AMENDEMENT AU
DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020

incluant le Rapport financier semestriel au 30 juin 2021

Lagardère

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Cet amendement au document d'enregistrement universel a été déposé le 26 juillet 2021 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

Le présent amendement actualise et doit être lu conjointement avec le Document d'enregistrement universel 2020 déposé auprès de l'AMF le 29 avril 2021 sous le numéro D.21-0385.

Une table de concordance est fournie dans le présent amendement afin de permettre de retrouver facilement les informations incorporées par référence et celles mises à jour ou modifiées.

Le Document d'enregistrement universel 2020 ainsi que le présent amendement sont disponibles sur le site internet de Lagardère SA (www.lagardere.com) dans la section Actionnaires et Investisseurs / Information Réglementée, ainsi que sur le site internet de l'AMF (www.amf-france.org).

SOMMAIRE

1 RAPPORT SEMESTRIEL D'ACTIVITÉ 2021 5

2 COMPTES SEMESTRIELS CONSOLIDÉS CONDENSÉS 2021 18

3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'INFORMATION FINANCIÈRE SEMESTRIELLE 60

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 62

5 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 138

Créé en 1992, Lagardère est un groupe de dimension mondiale présent dans plus de 40 pays, comptant plus de 28 000 collaborateurs et ayant dégagé un chiffre d'affaires de 4 439 millions d'euros en 2020.

Le Groupe se structure sur deux branches d'activités :

Lagardère Publishing 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).

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

Dans le domaine du numérique et d'Internet, la branche propose des produits en adéquation avec les nouvelles tendances du marché, et qui s'adaptent à la multiplicité des canaux de distribution, des supports et des formats (e-books, livres audio, marketing digital, plateforme d'adaptive learning en éducation, etc.).

La branche poursuit sa diversification dans des activités de loisirs adjacentes au monde de l'édition, notamment le jeu grand public dans toutes ses composantes.

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 :

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

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

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

Lagardère Live Entertainment qui s'appuie sur :

- la production de concerts (Florent Pagny, -M-, Jean-Louis Aubert, etc.) et de spectacles (*Les Souliers Rouges*, *Salut les copains*, *DISCO*, *Love Circus*, *Les Choristes*, etc.) ;
- la 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).

Ces activités sont décrites dans le chapitre 1.4 du Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 avril 2021 (le « Document d'enregistrement universel »).

CHIFFRES CLÉS

Compte de résultat consolidé simplifié

(M€)	1er semestre 2021	1er semestre 2020*
Chiffre d'affaires	**2 076**	**2 088**
Résop Groupe	**3**	**(218)**
Résultat des sociétés mises en équivalence**	(22)	(23)
Éléments non récurrents / non opérationnels	(98)	(156)
Charges financières nettes	(25)	(41)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(32)	(39)
Impôts	(3)	48
Résultat net des activités abandonnées	5	(8)
Résultat net	**(172)**	**(437)**
Résultat net – part du Groupe	**(171)**	**(422)**
Résultat net ajusté – part du Groupe* **	**(86)**	**(276)**

* Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1 de l'annexe aux comptes semestriels consolidés condensés au 30 juin 2021).
** Hors pertes de valeur.
*** Hors éléments non récurrents / non opérationnels.

Principales données financières par branche

	Chiffre d'affaires		Résop Groupe		Free cash-flow	
(M€)	**Au 30 juin 2021**	Au 30 juin 2020	**Au 30 juin 2021**	Au 30 juin 2020	**Au 30 juin 2021**	Au 30 juin 2020
Lagardère Publishing	**1 130**	971	**110**	27	**23**	(117)
Lagardère Travel Retail	**831**	947	**(96)**	(209)	**55**	(410)
Autres activités*	**115**	107	**(11)**	(35)	**(1)**	(16)
Actifs cédés**	**-**	63	**-**	(1)	**-**	32

* Lagardère News, Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et le Corporate Groupe.
** Principalement Lagardère Studios.

1

RAPPORT SEMESTRIEL D'ACTIVITÉ 2021

1.1 ACTIVITÉ DU 1ER SEMESTRE 2021 6

1.1.1 Compte de résultat 6
1.1.2 Tableau de financement 10
1.1.3 Endettement financier net 12

1.2 ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DURANT LE PREMIER SEMESTRE 2021 13

1.2.1 Mise en place d'un prêt garanti par l'État de 465 M€ et signature d'un amendement et allongement de maturité de la facilité de crédit renouvelable à mars 2023 13
1.2.2 Nomination de Pierre Leroy et Fabrice Bakhouche en qualité respectivement de Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué de Hachette Livre 13
1.2.3 Transformation de la Société en société anonyme 13

1.3 INFORMATIONS SUR LES PARTIES LIÉES 14

1.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 15

1.4.1 Cession de la participation de 24,9 % dans Sportfive 15

1.5 PRINCIPAUX RISQUES ET PRINCIPALES INCERTITUDES POUR LES SIX MOIS RESTANTS DE L'EXERCICE 15

1.6 PERSPECTIVES ET LIQUIDITÉ 15

1.1 ACTIVITÉ DU 1ER SEMESTRE 2021

Les comptes semestriels consolidés condensés sont établis conformément aux normes IFRS telles que décrites en note 1 de l'annexe aux comptes consolidés - Référentiel comptable.

Les principales variations de périmètre intervenues sur le 1er semestre 2021 sont décrites en note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

1.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	30.06.2021	30.06.2020 (*)	31.12.2020
Chiffre d'affaires	**2 076**	**2 088**	**4 439**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (**)	**3**	**(218)**	**(155)**
Résultat des sociétés mises en équivalence (***)	**(22)**	**(23)**	(58)
Éléments non récurrents / non opérationnels	**(98)**	**(156)**	(336)
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession (****)	***(37)***	***(17)***	*(17)*
Résultat avant charges financières et impôts	**(117)**	**(397)**	**(549)**
Charges financières nettes	**(25)**	**(41)**	(76)
Charges d'intérêts sur dettes de location	**(32)**	**(39)**	(74)
Charge d'impôts	**(3)**	**48**	31
Résultat net des activités abandonnées	**5**	**(8)**	(20)
Résultat net consolidé	**(172)**	**(437)**	**(688)**
Dont part attribuable aux :			
- Propriétaires de la société mère du Groupe	**(171)**	**(422)**	(660)
- Intérêts minoritaires	**(1)**	**(15)**	(28)

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1 de l'annexe aux comptes semestriels consolidés condensés).

