portant sur les titres de participations Lagardère Ressources.

En 2018, les mouvements de provisions de 2 M€ étaient constitués comme suit :

- une reprise aux provisions pour risque de change latent de +10 M€ relatif aux parties non couvertes des prêts envers Lagardère North America de 530 M\$ (financement de

l'acquisition de Paradies) et de 330 M\$ (financement de l'acquisition de HBF) ;

- une dotation de -7 M€ portant sur l'ajustement de la valeur comptable des actions d'autocontrôle, qui se répartit entre la mise à la valeur de marché en date de livraison des actions gratuites pour -2 M€ et la mise à la valeur au cours de référence du 31 décembre 2018 (22,64 €) pour -5 M€ .

Le résultat exceptionnel est quasi nul au 31 décembre 2019, il est principalement constitué de dotations et reprises de provisions pour risques et du résultat de cession de Holpa à Lagardère Participations pour -0,5 M€. En 2018, il s'établissait à -5 M€.

Le profit d'impôt s'élève à +51 M€ en 2019. Il comprend un produit de +10 M€ (incluant les crédits d'impôt ainsi qu'un remboursement de 1 M€ de contribution fiscale de 3 % sur les dividendes) et un profit d'intégration fiscale de + 41M€. En 2018, ces montants s'établissaient respectivement à -27 M€ et + 122 M€.

5.4.2 BILAN ET FINANCEMENT

Actif

(en M€)	31.12.2019	31.12.2018
Actif immobilisé	5 387	5 362
Créances d'exploitation et divers	63	133
Disponibilités	304	62
Total Actif	5 754	5 557

Passif

(en M€)	31.12.2019	31.12.2018
Capitaux propres	2 887	2 995
Provisions pour risques et charges	32	31
Dettes financières	2 774	2 472
Concours bancaires à court terme	-	-
Autres dettes	61	59
Total Passif	5 754	5 557

Financement

(en M€)	2019	2018
Flux générés (consommés) par l'activité	144	224
Solde des opérations d'investissement	(29)	(293)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	115	(69)
Solde des opérations financières	127	123
Variation de trésorerie	242	54
Trésorerie début de période	62	8
Trésorerie fin de période	304	62

Au tableau de financement, **les flux générés par l'activité** 2019 sont positifs de 144 M€, en diminution de 80 M€. Celle-ci s'explique essentiellement par la baisse des dividendes reçus qui s'élevaient à 48 M€ en 2019 contre 212 M€ en 2018 par Europe 1 Immobilier de l'impôt sur la cession de l'immeuble de la rue François 1^{er} au sein de l'intégration fiscale pour +83 M€.

Les flux nets d'investissement représentent un décaissement de -29 M€ qui inclut:

- ▶ des achats d'actions propres pour -29 M€ pour couvrir les plans d'actions gratuites ;
- ▶ des achats pour -23 M€ et ventes pour +22 M€ des actions propres gérées dans le cadre du contrat de liquidité ;
- ▶ le prix reçu pour la cession de Holpa SAS à Lagardère Participations pour +3 M€ ;
- ▶ un versement de -2 M€ au FCPI l'dinvest.

Les opérations financières dégagent un flux positif de 127 M€ qui inclut principalement :

- ▶ le remboursement à son échéance du 19 septembre 2019 de l'emprunt obligataire de -500 M€ émis le 10 septembre 2014 ;
- ▶ la souscription en octobre 2019 d'un nouvel emprunt obligataire de +500 M€ à échéance du 16 octobre 2026 et portant intérêts au taux fixe de 2,125% ;
- ▶ le versement du dividende pour -172 M€ ;
- ▶ la levée d'un placement privé de droit allemand le 26 juin 2019 de +253 M€ ;
- ▶ la poursuite des programmes de billets de trésorerie court et moyen terme, dont l'augmentation nette est de 16 M€ en 2019 ;
- ▶ l'augmentation des sommes empruntées auprès de Lagardère Finance pour +33 M€.

L'endettement net total représenté par la trésorerie disponible diminué des dettes financières évolue comme suit :

(en M€)	31.12.2019	31.12.2018
Trésorerie (endettement) net total	(2 470)	(2 410)

Sur l'exercice 2019, l'endettement net augmente de 60 M€.

Délais de paiement

Conformément aux dispositions prévues par le Code de commerce, il est précisé que la totalité des dettes fournisseurs de Lagardère SCA au 31 décembre 2019 est exigible à moins de 30 jours.

Vous trouverez ci-dessous le tableau présentant les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients mentionnés à l'article D. 441-4 du Code de commerce :

Délais de paiements	Factures reçues non réglées au 31.12.2019 dont le terme est échu						Factures émises non réglées au 31.12.2019 dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	-					18	18					-
Montant total des factures concernées HT (en milliers d'euros)	-	267	-	-	-	267	12 778	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							16 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues												-
Montant total des factures exclues HT						0 €						0 €
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L441-6 ou L443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiements utilisés pour le calcul des retards de paiements	Délais contractuels : 30 jours						Délais contractuels : 0 jours					

5.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2019

RFA

Bilan de la société mère

Actif (en M€)	31.12.2019	31.12.2019	31.12.2019	31.12.2018
	Montants bruts	Amortissements et dépréciations	Montants nets	Montants nets
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
- Participations	4 759	204	4 555	4 561
- Créances rattachées aux participations	772	-	772	757
- Autres titres immobilisés	60	5	55	40
- Prêts	-	-	-	-
- Autres immobilisations financières	5	-	5	4
Actif immobilisé	5 596	209	5 387	5 362
Créances d'exploitation	18	-	18	9
Créances diverses	39	-	39	114
Valeurs mobilières de placement	3	-	3	4
Disponibilités	301	-	301	58
Charges constatées d'avance	-	-	-	1
Actif circulant	361	-	361	186
Charges à répartir sur plusieurs exercices	4	-	4	3
Écarts de conversion - Actif				
	2	-	2	6
Total Actif	5 963	209	5 754	5 557

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

Passif (en M€)	31.12.2019	31.12.2018
	Montants	Montants
Capital social	800	800
Primes d'émission, de fusion et d'apport	184	198
Réserves :		
- Réserve légale	87	87
- Réserves	-	-
- Autres réserves	1 532	1 532
Report à nouveau	206	100
Résultat net de l'exercice	78	278
Acompte sur dividendes distribués en instance d'affectation	-	-
Capitaux propres	2 887	2 995
Provisions pour risques et charges	32	31
Emprunts assortis de conditions particulières	-	-
Dettes financières :		
- Emprunts obligataires	1 315	1 315
- Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	453	700
- Dettes financières diverses dont dettes rattachées à des participations	1 006	457
Dettes d'exploitation	9	7
Dettes diverses	41	45
Comptes de régularisation	-	-
Écart de conversion - Passif	11	7
Total Passif	5 754	5 557

Résultat de la société mère

(en M€)	2019	2018
Produits d'exploitation (*)	71	60
Charges d'exploitation	(81)	(70)
Résultat d'exploitation	(10)	(10)
Produits financiers	95	244
Charges financières	(54)	(48)
Variation des provisions	(4)	2
Résultat financier	37	198
Résultat courant avant impôt	27	188
Résultat exceptionnel	-	(5)
Impôt sur les résultats	51	95
Résultat net	78	278

(*) Dont prestations de services à nos filiales françaises : 53 M€.