(**) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées est un indicateur alternatif de performance issu de l'information sectorielle des comptes consolidés (cf. réconciliation en note 3 de l'annexe aux comptes semestriels consolidés condensés), et est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :

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

(***) Avant pertes de valeur.

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

Au 1er semestre 2021, le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 2 076 M€ soit une évolution de – 0,6 % en données consolidées et de +5,0 % à données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de change défavorable de -59 M€ attribuable majoritairement à la dépréciation du dollar américain. L'effet de périmètre négatif de - 55 M€ est lié à l'impact de la cession de Lagardère

Studios, partiellement contrebalancé notamment par l'effet favorable des acquisitions du Livre Scolaire et de Laurence King chez Lagardère Publishing.

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Publishing** au 30 juin 2021, s'établit à 1 130 M€, soit +16,4 % en données consolidées et +18,7 % en données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de périmètre positif de + 8 M€ relatif aux acquisitions du Livre Scolaire et de Laurence King, et par un effet de change négatif de - 30 M€, lié essentiellement à la dépréciation du dollar américain.

Les chiffres ci-dessous sont à données comparables.

Après un premier trimestre 2021 à +13,9% en données comparables, le deuxième trimestre affiche une croissance de +22,9%.

En France, la branche enregistre une forte hausse de son chiffre d'affaires de +26,9% à fin juin. Le fort attrait des lecteurs dans le contexte de la pandémie a notamment porté l'Illustré (en particulier les livres Pratique et Jeunesse) et la Littérature générale. La distribution des éditeurs tiers a également connu une hausse dans ce contexte favorable, notamment grâce aux bandes dessinées.

Au Royaume-Uni, la hausse de +17,3% du chiffre d'affaires est portée par le segment du Trade Adulte en frontlist et backlist, ainsi que par des ouvrages Jeunesse.

Aux États-Unis, la croissance de +14,8% s'explique par un programme de parutions porteur et la dynamique positive des titres de backlist en Jeunesse.

En Espagne/Amérique latine, l'activité est en recul de -4,5% en raison du repli des ventes au Mexique lié à la fermeture des écoles, effet contrebalancé par une dynamique positive du Trade en Espagne.

Le chiffre d'affaires des Fascicules est en croissance de +19,1%, grâce à la progression des anciennes collections en France et au Japon et à un programme de lancements plus important au premier semestre 2021.

Au premier semestre 2021, l'intérêt des lecteurs pour les formats digitaux se poursuit sur les différents territoires, malgré un effet de base défavorable dû aux confinements au premier semestre 2020. Le poids du livre numérique dans le chiffre d'affaires total s'établit à 8,2% contre 10,6%, et celui du livre audio numérique à 4,2% contre 5,3% au premier semestre 2020.

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail** au 30 juin 2021 s'établit à 831 M€, soit -12,3% en données consolidées et -9,2% en données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de périmètre nul et par un effet de change négatif de -29 M€.

Après un premier trimestre 2021 en baisse de -56,1% en données comparables, le deuxième trimestre affiche une croissance de +253% en raison de l'effet de base favorable dû aux confinements stricts du deuxième trimestre 2020.

Pour le premier semestre 2021, les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, la branche enregistre une baisse d'activité de -22%, en raison des mesures restrictives de déplacement au premier semestre 2021 et du faible niveau du trafic aérien international.

La zone EMEA (hors France) est en repli (-28,5%) sous l'effet des restrictions de déplacements. Les pays bénéficiant d'un réseau domestique important, notamment en gares (Roumanie, République tchèque, Bulgarie) se trouvent moins affectés par la baisse d'activité.

L'Amérique du Nord enregistre une progression du chiffre d'affaires de +14,9% sur le semestre, la performance étant tirée par la reprise soutenue des vols domestiques aux États-Unis depuis le deuxième trimestre 2021.

L'Asie-Pacifique est en hausse de +24,8%. La zone Pacifique affiche un fort recul des ventes en raison des fermetures de frontières, tandis que la Chine enregistre un chiffre d'affaires en croissance de +90%, dans un contexte de développement du réseau et d'effet de base favorable au premier trimestre 2020.

Le chiffre d'affaires des Autres activités s'établit à 115 M€ au 30 juin 2021, soit +7,5% en données consolidées et +7,9% à données comparables.

Les ventes de Lagardère News sont en hausse de +11%. La croissance du chiffre d'affaires des segments

Presse (+6%) et Radios (+15%) a été portée par l'activité publicitaire et les performances de Lagardere Publicité News, régie du pôle, plus favorable que lors de la période de confinement strict du premier semestre 2020. Les licences (+8%) ont également bénéficié de l'assouplissement des mesures restrictives dans différents pays.

Lagardère Live Entertainment enregistre une baisse de chiffre d'affaires de -79% sur le premier semestre du fait de la fermeture des salles de spectacles.

Les activités non conservées intégraient jusqu'en octobre 2020 l'activité de Lagardère Studios. À fin juin 2020, le chiffre d'affaires s'établissait à 63 M€.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à +3 M€, en progression de +221 M€ par rapport à fin juin 2020.

- Le **résultat de Lagardère Publishing** Publishing s'élève à 110 M€, en forte hausse de +83 M€ par rapport au premier semestre 2020. La croissance du résultat est tirée par le dynamisme de l'activité et la part toujours élevée des ventes en ecommerce, ainsi que par un mix format favorable. La branche poursuit par ailleurs les mesures d'économies déployées en 2020.

- Le **résultat de Lagardère Travel Retail** s'établit à -96 M€, en hausse de +113 M€ par rapport au premier semestre 2020. Cela représente un flow through de 12,2% par rapport à 2019 (impact de la baisse du chiffre d'affaires sur le résultat opérationnel) en données consolidées, transcrivant ainsi les efforts significatifs de contrôle des coûts sur la période.

  Les charges ont en effet été réduites de 999 M€ au premier semestre 2021 par rapport au premier semestre 2019, dont 320 M€ de baisse de frais fixes, comprenant principalement la renégociation des conditions contractuelles des contrats de concessions, l'adaptation des points de vente en fonction du trafic, l'ajustement des charges de personnel et la baisse des frais généraux annexes.

- **Le résultat des Autres activités** s'établit à -11 M€, en progression de +24 M€. Cette évolution est principalement attribuable à l'effet favorable de l'activité et à la poursuite des mesures d'économies entreprises.

- **Les activités non conservées** intégraient jusqu'en octobre 2020 l'activité de Lagardère Studios. À fin juin 2020, le résultat opérationnel s'établissait à -1 M€.

Le **résultat des sociétés mises en équivalence** (avant pertes de valeur) est de - 22 M€ au 30 juin 2021, en légère amélioration par rapport au 1er semestre 2020. Les entités en partenariat chez Lagardère Travel Retail sont toujours impactées par la crise sanitaire notamment en France.

Au 30 juin 2021, **les éléments non récurrents / non opérationnels** du résultat avant charges financières et impôts correspondent à une perte nette de -98 M€ qui comprend :

- des **plus et moins-values de cession** pour un montant net de +20 M€ correspondant principalement aux impacts des cessions des participations minoritaires de Glénat et J'ai Lu chez Lagardère Publishing ;

- des **charges de restructuration** pour -26 M€, dont - 20 M€ sur les Autres activités liés aux coûts de transformation de Lagardère SCA en SA et à des coûts de réorganisation chez Lagardère News, -3 M€ chez Lagardère Travel Retail et -3 M€ chez Lagardère Publishing ;

- **l'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions** pour -49 M€, dont -46 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession en Amérique du Nord (Paradies, HBF et Vino Volo), en Italie (aéroport de Rome et Airest), et en Belgique (IDF), et -3 M€ chez Lagardère Publishing ;

- des **pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles** pour -6 M€, liés à des fermetures de points de vente chez Lagardère Travel Retail ;

- **l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions** à hauteur de -37 M€ principalement chez Lagardère Travel

Retail (y compris gains et pertes sur contrats de location). Cet impact exclut une partie des réductions des loyers fixes négociées sur le premier semestre qui a été constatée en Résultat opérationnel courant des sociétés intégrée. Cette réduction de loyers est comptabilisée en contrepartie d'une baisse du droit d'utilisation selon IFRS 16 dans l'attente de l'adoption par l'Union européenne du 2e amendement de la norme qui sera applicable d'ici la fin d'année 2021 et permettra la reconnaissance en produit dans les comptes.

Au 30 juin 2020, les éléments non récurrents / non opérationnels affichaient une perte nette de -156 M€ comprenant des plus et moins-values de cession de -8 M€, des charges de restructuration à hauteur de -12 M€ provenant notamment des restructurations / licenciements chez Lagardère Travel Retail du fait de la crise sanitaire, l'amortissement des incorporels et les charges relatives aux acquisitions des sociétés intégrées pour -56 M€ dont -51 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession, des pertes de valeur à hauteur de -63 M€ dont la dépréciation du contrat de concession de Rome chez Lagardère Travel Retail, les dépréciations des écarts d'acquisition du Bataclan et des actifs de production audiovisuelle (liée à la cession de Lagardère Studios).

Enfin, l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions s'élevait à -17 M€.

En conséquence, **le résultat avant charges financières et impôts** du Groupe s'établit au 30 juin 2021 à -117 M€, contre -397 M€ au 30 juin 2020.

Les charges financières nettes s'établissent à -25 M€ au 30 juin 2021 contre -41 M€ au 30 juin 2020. Cette amélioration s'explique par des revenus exceptionnels liés à des actifs financiers en 2021 et par l'absence de pertes de valeur enregistrées comme en 2020 chez Lagardère Travel Retail, malgré une hausse du coût de la dette en lien avec les refinancements réalisés fin 2020.

Les charges d'intérêt sur dettes de location s'établissent à -32 M€ au 30 juin 2021, en baisse de 7 M€ par rapport au 30 juin 2020 en lien avec la réduction des dettes de location.

Au 30 juin 2021, **la charge d'impôt** comptabilisée s'établit à -3 M€. Au 30 juin 2020, elle était de +48 M€ et intégrait essentiellement des produits d'impôts différés liés aux pertes fiscales de la période et aux pertes de valeur sur contrats de concession.

Le résultat net des activités abandonnées est de +5 M€ contre -8 M€ au 30 juin 2020. Il intégrait au 1er semestre 2020 le résultat généré par l'activité de Lagardère Sports jusqu'à la cession en avril 2020 et le résultat de cession. Au 1er semestre 2021, il inclut les variations de provisions pour garantie de passif ainsi que le solde des frais liés à la cession.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à -1 M€ au premier semestre 2021, contre -15 M€ au premier semestre 2020, liés à de moindres pertes essentiellement chez Lagardère Travel Retail aux États-Unis.