Tableau de financement de la société mère

(en M€)	2019	2018
Résultat net comptable	78	278
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	5	3
Résultat sur cession d'immobilisations	-	-
Variation du besoin en fonds de roulement	61	(57)
Flux générés (consommés) par l'activité	144	224
Investissements financiers	(54)	(311)
Prix de vente des immobilisations financières cédées	25	18
Diminution des créances et des prêts	-	-
Solde des opérations d'investissement	(29)	(293)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	115	(69)
Dividendes versés	(172)	(171)
Diminution des emprunts et dettes financières	(500)	-
Emprunts nouveaux	766	202
Variation des comptes courants Groupe	33	92
Solde des opérations financières	127	123
Variation de trésorerie	242	54
Trésorerie début de période	62	8
Trésorerie fin de période	304	62

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2019

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

La société Lagardère SCA, société mère du groupe Lagardère, dont le siège social se situe au 4 rue de Presbourg à PARIS (75116) - Siret n° 32036644600013 -, est un holding financier dont le bilan porte les participations ainsi que les moyens de financement du Groupe.

Depuis le 1^{er} janvier 2014, Lagardère SCA assure directement la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux, et ce en lieu et place de sa filiale Lagardère Ressources. Ce changement avait entraîné les modifications suivantes au sein de l'organisation :

- ▶ Lagardère SCA, société sans salariés jusqu'à cette date, est employeur de huit responsables des directions centrales, lesquels s'appuient sur les moyens humains et matériels que Lagardère Ressources a conservés, qu'elle met à leur disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision ;
- ▶ en contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SCA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes.

Par ailleurs et comme par le passé, Lagardère SCA continue de prendre directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès d'intervenants extérieurs.

PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

1. GÉNÉRALITÉS

Les comptes annuels sont établis en conformité avec les principes et méthodes comptables découlant des textes légaux et réglementaires applicables en France. Ils respectent en particulier les dispositions du règlement 2015-05 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture dont l'application est obligatoire depuis l'exercice 2017.

2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. Les valeurs d'utilité sont généralement estimées à partir d'une étude de la situation à la fin de l'année écoulée et des perspectives attendues sur les années futures, ainsi que de tous autres éléments permettant d'asseoir une évaluation pertinente.

La recouvrabilité des créances rattachées à des participations est appréciée en fonction des caractéristiques des prêts et des perspectives de profitabilité des entités concernées. En principe, la dépréciation de ces créances n'intervient qu'après la dépréciation totale des titres de participation correspondants.

3. VALEURS MOBILIÈRES

Les titres de placement sont comptabilisés au coût d'achat suivant la méthode FIFO. Des dépréciations sont constituées lorsque la cotation ou la valeur de réalisation de ces titres à la date de clôture est inférieure au coût d'entrée en portefeuille.

Dans le but d'apprécier directement le résultat économique des opérations sur valeurs mobilières de placement, les plus et moins-values nettes de cession sont regroupées sur une même ligne du compte de résultat, pour être compensées avec les revenus de ces valeurs.

4. OPÉRATIONS EN DEVISES

Les créances, dettes, prêts et emprunts en devises sont convertis au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture en contrepartie des postes « Écarts de conversion - Actif/Passif » au bilan. Les gains de change latents n'entrent pas dans la formation du résultat comptable.

Une provision pour pertes de change est constituée à hauteur de la totalité des pertes latentes à l'exception des situations suivantes :

- ▶ en cas de couverture, la provision n'est constituée qu'à hauteur du risque non couvert ;
- ▶ lorsque les pertes ou gains de change latents portent sur des opérations dont l'échéance est comprise dans le même exercice comptable, la provision est limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

Les comptes bancaires en devises sont revalorisés au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture par contrepartie du résultat de change.

5. INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME

La société est amenée à utiliser des dérivés de change et de taux pour couvrir ses emprunts et/ou les prêts accordés aux sociétés du Groupe.

- ▶ Les dérivés souscrits en couverture des créances, dettes, prêts ou emprunts en devises sont revalorisés au bilan au titre de leur composante change afin de matérialiser l'effet de symétrie au niveau des « Écarts de conversion - Actif/Passif » au bilan.
- ▶ Les pertes ou gains de change latents peuvent être considérés comme concourant à une position globale de change et ainsi permettre de limiter la provision pour pertes de change à l'excédent des pertes sur les gains tant que l'échéance des éléments inclus dans la position est comprise dans le même exercice comptable.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

1. ACTIF IMMOBILISÉ

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

	01.01.2019	Augmentation	Diminution	31.12.2019
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres (*)	4 821	52	(54)	4 819
Créances rattachées à des participations	757	15	-	772
Autres immobilisations financières	4		-	5
Total	5 582	67	(54)	5 596

(*) Ce poste inclut les parts dans le FCPI Idivest pour 11 M€. 9 M€ ont déjà été souscrits au 31.12.2019.

Le poste **Participations et autres titres** s'élève à 4 819 M€ à fin décembre 2019 :

- ▶ en augmentation de 52 M€ en raison de l'acquisition de titres d'autocontrôle dont 29 M€ affecté aux plans salariés et 23 M€ dans le cadre du contrat de liquidité, et ;
- ▶ en diminution de -54 M€, en raison (i) des cessions d'actions propres dans le cadre du contrat de liquidité pour -22 M€, (ii) de l'annulation de la valeur brute des actions d'autocontrôle par

voie de réduction de capital pour -15 M€, et (iii) de la sortie de la valeur brute des titres Holpa SAS pour -17 M€ cédés à Lagardère Ressources.