1.1.2 TABLEAU DE FINANCEMENT

Financement

(M€)	30.06.2021	30.06.2020 (*)	31.12.2020
Flux générés par l'activité avant variation de BFR	**153**	**27**	257
Diminution des dettes de location	**(94)**	**(113)**	(236)
Intérêts payés sur dettes de location	**(11)**	**(37)**	(49)
Variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location	**(10)**	**(15)**	(4)
Flux générés par les opérations avant variation de BFR et impôts payés (MBA)	**38**	**(138)**	**(32)**
Variation du besoin en fonds de roulement	**88**	**(269)**	(17)
Impôts payés	**(11)**	**(15)**	(38)
Flux générés par les opérations	**115**	**(422)**	**(87)**
Investissements	**(89)**	**(104)**	(206)
- incorporels et corporels	***(50)***	***(90)***	*(170)*
- financiers	***(39)***	***(14)***	*(36)*
Cessions d'actifs	**75**	**28**	97
- incorporels et corporels	***12***	***1***	*1*
- financiers	***63***	***27***	*96*
Intérêts encaissés	**6**	**3**	5
(Augmentation) diminution des placements financiers	**-**	**-**	-
Flux nets d'investissements	**(8)**	**(73)**	**(104)**
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	**107**	**(495)**	**(191)**
Flux de financement hors dettes de location	**132**	**626**	**(72)**
Autres flux	**(33)**	**(18)**	-
Flux nets liés aux activités abandonnées	**-**	**-**	-
Variation de trésorerie	**206**	**113**	**(263)**

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1 de l'annexe aux comptes semestriels consolidés condensés).

Depuis le 1er janvier 2019, le Groupe applique la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective complète.

Le tableau ci-dessus présente les flux générés par les opérations et les flux de financement hors dettes de location, afin de neutraliser l'impact d'IFRS 16. Cette présentation permet d'inclure le paiement des loyers, représenté par les intérêts sur dettes de location et la diminution des dettes de location, dans les flux opérationnels. Les données ainsi présentées correspondent au suivi de la performance réalisé par la Direction du Groupe.

Le rapprochement des données ci-dessus avec les comptes consolidés est effectué en note 3 de l'annexe aux comptes semestriels consolidés condensés.

1.1.2.1 FLUX GÉNÉRÉS PAR LES OPÉRATIONS ET D'INVESTISSEMENTS

Au 30 juin 2021, **les flux générés par les opérations avant variation du besoin en fonds de roulement** (marge brute d'autofinancement) ressortent à +38 M€, contre -138 M€ au 30 juin 2020. Cette évolution résulte essentiellement de l'impact de la reprise progressive de l'activité chez Lagardère Travel Retail, (+93 M€) et de la bonne performance de l'activité chez Lagardère Publishing (+80 M€).

La **variation du besoin en fonds de roulement** s'établit à +88 M€, contre - 269 M€ au 30 juin 2020. Cette amélioration provient principalement de Lagardère Travel Retail (+ 323 M€), qui bénéficie d'un effet de base favorable avec l'arrêt de l'activité qui avait pesé négativement sur les dettes fournisseurs et les stocks, et de la reconstitution du BFR sur le premier semestre 2021 avec la reprise progressive de l'activité et des plans d'actions de maîtrise de BFR mis en place. Chez Lagardère Publishing, l'amélioration (+76 M€) provient de dettes fournisseurs très élevées du fait de la croissance de l'activité alors que les créances clients ont été maitrisées.

Les **impôts payés** sont en légère baisse à -11 M€ contre -15 M€ en 2020.

Les **flux générés par les opérations** s'élèvent donc à +115 M€ au 30 juin 2021, contre -422 M€ au 30 juin 2020.

Les **investissements corporels et incorporels** s'élèvent à -50 M€, en forte économie de +40 M€ par rapport au 30 juin 2020, notamment chez Lagardère Travel Retail (+43 M€) avec le maintien d'un contrôle strict et des décalages de projet compte tenu de l'environnement incertain.

Les **investissements financiers** s'élèvent à -39 M€ au 30 juin 2021. Ils correspondent principalement à l'acquisition de Hiboutatillus en France chez Lagardère Publishing, et à un dépôt de garantie au sein des Autres activités. Au 30 juin 2020, ces investissements financiers s'établissaient à -14 M€, et concernaient Lagardère Publishing pour -17 M€ avec l'acquisition du Livre Scolaire.

Les **cessions d'actifs corporels et incorporels** s'élèvent à +12 M€ et incluent notamment la cession de la Matra MS670. Au 30 juin 2020, ces cessions s'élevaient à +1 M€.

Les **cessions d'actifs financiers** s'établissent à +63 M€ et incluent l'encaissement du solde du remboursement du prêt vendeur lié à l'Asian Football Confederation à la suite de la cession de Lagardère Sports et la cession de J'ai Lu chez Lagardère Publishing. Sur le 1er semestre 2020, elles s'élevaient à +27 M€, correspondant principalement à la cession de Lagardère Sports.

Les **intérêts encaissés** représentent +6 M€, en hausse de +3 M€ par rapport au 1er semestre 2020.

Au total, la somme des **flux générés par les opérations et d'investissements** représente au 30 juin 2021 un encaissement net de 107 M€, contre un décaissement net de 495 M€, au 30 juin 2020.

1.1.2.2 FLUX DE FINANCEMENT

Au 30 juin 2021, les flux de financement hors dettes de location se soldent par un encaissement net de +132 M€ et comprennent :

- des dividendes versés aux minoritaires de -13 M€, dont -7 M€ chez Lagardère Travel Retail en Amérique du Nord et -6 M€ chez Lagardère Publishing ;
- une augmentation nette des dettes financières de +178 M€ correspondant essentiellement au tirage du PGE pour +465 M€ et à l'émission nette de billets de trésorerie (NEU CP) pour +180 M€, partiellement compensés par les remboursements de la ligne de crédit syndiqué pour -300 M€, des emprunts auprès des établissements de crédit pour -150 M€ et des titres négociables à moyen terme (NEU MTN) pour - 30 M€ ;
- des intérêts payés pour -33 M€, incluant le paiement des coupons pour -19 M€ de l'emprunt obligataire émis en avril 2016 pour 500 M€ et de l'emprunt obligataire de 300 M€ émis en juin 2017.

1.1.3 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€)	30.06.2021	31.12.2020
Placements financiers et trésorerie	**868**	687
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif	**7**	16
Dettes financières non courantes	**(2 069)**	(1 643)
Dettes financières courantes	**(522)**	(793)
Endettement financier net	**(1 716)**	**(1 733)**

Les variations des premiers semestres 2021 et 2020 s'analysent comme suit :

(M€)	1er semestre 2021	1er semestre 2020
Endettement financier net au 1er janvier	**(1 733)**	**(1 461)**
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	**107**	(495)
Intérêts payés	**(33)**	(34)
Cession (acquisitions) de titres d'autocontrôle	**-**	(2)
Cession (acquisitions) d'intérêts minoritaires	**(1)**	-
Dividendes	**(13)**	(4)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	**(3)**	(15)
Mouvements de périmètre	**-**	(4)
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	**(9)**	(21)
Impact du classement en actifs destinés à être cédés	**-**	(14)
Incidence des effets de change et divers	**(31)**	2
Endettement financier net au 30 juin	**(1 716)**	**(2 048)**

1.2 ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DURANT LE PREMIER SEMESTRE 2021

Le lien, lorsqu'il existe ou lorsqu'il est significatif, entre ces événements et leur incidence sur les comptes consolidés condensés est présenté soit dans le paragraphe 1.1, soit en note 2 de l'annexe aux comptes consolidés condensés au 30 juin 2021.

1.2.1 MISE EN PLACE D'UN PRÊT GARANTI PAR L'ÉTAT DE 465 M€ ET SIGNATURE D'UN AMENDEMENT ET ALLONGEMENT DE MATURITÉ DE LA FACILITÉ DE CRÉDIT RENOUVELABLE À MARS 2023

Dans un contexte incertain de prolongement de la crise sanitaire, le groupe Lagardère a consolidé sa structure financière via un prêt garanti par l'État, un amendement et une extension de sa ligne de crédit renouvelable. Tous ces contrats signés le 18 décembre 2020 sont entrés en vigueur début janvier 2021.

Lagardère a mis en place auprès de ses principales banques partenaires françaises et européennes un emprunt de 465 M€ garanti à hauteur de 80 % par l'État, validé par la publication de l'arrêté du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance du 31 décembre 2020 au *Journal officiel* du 3 janvier 2021, et tiré pour son montant intégral le 8 janvier 2021.

Le prêt garanti par l'État est à échéance initiale de douze mois, avec option d'extension jusqu'à cinq années additionnelles. Cette option est exerçable par la société à sa discrétion, à l'issue de la période initiale d'un an.

Simultanément, Lagardère a conclu un amendement et une extension de sa facilité de crédit renouvelable auprès de ses banques partenaires, consistant en :

- un ajustement de la facilité de crédit à 1,1 milliard d'euros ;
- une extension de la facilité de mai 2022 à mars 2023 à hauteur de 1,0 milliard d'euros ;
- la redéfinition des covenants financiers durant cette période afin de tenir compte des effets de la crise sanitaire sur l'ensemble des activités du groupe Lagardère (cf. note 29.1.1 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2020).

1.2.2 NOMINATION DE PIERRE LEROY ET FABRICE BAKHOUCHE EN QUALITÉ RESPECTIVEMENT DE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE HACHETTE LIVRE

Sur proposition de Arnaud Lagardère, le conseil d'administration de Hachette Livre, société holding de la branche Lagardère Publishing, a nommé le 29 mars 2021 Pierre Leroy, co-Gérant de Lagardère SCA, en qualité de Président-Directeur Général, en remplacement de Arnaud Nourry qui a quitté le Groupe dans le cadre d'une séparation amiable.

Sur proposition de Pierre Leroy, le conseil d'administration d'Hachette Livre a également nommé le 29 mars 2021 Fabrice Bakhouche en qualité de Directeur Général Délégué.

1.2.3 TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ EN SOCIÉTÉ ANONYME

Le 30 juin 2021, les assemblées générales des associés commandités et des actionnaires commanditaires de Lagardère SCA (la « Société ») ont approuvé la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration ainsi que l'attribution aux

commandités, en compensation de la perte de leurs droits pécuniaires et non pécuniaires, d'un total de 10 millions d'actions nouvelles.

Les actionnaires, qui représentaient un quorum de près de 87%, ont adopté l'ensemble des 44 résolutions qui leur étaient soumises avec un taux moyen d'approbation de 99,56%.

La Société a adopté ainsi à compter du 30 juin 2021 la forme de société anonyme à conseil d'administration et sa dénomination sociale a été modifiée en conséquence en « Lagardère SA ».

À l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration nouvellement élu, composé de Virginie Banet (membre indépendant), Valérie Bernis (membre indépendant), Laura Carrere (membre indépendant), Fatima Fikree, Noëlle Genaivre et Pascal Jouen (administrateurs représentant les salariés), Arnaud Lagardère, Véronique Morali (membre indépendant), Joseph Oughourlian, Arnaud de Puyfontaine, Nicolas Sarkozy (membre indépendant) et Pierre Leroy (censeur), s'est réuni afin de mettre en place la nouvelle gouvernance de la Société.

Le Conseil a décidé que la direction générale de la Société serait assumée par le Président du Conseil d'Administration, et a nommé M. Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général pour la durée de six ans de son mandat d'administrateur. Le Conseil a également nommé M. Pierre Leroy en qualité de Directeur Général Délégué pour la même durée.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs adopté son règlement intérieur et a désigné les membres respectifs du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Le Comité d'Audit est ainsi composé de :

- Véronique Morali, membre indépendant, désignée également Présidente du Comité d'Audit ;
- Virginie Banet, membre indépendant ;
- Valérie Bernis, membre indépendant ;
- Fatima Fikree.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE est ainsi composé de :

- Virginie Banet, membre indépendant, désignée également Présidente du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ;
- Laura Carrere, membre indépendant ;
- Véronique Morali, membre indépendant ;
- Nicolas Sarkozy, membre indépendant.

1.3 INFORMATIONS SUR LES PARTIES LIÉES

Les informations sur les parties liées sont décrites dans la note 20 de l'annexe aux comptes consolidés au 30 juin 2021.