Les **Créances rattachées à des participations** sont constituées principalement des prêts en dollar US consentis à Lagardère North America dans le cadre du financement de l'acquisition du groupe Paradies en 2015 pour 530 M\$ et du groupe HBF (Hojjej Branded Foods) pour 330 M\$ fin 2018. L'augmentation de 15 M€ provient de la revalorisation des prêts au taux de clôture.

Les variations des amortissements et dépréciations s'analysent comme suit :

	01.01.2019	Augmentation	Diminution	31.12.2019
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres	(220)	(4)	15	(209)
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Total	(220)	(4)	15	(209)

L'augmentation de l'exercice pour -4 M€ correspond aux dépréciations relatives aux titres d'autocontrôle pour -1 M€ et aux titres de participations de Lagardère Ressources pour -3 M€.

La diminution de +15 M€ s'explique par la reprise de la provision de 13 M€ sur les titres de participations de Holpa SAS cédés à Lagardère Participations par l'annulation des dépréciations des actions propres à hauteur de 2 M€ en contrepartie de la réduction de capital réalisée.

2. CRÉANCES

Au 31 décembre 2019, les créances se ventilent par échéance comme suit :

	Montant Brut	Échéance à moins d'un an	Échéance à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé	772	6	766
Créances de l'actif circulant	57	57	0
Total	829	63	766

Les créances **de l'actif immobilisé** correspondent aux prêts consentis à Lagardère North America pour 860 M\$.

Les **créances de l'actif circulant** comprennent :

- ▶ la valorisation de la composante change des *cross-currency swaps* en couverture de la moitié des prêts envers Lagardère North America pour 3 M€ ;

- ▶ un avoir à recevoir de Lagardère Ressources de 3 M€ ;
- ▶ les créances clients Groupe pour 18 M€ ;
- ▶ les créances sur l'État (20 M€ de créance d'impôt, 3 M€ de TVA) pour 23 M€ ;
- ▶ les créances intra-groupe d'intégration fiscales pour 10 M€.

3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2019	31.12.2018
Valeur brute	3	4
Dépréciation	-	-
Valeur nette	3	4
Valeur d'inventaire	3	4
Plus-values potentielles	-	-

4. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

	Capital social	Primes et réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Acompte sur dividende en instance d'affectation	Total
Capitaux propres au 31.12.2018	800	1 817	100	278	-	2 995
Réduction de capital	(4)	(14)	-	-	-	(18)
Augmentation de capital	4	-	-	-	-	4
Affectation du résultat 2018	-	-	278	(278)	-	-
Dividendes distribués (*)	-	-	(172)	-	-	(172)
Résultat de l'exercice	-	-	-	78	-	78
Capitaux propres au 31.12.2019	800	1 803	206	78	-	2 887

(*) Y compris rémunération des commandités.

Au 31 décembre 2019, le capital social de Lagardère SCA s'élève à 799 913 044,60 € et est divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

En 2019, il a été procédé à deux réductions de capital par annulation de 581 012 actions d'autocontrôle pour un montant de 4 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un

même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées définitivement :

- le 1^{er} avril 2019 aux résidents fiscaux étrangers bénéficiaires du plan du 1^{er} avril 2015 (59 000 actions) ;
- le 9 Mai 2019 aux résidents fiscaux français bénéficiaires du plan du 9 mai 2016 (522 012 actions).

5. ACTIONS PROPRES

L'évolution du nombre d'actions propres détenues par Lagardère SCA est la suivante :

	2019
Détention au 1^{er} janvier	1 260 478
Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité (*)	1 087 474
Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité (*)	(989 974)
Achats (pour actions propres affectées aux salariés)	1 500 000
Attributions	-
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(581 012)
Détention au 31 décembre	2 276 966

(*) Contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, destiné à animer le marché du titre.

6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Lagardère SCA a émis le 6 avril 2016 avec règlement le 13 avril 2016 un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à **échéance du 13 avril 2023** au taux fixe de 2,75 %. Pour l'année 2019, la charge d'intérêt s'élève à 14 M€.

Lagardère SCA a émis le 14 juin 2017 avec règlement le 21 juin 2017 un **emprunt obligataire de 300 M€** remboursable à

échéance du 21 juin 2024 au taux fixe de 1,625 %. Pour l'année 2019, la charge d'intérêt s'élève à 5 M€.

Lagardère SCA a émis le 9 octobre 2019 avec règlement le 16 octobre 2019 un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à **échéance du 16 octobre 2026** au taux fixe de 2,125 %. Pour l'année 2019, la charge d'intérêt s'élève à 2 M€.

7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	31.12.2019	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	1 315	15	800	500
Titres négociables	512	448	64	-
Emprunts et dettes financières divers	947	3	387	557
Dettes d'exploitation et dettes diverses	50	50	-	-
Total général	2 824	516	1 251	1 057

Les **emprunts obligataires** sont détaillés en note 6.

Les **titres de créances négociables** comprennent :

- ▶ les billets de trésorerie émis dans le programme (NEU CP) dont le plafond est de 850 M€. Les émissions s'élèvent à 449 M€ à fin décembre 2019 contre 477 M€ à fin 2018, et ;
- ▶ les titres négociables à moyen terme (NEU MTN) dont le plafond est de 200 M€. Les émissions s'élèvent à 64 M€ à fin décembre 2019 contre 19 M€ à fin 2018.

Les **emprunts et dettes financières** divers d'un montant de 947 M€ se décomposent en :

- ▶ 387 M€ à échéance entre 1 et 5 ans (emprunts bancaires et placement privé de droit allemand) ;
- ▶ 557 M€ à échéance supérieure à 5 ans (66 M€ de placement privé de droit allemand et 491 M€ de compte courant avec Lagardère Finance) ;
- ▶ 3 M€ à échéance de moins d'un an (intérêts courus non échus sur les *cross-currency swaps* EUR/USD et sur emprunts).

8. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Nature des provisions et dépréciations	01.01.2019	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.2019
Provisions pour risques et charges (*)	31	12	11	32
Dépréciations				
- des immobilisations financières (**)	220	4	15	209
- autres	-	-	-	-
Sous-total dépréciations	220	4	15	209
Total général	251	16	26	241
Dont dotations et reprises				
- exploitation		5	4	
- financières		4	15	
- exceptionnelles		7	7	

(*) Dont des dotations aux provisions pour risques et charges pour 12 M€ qui couvrent à hauteur de 7 M€ la situation nette négative de Lagardère Ressources et à hauteur de 4 M€ les coûts de restructurations de Lagardère SCA dans le cadre de la réorganisation du siège. Les reprises de 11 M€ incluent une reprise de provision concernant Matra Manufacturing Services pour 3 M€ et les reprises de risques éteints en 2019 pour 6 M€.