Lagardère SCA a par ailleurs conclu, le 27 avril 2021, un protocole transactionnel avec les sociétés Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA agissant pour le compte de diverses entités dont elles assurent la gestion, ayant pour objet de mettre définitivement fin à toutes les procédures qui les opposent et de souscrire à des obligations réciproques de non-dénigrement et de dialogue (ci-après le « Protocole Transactionnel »).

Le Protocole Transactionnel a été conclu pour une durée de vingt années. Sa conclusion n'entraîne aucun engagement financier pour Lagardère SCA.

Le Conseil de Surveillance de Lagardère SCA a retenu que la conclusion de ce Protocole Transactionnel s'inscrivait dans une perspective de relations actionnariales pacifiées et apaisées entre la Société et ses actionnaires, conforme à son intérêt social et a en conséquence autorisé le 27 avril 2021 la conclusion de ce Protocole Transactionnel, qui a ensuite été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires le 30 juin 2021.

1.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

1.4.1 CESSION DE LA PARTICIPATION DE 24,9 % DANS SPORTFIVE

Le groupe Lagardère a cédé, pour une valeur légèrement supérieure à sa valeur nette comptable, au fonds d'investissement H.I.G. Capital le 26 juillet 2021, la participation non stratégique de 24,9% qu'il avait conservée au capital du groupe Sportfive (anciennement dénommée Lagardère Sports) suite à sa cession à ce fonds d'investissement le 22 avril 2020. Cette opération a été assortie du remboursement au 1er semestre 2021 du solde intégral de 45 M€ au groupe Lagardère du prêt vendeur dont le montant total s'élevait à 64 M€, qui avait été consenti au fonds d'investissement H.I.G. Capital et remboursé au fur et à mesure des encaissements générés par l'exécution et la fin du contrat avec l'Asian Football Confederation intervenue le 31 décembre 2020. Le Groupe conserve le prêt vendeur de 35 M€ qui sera remboursé au plus tard le 31 décembre 2025, et la gestion du litige en procédure arbitrale avec la Confédération Africaine de Football et ses implications financières.

1.5 PRINCIPAUX RISQUES ET PRINCIPALES INCERTITUDES POUR LES SIX MOIS RESTANTS DE L'EXERCICE

Ces éléments sont globalement décrits dans le chapitre 3 intitulé « Facteurs de risques et dispositif de contrôle » du Document d'enregistrement universel et restent applicables sur l'exercice en cours, qu'il s'agisse de leur nature ou de leur niveau de criticité.

Pour ce qui concerne les litiges ayant connu des évolutions notables depuis les faits relatés dans le Document d'enregistrement universel, il convient de se référer, en particulier, à la note 19 de l'annexe des comptes semestriels consolidés condensés au 30 juin 2021.

1.6 PERSPECTIVES ET LIQUIDITÉ

Perspectives

Les effets de la crise sanitaire sont très différents pour Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail. Pour l'année 2021, l'environnement demeure incertain dans un contexte de nouveaux variants de Covid-19. Lagardère poursuit ses efforts de maîtrise des coûts et de contrôle de sa trésorerie sur l'intégralité du Groupe.

► Lagardère Publishing

Dans un contexte de crise sanitaire, l'attrait renforcé pour la lecture a un effet bénéfique sur les ventes. Le Groupe estime que cette dynamique se normalise en lien avec une meilleure fréquentation des lieux de socialisation en 2021. Par ailleurs, l'absence de réforme scolaire en 2021 viendra contrebalancer les effets positifs de la publication d'un album d'*Astérix* au quatrième trimestre 2021.

La profitabilité de la branche est portée par le mix favorable dans le contexte actuel : ainsi, Lagardère Publishing attend une marge opérationnelle[1] légèrement supérieure à 10% pour l'année 2021.

► Lagardère Travel Retail

L'activité de Lagardère Travel Retail est fortement corrélée à la tendance du trafic passagers aérien dans les différentes géographies : la diversité des localisations et segments de la branche permet de capter la reprise progressive des vols

[1] Résop de la branche divisé par le chiffre d'affaires de la branche.

notamment aux États-Unis, dans un contexte qui demeure néanmoins incertain.

En 2021, la branche poursuit les initiatives de protection du résultat initiées en 2020, permettant à Lagardère Travel Retail de minimiser le flow through en 2021 à un niveau compris entre 15% et 20%[2].

Par ailleurs, Lagardère Travel Retail poursuit activement ses efforts de maîtrise de la trésorerie, en particulier sur le BFR et les Capex en 2021.

Liquidité

Au 30 juin 2021, le Groupe bénéficie d'une liquidité de 1 970 M€, composée d'une trésorerie de 868 M€ et de la ligne de crédit renouvelable non tirée de 1 102 M€ consentie par un pool de banques relationnelles du Groupe.

Début janvier 2021, le groupe Lagardère a mis en place :

- un prêt de 465 M€ garanti par l'État à hauteur de 80% (« PGE ») à échéance initiale de 12 mois qui peut être étendue jusqu'à 5 ans additionnels (option exerçable par la société à sa discrétion à l'issue de la période d'un an) ;
- un amendement et une extension de sa ligne de crédit renouvelable auprès de ses banques partenaires consistant en un ajustement de la facilité de crédit à 1 102 M€ et en une extension de la facilité de mai 2022 à mars 2023 à hauteur de 1 002 M€.

Le Groupe estime que la liquidité est suffisante pour couvrir ses besoins de financement des douze prochains mois, aussi bien opérationnels que ceux liés au remboursement des échéances dues à hauteur de 522 M€ (dont 372 M€ de billets de trésorerie au 30 juin 2021), dans le contexte d'un scénario prudent, qui intègre des prévisions de trafic passagers IATA (en date du 26 mai 2021) à 52% du trafic 2019 en 2021 et à 88% du trafic 2019 en 2022 pour Lagardère Travel Retail.

2 Impact négatif sur le Résop de la baisse du chiffre d'affaires 2021 par rapport à 2019.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

2

COMPTES SEMESTRIELS CONSOLIDÉS CONDENSÉS 2021

Compte de résultat consolidé

(M€)		30.06.2021	30.06.2020 (*)	31.12.2020
Chiffre d'affaires	*(Notes 3 et 4)*	2 076	2 088	4 439
Produits annexes		29	27	41
Produits des activités ordinaires		**2 105**	**2 115**	**4 480**
Achats et variation de stocks		(672)	(694)	(1 438)
Charges externes		(703)	(710)	(1 473)
Charges de personnel		(538)	(617)	(1 186)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(84)	(92)	(187)
Amortissements des droits d'utilisation	*(Note 13)*	(190)	(261)	(473)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions		(49)	(55)	(109)
Charges de restructuration	*(Note 5)*	(26)	(12)	(55)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	*(Note 6)*	20	(8)	(7)
Gains et pertes sur contrats de location (**)	*(Note 13)*	48	80	171
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	*(Note 7)*	(6)	(63)	(151)
Autres charges	*(Note 8)*	(38)	(74)	(126)
Autres produits	*(Note 9)*	38	17	63
Contribution des sociétés mises en équivalence	*(Note 14)*	(22)	(23)	(58)
Résultat avant charges financières et impôts	*(Note 3)*	**(117)**	**(397)**	**(549)**
Produits financiers	*(Note 10)*	9	7	8
Charges financières	*(Note 10)*	(34)	(48)	(84)
Charges d'intérêts sur dettes de location	*(Note 13)*	(32)	(39)	(74)
Résultat avant impôts		**(174)**	**(477)**	**(699)**
Charge d'impôts	*(Note 11)*	(3)	48	31
Résultat net des activités poursuivies		**(177)**	**(429)**	**(668)**
Résultat net des activités abandonnées (***)		5	(8)	(20)
Résultat net consolidé		**(172)**	**(437)**	**(688)**
Dont part attribuable aux :				
Propriétaires de la société mère du Groupe		(171)	(422)	(660)
Intérêts minoritaires		(1)	(15)	(28)
Résultat net par action - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe				
Résultat net par action de base (en €)	*(Note 12)*	*(1,27)*	*(3,27)*	*(0,12)*
Résultat net par action dilué (en €)	*(Note 12)*	*(1,27)*	*(3,27)*	*(0,12)*
Résultat net des activités poursuivies par action - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe				
Résultat net par action de base (en €)	*(Note 12)*	*(1,31)*	*(3,20)*	*1,47*
Résultat net par action dilué (en €)	*(Note 12)*	*(1,31)*	*(3,20)*	*1,46*

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1).

(**) Incluent les gains et pertes sur modifications de contrats, les loyers variables négatifs et les réductions de dettes de location entrant dans le champs d'application du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 13).

(***) Voir la note 2.2 pour plus d'informations sur l'impact d'« IFRS 5 — Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

État global des gains et pertes consolidés

(M€)	30.06.2021	30.06.2020 (*)	31.12.2020
Résultat net consolidé (1)	**(172)**	**(437)**	(688)
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées (**)	**2**	4	(7)
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)	**1**	4	(7)
Variation des écarts de conversion	**57**	(32)	(124)
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés (**)	**(9)**	(17)	8
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (**)	**-**	-	-
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net (3)	**48**	(49)	(116)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2)+(3)	**49**	(45)	(123)
Total des gains et pertes consolidés (1)+(2)+(3)	**(123)**	(482)	(811)
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe	***(124)***	*(468)*	*(778)*
Intérêts minoritaires	***1***	*(14)*	(33)

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1).
(**) Nets d'impôts.

État des flux de trésorerie consolidé

(M€)		30.06.2021	30.06.2020 (*)	31.12.2020
Résultat net des activités poursuivies		**(177)**	**(429)**	**(668)**
Impôts sur le résultat	*(Note 11)*	3	(48)	(31)
Charges financières nettes	*(Note 10)*	57	80	150
Résultat avant charges financières et impôts		**(117)**	**(397)**	**(549)**
Dotations aux amortissements		321	405	763
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		(5)	68	148
(Gain) perte sur cessions d'actifs et sur contrats de location		(68)	(73)	(164)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		-	1	1
Résultat des sociétés mises en équivalence	*(Note 14)*	22	23	58
Variation du besoin en fonds de roulement	*(Note 15)*	78	(284)	(21)
Flux générés par l'activité		**231**	**(257)**	**236**
Impôts payés		(11)	(15)	(38)
Flux opérationnels	*(A)*	**220**	**(272)**	**198**
Investissements				
- Incorporels et corporels	*(Note 3)*	(50)	(90)	(170)
- Titres de participation	*(Note 3)*	(23)	(24)	(40)
- Trésorerie sur entrée de périmètre	*(Note 3)*	-	10	13
- Autres actifs non courants	*(Note 3)*	(16)	-	(9)
Total investissements	*(B)*	**(89)**	**(104)**	**(206)**
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé				
Prix de vente des immobilisations cédées				
- Incorporelles et corporelles	*(Note 3)*	12	1	1
- Titres de participation	*(Note 3)*	63	22	104
- Trésorerie sur sortie de périmètre	*(Note 3)*	(3)	-	(18)
Diminution des autres actifs non courants	*(Note 3)*	3	5	10
Total cessions	*(C)*	**75**	**28**	**97**
Intérêts encaissés	*(D)*	6	3	5
Flux d'investissements	*(F)=(B)+(C)+(D)*	**(8)**	**(73)**	**(104)**
Somme des flux opérationnels et d'investissements	*(G)=(A) + (F)*	**212**	**(345)**	**94**
Opérations sur les capitaux propres				
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		1	-	1
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		-	(2)	5
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires		(1)	-	(12)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (**)		-	-	-
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(13)	(4)	(13)
Total des opérations sur les capitaux propres	*(H)*	**(13)**	**(6)**	**(19)**
Mouvements financiers				
- Augmentation des dettes financières	*(Note 16.1)*	667	811	334
- Diminution des dettes financières		(489)	(145)	(323)
Total des mouvements des dettes financières	*(I)*	**178**	**666**	**11**
Intérêts payés	*(J)*	(33)	(34)	(64)
Diminution des dettes de location	*(Note 13) - (J)*	(94)	(113)	(236)
Intérêts sur dettes de location	*(Note 13) - (J)*	(11)	(37)	(49)
Flux de financement	*(K)=(H)+(I)+(J)*	**27**	**476**	**(357)**
Autres mouvements				
- Différences de conversion sur la trésorerie		(8)	4	11
- Autres éléments		(25)	(22)	(11)
Total des autres mouvements	*(L)*	**(33)**	**(18)**	**-**
Flux nets liés aux activités abandonnées (***)	*(Note 2) - (M)*	-	-	-
Variation de trésorerie	**(N)=(G)+(K)+(L)+(M)**	**206**	**113**	**(263)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie début de période		**605**	**868**	**868**
Trésorerie et équivalents de trésorerie fin de période	*(Note 15)*	**811**	**981**	**605**