(**) Le détail est présenté en note 1.

9. MONTANT DES POSTES DU BILAN CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION (EN VALEUR NETTE)

Postes d'actif		Postes de passif	
Immobilisations financières	5 328	Dettes financières	491
Créances de l'actif circulant	32	Dettes d'exploitation et diverses	37
Autres	-	Autres	-

Les immobilisations financières incluent principalement les titres de Lagardère Media, Lagardère Finance, MNC, ainsi que les prêts consentis à Lagardère North America.

Les dettes financières sont composées du compte courant avec Lagardère Finance.

Les créances de l'actif circulant et les dettes d'exploitation comprennent les comptes clients et fournisseurs intra-groupe ainsi que les comptes courants d'intégration fiscale.

10. MONTANT DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION

Charges		Produits	
D'exploitation ^(*)	57	D'exploitation ^(**)	68
Financières	-	Financiers ^(***)	86
Exceptionnelles ^(****)	3	Exceptionnels ^(****)	3

(*) Prestation générale Lagardère Ressources.

(**) Dont prestations de services 53 M€, redevance de marques 9 M€, transferts de charges 6 M€.

(***) Dont dividendes 48 M€, intérêts sur prêt 38 M€.

(****) Les charges et produits exceptionnels correspondent à la cession des titres Holpa à Lagardère Participations.

11. PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER

Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	
Immobilisations financières	10	Dettes financières	18
Créances de l'actif circulant	8	Dettes d'exploitation et dettes diverses	4
Disponibilités	-		-
Total	18	Total	22

12. RÉSULTAT FINANCIER

	2019	2018
Produits financiers	96	254
Produits financiers de participations	86	236
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	2	1
Autres intérêts et produits assimilés	8	7
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	-	-
Reprises de provisions et transfert de charges	-	10
Gains de change	-	-
Charges financières	(59)	(56)
Intérêts et charges assimilés	(54)	(47)
Dotations aux provisions	(4)	(8)
Perte de change	(1)	(1)
Résultat financier	37	198

13. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2019	2018
Plus et moins-values de cessions d'actifs	4	-
Dotations et reprises de provisions	-	(5)
Autres produits et charges exceptionnels	(4)	-
Résultat exceptionnel	-	(5)

14. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Le profit d'impôt s'établit à +51 M€ en 2019. Ce solde correspond au profit d'intégration fiscale à hauteur de +41 M€ et d'un produit d'impôt groupe de +10 M€. Au 31 décembre 2019, le groupe fiscal

constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 166 M€.

15. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements donnés	Montants	Engagements reçus	Montants
Engagements donnés pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats	5		
Garanties de loyers données à des filiales	-	Ligne de crédit autorisées et non utilisées	1 250
Garanties données au profit de tiers	-	Contregaranties reçues de Tiers	-

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2016 à 2019, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés, des Co-gérants du Groupe et des membres du Comité Élargi (COMEL) anciennement Comité Opérationnel Lagardère Media (COLM) jusqu'en mai 2016, portant sur les quantités suivantes :

	Nombre de droits à actions gratuites attribués à l'origine	Nombre de droits restants au 31 décembre 2019
Plans du 9 mai 2016	829 660	186 240
Plans du 6 avril 2017	817 660	805 010
Plans du 16 avril 2018	812 460	790 860
Plans du 8 avril 2019	474 990	464 990
Plans du 14 mai 2019	232 370	228 370
Plans du 10 octobre 2019	100 000	100 000

- ▶ plans du 9 mai 2016 : 829 660 actions ;
- ▶ plans du 6 avril 2017 : 817 660 actions ;
- ▶ plans du 16 avril 2018 : 812 460 actions ;
- ▶ plans du 8 avril 2019 : 474 990 actions ;
- ▶ plans du 14 mai 2019 : 232 370 actions ;
- ▶ plans du 10 octobre 2019 : 100 000 actions.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 9 mai 2016, du 6 avril 2017, du 16 avril 2018, du 8 avril 2019 et du 10 octobre 2019 aucune condition de performance n'est requise et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés résidents français soient présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger, la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de trois ans.

Pour les Co-gérants du Groupe et les membres du Comité Élargi, bénéficiaires des plans du 9 mai 2016, 6 avril 2017, 16 avril 2018, 14 mai 2019 et 10 octobre 2019, l'attribution des actions est soumise :

- ▶ d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 9 mai 2019, 6 avril 2020, 17 avril 2021, 15 mai 2022 et 11 octobre 2022 respectivement pour les plans 2016, 2017, 2018 et 2019 ;
- ▶ d'autre part,
 - pour les plans attribués jusqu'en 2018 inclus, à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de trésorerie opérationnels consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées ;
 - pour les plans attribués en 2019, à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe pour 80 % (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, Free Cash-Flow, et taux de femmes cadres exécutifs consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées ; et pour 20 % de critères dépendants de conditions de marché (positionnement du Total Shareholder Return de Lagardère SCA), qui s'ils ne sont pas atteints n'entraînent aucun ajustement de la charge du plan y afférant.

16. INSTRUMENTS FINANCIERS

Dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux d'intérêt générés par des financements externes ou des prêts et emprunts intra-groupe en monnaie étrangère, la société peut être amenée à contracter des instruments de couverture auprès d'établissements bancaires de premier plan.

Au 31 décembre 2019, Lagardère SCA possède des *cross-currency swaps* qui permettent de couvrir à hauteur de 430 M\$ les prêts de 860 M\$ consentis par Lagardère SCA à Lagardère North America.

	USD vendus à terme (en millions)	EUR achetés à terme (en millions)	Juste valeur au 31 décembre 2019 (en M€) (*)	Juste valeur au 31 décembre 2018 (en M€)
<i>Cross-currency swaps</i> échéance 19 septembre 2019	-	-	-	3
<i>Cross-currency swaps</i> échéance 13 avril 2023	165	148	1	5
<i>Cross-currency swaps</i> échéance 21 juin 2024	165	145	(2)	(1)
<i>Cross-currency swaps</i> échéance 26 juin 2026	100	91	2	-
Instruments dérivés de couverture	430	384	1	7

(*) Dont 1 M€ de composante change comptabilisée au bilan en « Créances/Dettes diverses » en contrepartie des « Écarts de conversion Actif/Passif » afin de matérialiser au bilan l'effet de symétrie de la couverture.

La réévaluation au taux de clôture des prêts accordés à Lagardère North America se traduit par un gain de change latent de 8 M€ et la réévaluation des instruments de couverture se traduit par un gain latent de 1 M€.

La maturité des *cross-currency swaps* est alignée avec celles des emprunts obligataires, les dérivés ayant permis, sur le plan économique, de transformer en dette à taux fixe USD les emprunts obligataires émis à taux fixe EUR.

Filiales et participations au 31 décembre 2019

(en milliers d'euros)	Capital	Réserves hors résultat	Quote part du capital détenue en %	
Renseignements concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la Société Lagardère SCA, ou ayant une influence significative				
A - Filiales (50 % au moins du capital détenu par Lagardère SCA)				
LAGARDÈRE FINANCE (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	1 540 000	169 784	100,00	
LAGARDÈRE MEDIA (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	879 611	310 653	100,00	
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	15 250	2 319	100,00	
LAGARDÈRE RESSOURCES (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	2 000	476	100,00	
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	13 528	(23 519)	100,00	
M N C (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	89 865	14 433	100,00	
B - Participations (10 à 50 % du capital détenu par Lagardère SCA)				
C - Autres participations significatives (-10 % du capital détenu par Lagardère SCA)				
Renseignements concernant les autres filiales et participations :				
A - Filiales non reprises au paragraphe A				
- Autres filiales Lagardère UK				
B - Participations non reprises au paragraphe B				
- Autres filiales				
C - Participations non reprises au paragraphe C				
- Autres filiales				

Valeur comptable des titres détenus		Avances & prêts consentis par la Société et non remboursés	Montants des cautions et avals donnés	Chiffre d'Affaires du dernier exercice	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Brute	Nette					
1 695 000	1 695 000			0	9 955	8 400
2 730 374	2 730 374			11	(527 477)	39 033
25 445	25 445			0	(69)	0
101 332	0			61 750	(9 502)	0
94 035	0			171	390	0
112 732	104 262			0	(36)	0
452	452				59	451

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2019(Article 6 de la loi du 1^{er} mars 1986)

I. Titres de participations (en milliers d'euros)		
A. Participations françaises		
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €, dont :		
Nombre d'actions ou de parts :		
280 000 000	Lagardère Finance	1 695 000
54 974 977	Lagardère Media	2 730 374
999 991	Lagardère Participations	25 445
200 000	Lagardère Ressources	0
845 474	Matra Manufacturing & Services	0
7 848 480	M N C	104 262
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €.		0
Total des participations françaises		4 555 081
B. Participations étrangères		
Nombre d'actions ou de parts :		
325 100	Lagardère UK	452
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €.		0
Total des participations étrangères		452
Total des titres de participations		4 555 533
II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)		
C. Fonds d'investissement		
	FCPR IDINVEST	9 047
Total des fonds d'investissement		9 047
D. Actions propres		
Total des actions propres		44 527
Total des autres titres immobilisés		53 574
III. Valeurs mobilières de placement (en milliers d'euros)		
A. Titres de placement français		
1. Actions et SICAV		
Nombre d'actions ou de parts :		0
		0
2. Fonds communs de Placement		
Nombre d'actions ou de parts :		11
		2 566
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)		2 566

Résultat de Lagardère SCA au cours des cinq derniers exercices

(Articles R225-83/R225-102 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 souscriptions d'actions	-	-	-	-	-
d)	Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
e)	Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscriptions	-	-	-	-	-
II	Opérations et résultat de l'exercice (en milliers d'euros)					
a)	Chiffre d'affaires hors taxes	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	63 132	87 805	94 576	51 161
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	**
III	Résultat 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 impôts 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	**
IV	Personnel (en euros)					
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

(*) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

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

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

RFA

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'élevaient 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.

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

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

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

RFA

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 SCA 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'évaluent respectivement en valeur nette à M€ 1 564 et M€ 174 répondent aux définitions des notes 3.7 et 3.8 de l'annexe aux comptes consolidés.

La direction s'assure lors de chaque clôture que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Les flux de trésorerie

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

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 génératrices de trésorerie (« UGT ») auxquelles ces actifs ont été alloués, sont décrites dans la note 3.12 de l'annexe aux comptes consolidés et le détail des hypothèses retenues présenté dans la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

Compte tenu de l'importance 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 32 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 SCA par les assemblées générales du 20 juin 1996 par 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

5.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

RFA

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

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

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

6

ÉVOLUTIONS RÉCENTES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

6.1	ÉVÈNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 2020)	320
6.1.1	Évènements significatifs	320
6.1.2	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	320
6.1.3	Informations sur les tendances	320
.....		
6.2	PERSPECTIVES D'AVENIR <small>RFA</small>	321
.....		
6.3	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)	321

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

6.1 ÉVÈNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 2020)

6.1.1 ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS

6.1.1.1 ÉPIDÉMIE COVID-19

Depuis la clôture de l'exercice 2019, est survenue l'épidémie de Covid-19.

L'évolution de l'activité à la date d'arrêté des comptes (27 février 2020) 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. Néanmoins, ces estimations ne sont plus d'actualité, à la date du présent Document d'enregistrement universel, compte tenu de l'évolution de cette pandémie et des mesures prises par les différents gouvernements.

L'impact de cette situation sur les résultats du Groupe est, à ce jour, impossible à évaluer.

6.1.1.2 CÉSSION DE LAGARDÈRE SPORTS À H.I.G. CAPITAL (1)

Suite à l'offre d'achat portant sur 75 % du capital de Lagardère Sports reçue de H.I.G. Capital (cf. § 1.8.1), le protocole de cession a été signé le 19 février 2020. La réalisation de l'opération reste conditionnée à l'agrément des Autorités de Concurrence.

6.1.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

La situation commerciale des activités du Groupe est impactée par l'épidémie de Covid-19 et les décisions gouvernementales visant à protéger la population (cf. § 6.1.3). Comme décrit dans les informations sur les tendances ci-dessous, l'épidémie de Covid-19 impacte temporairement la situation commerciale du Groupe compte tenu des fermetures et confinements que connaissent les nombreux pays dans lesquels le Groupe opère.

Elle a aussi des répercussions sur la situation financière du Groupe dans la mesure où les accès à des moyens de financements court terme auxquels le Groupe a habituellement recours peuvent être restreints temporairement (Neu CP). Le Groupe dispose néanmoins de ressources financières suffisantes pour faire face à ses besoins courants et ses engagements financiers.

6.1.3 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

LAGARDÈRE PUBLISHING

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, il convient d'aborder l'année 2020 avec prudence. Il est néanmoins très difficile à ce stade de prévoir l'impact de cette crise sanitaire sur l'activité de Lagardère Publishing en 2020.

Pour le reste, et compte tenu du comparatif avec 2019, l'activité de l'année sera pénalisée par l'absence de nouveauté Astérix, un programme de fascicules moins riche ainsi qu'une réforme scolaire de moindre ampleur en France (le seul niveau de Terminale réformé, contre deux niveaux l'an dernier). En revanche, Lagardère Publishing devrait bénéficier des acquisitions faites en 2019, de la capacité d'innovation de ses équipes et du dynamisme du livre audio, notamment dans les pays anglo-saxons.

En outre, et compte-tenu du contexte particulier lié au Covid-19, le management poursuivra une gestion très rigoureuse de l'activité – notamment en adaptant ses programmes de lancement – ainsi que des coûts et des investissements dans la modernisation de ses outils.

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Sur le mois de janvier 2020 l'activité a bénéficié d'une hausse du trafic passager, du développement des réseaux et de l'acquisition d'International Duty Free (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. À date et à cause du caractère très évolutif de cette pandémie, le Groupe est dans l'impossibilité de chiffrer de manière précise les effets défavorables de ce phénomène.

Lagardère Travel Retail a très rapidement mis en place des actions fortes pour en réduire l'impact financier, autour de quatre axes : adaptation des ventes et des prix lorsque cela est possible, réduction des coûts de fonctionnement (ex. : optimisation des horaires d'ouverture et des conditions de loyers en liaison avec les concédants, optimisation des charges d'exploitation), revue des investissements, mesures de réduction du besoin en fond de roulement.

Il convient de rappeler que l'activité du premier semestre est plus faible que celle du deuxième semestre.

AUTRES ACTIVITÉS

LAGARDÈRE NEWS ET LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

Lagardère News (*Paris Match*, *Le journal du Dimanche*, Europe 1, Virgin Radio, RFM, La licence Elle) et les activités d'Entertainment (salles de spectacles ainsi que le Lagardère Paris Racing) ont bénéficié d'un début d'année favorable jusqu'aux décisions de

(1) Le paragraphe 6.1.1.2 est inclus dans le Rapport financier annuel.

mi-mars du gouvernement français visant à protéger la population face aux risques de la pandémie (Covid-19). Ces décisions ayant pour objectifs de réduire la mobilité des français et d'interdire les rassemblements vont pénaliser les activités jusqu'à nouvel ordre ; de même, les mesures d'économies mises en place par les annonceurs publicitaires de certains secteurs pour atténuer les conséquences économiques de la pandémie vont impacter les revenus publicitaires de Lagardère News.

ACTIVITÉS NON CONSERVÉES

LAGARDÈRE STUDIOS

Sur la production audiovisuelle, le début d'année est en croissance grâce à des livraisons plus rapides qu'en 2019, mais les conséquences du Covid-19, à savoir des reports de tournages et de livraisons, vont peser sur l'activité de Lagardère Studios en 2020.

6.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

RFA

POINT SUR LES IMPACTS DE L'ÉPIDÉMIE DE COVID-19

Au moment de la publication des résultats annuels 2019, le 27 février 2020, les effets de l'épidémie de Covid-19 se faisaient essentiellement sentir sur l'activité de la branche Lagardère Travel Retail, principalement en Asie Pacifique et sur les hubs internationaux. À cette date, le Groupe avait communiqué sur un objectif de progression du Résop comprise entre +4 % et +6 % à change constant, hors acquisition de IDF et hors impact de l'épidémie de Covid-19, et avait estimé un impact négatif de l'épidémie de Covid-19 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.

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

En ligne avec sa réponse initiale à l'épidémie, le Groupe continue de mettre en œuvre ses meilleurs efforts pour assurer la sécurité de ses salariés, de ses clients et ses partenaires. Le Groupe continue également de mettre en œuvre 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.

SUSPENSION DE LA GUIDANCE

À date, compte tenu de l'incertitude sur la durée et l'ampleur de l'épidémie et des mesures gouvernementales de fermeture et de confinement, le Groupe n'est pas en mesure d'évaluer de manière précise et fiable les impacts. En conséquence, le Groupe suspend la guidance annoncée le 27 février 2020 et en fournira une révision dès lors qu'il sera en mesure de le faire.

6.3 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)

Néant.

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

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1	PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	324
.....		
7.2	ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES RFA	324
.....		
7.3	NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	324
.....		
7.4	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	325

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

7.1 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

LES GÉRANTS

► Monsieur Arnaud Lagardère,

► La société Arjil Commanditée-Arco, représentée par :

- Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général ;
- Monsieur Pierre Leroy, Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- Monsieur Thierry Funck-Brentano, Directeur Général Délégué.

7.2 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

RFA

ATTESTATION DES GÉRANTS

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (ci-joint figurant au chapitre 1.4 pages 7 à 27 ; chapitre 1.8 pages 33 à 35 ; chapitre 2 pages 37 à 124 ; chapitre 3 pages 125 à 142 ;

chapitre 4 pages 143 à 180 ; chapitre 5 pages 181 à 318 ; chapitres 6.1.1.2 et 6.2 pages 320 à 321) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Paris, le 26 mars 2020

Arnaud Lagardère

**Pour la société
Arjil Commanditée-Arco**

Arnaud Lagardère Pierre Leroy

7.3 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Titulaires		
Ernst & Young et Autres représenté par M. Bruno Bizet Tour First – 1, place des Saisons – 92037 Paris-La Défense Membre de la Compagnie régionale de Versailles	29 juin 1987	2023
Mazars représenté par M. Thierry Blanchetier 61, rue Henri Regnault – 92400 Courbevoie Membre de la Compagnie régionale de Versailles	20 juin 1996	2020
Suppléant		
M. Thierry Colin – 61, rue Henri Regnault – 92400 Courbevoie	6 mai 2014	2020

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

7.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les responsables du présent Document d'enregistrement universel attestent que, pendant la durée de sa validité, les documents suivants pourront être consultés par toute personne sur le site Internet de la Société (www.lagardere.com) sous la rubrique suivante :

« Relations Investisseurs/Informations réglementées » :

- ▶ rapports financiers annuels/Documents d'enregistrement universel relatifs aux dix derniers exercices ;
- ▶ rapports financiers semestriels relatifs aux dix derniers exercices ;
- ▶ informations mensuelles sur le capital et les droits de vote ;
- ▶ informations sur les rachats d'actions ;
- ▶ descriptif des programmes de rachat d'action ;
- ▶ documents d'Assemblées Générales relatifs aux dix derniers exercices ;
- ▶ statuts à jour.

1

2

3

4

5

6

7

8

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

8

TABLES DE CONCORDANCE

8.1	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	328
.....		
8.2	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 2019/980	329
.....		
8.3	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	334

8.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le rapport financier annuel, établi en application des dispositions de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, comprend les documents, rapports et informations suivants, dont le texte figure dans le Document d'enregistrement universel, ci-annexé, aux chapitres, numéros et pages ci-dessous mentionnés.

Les comptes annuels 2019	Chapitre 5.5	296
Les comptes consolidés 2019	Chapitre 5.3	190
Le rapport de gestion		
▶ Activités de la Société et du Groupe	Chapitre 1.4	7
	Chapitre 1.8	33
	Chapitre 6.1.1.2	320
	Chapitre 6.2	321
▶ Résultats et situation financière	Chapitre 5	181
▶ Principaux risques	Chapitre 3.1 (sauf 3.1.3.1)	126
▶ Déclaration de performance extra-financière	Chapitre 4	143
▶ 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	131
▶ Informations sur le capital, l'actionariat, les rachats d'actions	Chapitre 2.9	112
▶ Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 2	37
La déclaration des personnes qui assument la responsabilité des documents (Attestation des responsables du Rapport financier annuel et du Document d'enregistrement universel)	Chapitre 7.2	324
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	Chapitre 5.6	310
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 5.7	313
▶ Honoraires des Commissaires aux Comptes	Chapitre 5.3 (note 38)	277

8.2 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 2019/980

Informations

Numéros ⁽¹⁾

1	PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE	
1.1	Responsables du Document d'enregistrement universel	7.1
1.2	Attestation des responsables du Document d'enregistrement universel	7.2
1.3	Déclarations d'experts	—
1.4	Informations provenant de tiers	—
1.5	Déclaration d'approbation du Document d'enregistrement universel	—
2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
	Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques	7.3
3	FACTEURS DE RISQUES	
	Fournir une description des risques importants qui sont propres à l'émetteur, répartis en un nombre limité de catégories, dans une section intitulée « facteurs de risques »	3.1
4	INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	1.1.1
4.2	Lieu d'enregistrement de l'émetteur, numéro d'enregistrement et identifiant d'identité juridique (LEI)	1.1.4
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	1.1.5
4.4	Siège social et forme juridique, législation régissant ses activités, pays dans lequel il est constitué, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire, site Internet	1.1.2 / 1.1.3
5	APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1	Principales activités	
	5.1.1 Nature des opérations effectuées et principales activités	1.4
	5.1.2 Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.4
5.2	Principaux marchés	1.4 / 5.3 (notes 5.1, 5.2 et 6)
5.3	Évènements importants dans le développement des activités	1.4
5.4	Stratégie et objectifs	1.4
5.5	Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	—
5.6	Sources relatives aux positions concurrentielles citées	1.4 (notes de bas de page)

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations	Numéros ⁽¹⁾
5.7	Investissements
5.7.1	Investissements importants réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques, jusqu'à la date de dépôt du Document d'enregistrement universel 1.7
5.7.2	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris, y compris leur répartition géographique (sur le territoire national et à l'étranger) et leur méthode de financement (interne ou externe) 1.7 / 1.8.1 et 5.3 (note 5.2)
5.7.3	Coentreprises et entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats —
5.7.4	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles 1.9
6	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE
6.1	Description sommaire du Groupe et place occupée par l'émetteur 1.3
6.2	Liste des filiales importantes 1.3
7	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT 5.2
7.1	Situation financière
7.1.1	Exposé fidèle de l'évolution et résultat de ses activités ainsi que de sa situation pour chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées, en indiquant les causes des changements importants survenus. 5.2.1 / 5.2.2
7.1.2	Indications sur : a) l'évolution future probable des activités ; b) ses activités en matière de recherche et de développement 5.2.1 / 5.2.2
7.2.1	Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation 5.2.1 / 5.2.2
7.2.2	Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets 5.2.1 / 5.2.2
8	TRÉSORERIE ET CAPITAUX
8.1	Informations sur les capitaux 5.3 (note 27.6)
8.2	Source et montant des flux de trésorerie 5.3 (note 26)
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement 5.3 (note 30)
8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités 5.3 (note 28)
8.5	Sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés au 5.7.2
9	ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE
9.1	Environnement réglementaire qui peut influencer de manière significative sur les activités – Mesure ou facteur de nature administrative, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités de l'émetteur 1.5

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations

Numéros (1)

10		
INFORMATIONS SUR LES TENDANCES		
10.1	Fournir une description : a) des principales tendances récentes ayant affecté l'activité depuis la fin du dernier exercice ; b) de tout changement significatif de performance financière du Groupe survenu depuis la fin du dernier exercice, ou fournir une déclaration négative approuvée.	6.1
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou évènement, raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives pour l'exercice en cours	6.1.3
11		
PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE		
11.1	Prévision ou estimation du bénéfice publiée (qui est encore en cours et valable). Si une prévision ou une estimation du bénéfice a été publiée et est encore en cours, mais n'est plus valable, fournir une déclaration en ce sens	6.3
11.2	Cette prévision ou estimation du bénéfice doit être claire et sans ambiguïté et contenir une déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur la fait reposer	-
11.3	Déclaration attestant que la prévision ou l'estimation du bénéfice a été établie et élaborée sur une base : a) comparable aux informations financières historiques ; b) conforme aux méthodes comptables de l'émetteur.	-
12		
ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE		
12.1	Renseignements sur les membres des organes de direction et de surveillance	2.3 / 2.4 / 2.7 et 2.8
12.2	Conflits d'intérêts et / ou d'autres devoirs Arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point 12.1 a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale	
	Détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point 12.1 concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'elles détiennent	2.7
13		
RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES		
13.1	Rémunération des dirigeants et membres du Conseil de Surveillance	2.5 / 2.6
13.2	Provisions pour pensions, retraites ou autres avantages	2.5 / 2.6
14		
FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
14.1	Date d'expiration des mandats	2.4
14.2	Contrats de services	2.7 / 2.8
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération	2.4
14.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise applicable à l'émetteur	2.4
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise, y compris les modifications futures de la composition des organes d'administration et de direction et des comités	2.4

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations

Numéros (1)

15 SALARIÉS		
15.1	Effectifs salariés ; répartition par activité et par site ; travailleurs temporaires	4.1 / 4.4.1
15.2	Participations et stock options Pour chacune des personnes visées au point 12.1, premier alinéa, points a) et d), fournir des informations, les plus récentes possibles, concernant la participation au capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions	2.3 / 2.4 / 2.5
15.3	Accord de participation des salariés dans le capital de l'émetteur	2.7.6 / 4.3.1.1
16 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
16.1	Participations connues devant être déclarées	2.9.9
16.2	Droits de vote des principaux actionnaires	2.9.9
16.3	Contrôle de l'émetteur : nature	2.9.9
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de l'émetteur	-
17 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES		
17.1	Détail des transactions avec des parties liées	2.8 / 5.3 (note 36)
18 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR		
18.1	Informations financières historiques	1.6 / 5.1.1 / 5.3 (note 40) et 5.5
18.1.1	Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapport établi pour chacun de ces exercices	
18.1.2	Si changement de date de référence comptable, informations financières historiques auditées couvrant une période de 36 mois au moins	
18.1.3	Normes comptables Les informations financières doivent être établies conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées dans l'Union conformément au règlement (CE) n°1606/2002	
18.1.4	Changement de référentiel comptable	
18.1.5	Normes comptables nationales	
18.1.6	États financiers consolidés	5.2 / 5.3
18.1.7	Date des dernières informations financières	
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	
18.3.1	Audit des informations financières annuelles historiques	5.6 / 5.7
18.3.2	Autres informations auditées par les contrôleurs légaux	5.8 / 7.2

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations**Numéros (1)**

	18.3.3	Informations financières non tirées des états financiers audités	–
18.4		Informations financières pro forma	–
18.5		Politique en matière de dividendes	
	18.5.1	Politique en matière de distribution de dividendes et toute restriction applicable à cet égard	5.1.2
	18.5.2	Montant du dividende, par action, éventuellement ajusté pour permettre les comparaisons, lorsque le nombre d'actions de l'émetteur a changé	5.1
18.6		Procédures judiciaires et d'arbitrage (douze derniers mois)	3.1.2.2
18.7		Changement significatif de la situation financière (depuis la clôture du dernier exercice)	6.1.2

19**INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

19.1		Capital social	
	19.1.1	Capital souscrit et capital autorisé	2.9.1 / 2.9.5
	19.1.2	Actions non représentatives au capital	–
	19.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	2.9.2
	19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	2.9.3
	19.1.5	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis, ou à toute augmentation du capital	–
	19.1.6	Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option	2.9.8
	19.1.7	Historique du capital social	2.9.1
19.2		Actes constitutifs et statuts	2.2
	19.2.1	Objet social de l'émetteur	2.2.1
	19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions existantes	2.2.4 / 2.2.6
	19.2.3	Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	2.2.2 / 2.2.3 / 2.2.4 et 2.2.7

20**CONTRATS IMPORTANTS**

20.1		Contrats importants conclus (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des activités) des deux dernières années	1.8
------	--	--	-----

21**DOCUMENTS DISPONIBLES**

7.4

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

8.3 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Éléments de la Déclaration de performance extra-financière (article L.225-102-1 du Code de commerce)	Chapitre du Document d'enregistrement universel
Modèle d'affaires	1.4
Analyse des principaux risques financiers	4.3
Conséquences sociales	4.3.1
Conséquences environnementales	4.3.2
Respect des droits de l'homme	4.3.3
Lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	4.3.4 & 4.2.1
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	4.3.2.2 & 4.4.3.A.1
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	4.4.2
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	4.3.2.1
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	4.3.1.4
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que les conditions de travail des salariés	4.4.1.A.2 & 4.4.1.A.3
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	4.3.1.2
Autres informations obligatoires (loi agriculture et alimentation)	Chapitre du Document d'enregistrement universel
Lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal, alimentation responsable, équitable et durable	4.3.1.4

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Lagardère

Document réalisé par la Direction de la Communication Groupe

Direction artistique : Sugar Pepper & Salt

Crédits photographiques : Gilles Bassignac / Lagardère

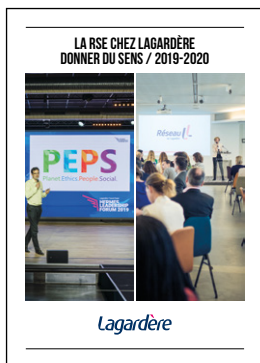
Réalisation : BRIEF

© Lagardère - Avril 2020



Avec Ecofolio
tous les papiers
se recyclent.

PUBLICATIONS



La RSE chez Lagardère en 2019-2020



Document d'enregistrement universel

contenant un Rapport financier annuel
Exercice 2019



Repères 2019-2020

Brochure institutionnelle

Ces publications sont également disponibles en version accessible et en anglais.

www.lagardere.com

CONTACTS

SIÈGE SOCIAL

Lagardère SCA
4, rue de Presbourg
75116 Paris
Tél : 01 40 69 16 00

PORTE-PAROLE

Ramzi Khiroun
Porte-parole de Lagardère SCA
Directeur des Relations Extérieures
Tél : 01 40 69 16 33
E-mail : rk@lagardere.fr

RELATIONS INVESTISSEURS

Emmanuel Rapin
Directeur du Financement
et des Relations Investisseurs
Tél : 01 40 69 17 45
E-mail : erapin@lagardere.fr

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS AU NOMINATIF

BNP Paribas Securities Services
CTO - Service Relations Actionnaires Lagardère
Grands Moulins de Pantin
9, rue du Débarcadère - 93761 Pantin Cedex
Tél : 01 57 43 34 00

Lagardère

Lagardère
PUBLISHING

Lagardère
TRAVEL RETAIL

ANAYA

hachette
EDUCATION

H
HEADLINE

Hatier

Livre
de Poche

L B
LITTLE, BROWN AND COMPANY

LAROUSSE

CG
The Orion
Publishing Group

clq
GRAND CENTRAL
PUBLISHING

CALMANN
LEVY

HODDER
EDUCATION
LEARN MORE

PERSEUS
BOOKS

Grasset

Quercus

aella  DUTYFREE
The Art of the Gift

THE GALLERY

DISCOVER
UNCOVER

TRIB'S

Bread & Co.

RELAY

SMULLERS

tech2go

natoo
HEALTHY ALL THE WAY

RELAIS H
place aux herbes

1
minute

SO!
coffee

VINO VOLO
L'AMER GREAT WINES

BUY
PARIS
DUTY FREE