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1).
(**) Y compris quote-part du résultat versé aux associés commandités.
(***) Voir la note 2.2 pour plus d'informations sur l'impact des activités abandonnées au titre d'IFRS 5.

Bilan consolidé

ACTIF (M€)		30.06.2021	31.12.2020
Immobilisations incorporelles		940	975
Écarts d'acquisition		1 486	1 461
Droits d'utilisation	*(Note 13)*	1 669	1 939
Immobilisations corporelles		676	709
Titres mis en équivalence	*(Note 14)*	34	52
Autres actifs non courants		212	212
Impôts différés - Actif		243	239
Actifs non courants		**5 260**	**5 587**
Stocks et en-cours	*(Note 15)*	544	498
Créances clients et comptes rattachés	*(Note 15)*	965	1 050
Autres actifs courants		719	675
Placements financiers		-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*(Note 15)*	868	687
Actifs courants		**3 096**	**2 910**
Actifs destinés à être cédés		**-**	**-**
Total Actif		**8 356**	**8 497**

Bilan consolidé

PASSIF (M€)		30.06.2021	31.12.2020
Capital social		861	800
Primes d'émission		-	4
Réserves et résultats non distribués		94	815
Résultat de l'exercice (part du Groupe)		(171)	(660)
Autres éléments du résultat global		(184)	(234)
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		**600**	**725**
Intérêts minoritaires	*(Note 17)*	86	102
Capitaux propres		**686**	**827**
Provisions pour retraites et obligations assimilées		98	108
Provisions pour risques et charges non courantes		202	174
Dettes financières non courantes	*(Note 16)*	2 069	1 643
Dettes de location non courantes	*(Note 13)*	1 678	1 833
Autres passifs non courants		41	45
Impôts différés - Passif		244	253
Passifs non courants		**4 332**	**4 056**
Provisions pour risques et charges courantes		147	168
Dettes financières courantes	*(Note 16)*	522	793
Dettes de location courantes	*(Note 13)*	369	413
Fournisseurs et comptes rattachés	*(Note 15)*	1 110	1 042
Autres passifs courants		1 190	1 198
Passifs courants		**3 338**	**3 614**
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés		**-**	**-**
Total Passif		**8 356**	**8 497**

État des variations des capitaux propres consolidés

(M€)	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Solde au 31 décembre 2019	**800**	**9**	**836**	**(97)**	**11**	**(37)**	**1 522**	**150**	**1 672**
Résultat net de la période (*)	-	-	(422)	-	-	-	**(422)**	(15)	**(437)**
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres (a)/(*)	-	-	4	-	(33)	(17)	**(46)**	1	**(45)**
Total des gains et pertes consolidés de la période (*)	**-**	**-**	**(418)**	**-**	**(33)**	**(17)**	**(468)**	**(14)**	**(482)**
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	**-**	(4)	**(4)**
Variation de capital de la société mère (b)	-	(6)	(7)	13	-	-	**-**	-	**-**
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	**-**	-	**-**
Variation des actions propres	-	-	-	(2)	-	-	**(2)**	-	**(2)**
Rémunérations sur base d'actions	-	-	4	-	-	-	**4**	-	**4**
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	(13)	-	-	-	**(13)**	13	**-**
Variation de périmètre et autres	-	-	(22)	-	2	5	**(15)**	(14)	**(29)**
Solde au 30 juin 2020 (*)	**800**	**3**	**380**	**(86)**	**(20)**	**(49)**	**1 028**	**131**	**1 159**
Solde au 31 décembre 2020	**800**	**4**	**135**	**(79)**	**(112)**	**(23)**	**725**	**102**	**827**
Résultat net de la période	-	-	(171)	-	-	-	**(171)**	(1)	**(172)**
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres (a)	-	-	2	-	55	(10)	**47**	2	**49**
Total des gains et pertes consolidés de la période	**-**	**-**	**(169)**	**-**	**55**	**(10)**	**(124)**	**1**	**(123)**
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	**-**	(13)	**(13)**
Variation de capital de la société mère (b)/©	61	(4)	142	9	-	-	**208**	-	**208**
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	**-**	1	**1**
Variation des actions propres	-	-	-	-	-	-	**-**	-	**-**
Rémunérations sur base d'actions	-	-	3	-	-	-	**3**	-	**3**
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	1	-	-	-	**1**	(1)	**-**
Variation de périmètre et autres (c)	-	-	(215)	-	-	2	**(213)**	(4)	**(217)**
Solde au 30 juin 2021	**861**	**-**	**(103)**	**(70)**	**(57)**	**(31)**	**600**	**86**	**686**

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1).
(a) Détail en note 17 de l'annexe aux comptes consolidés.
(b) Augmentation de capital par incorporation de réserves et réduction de capital par annulation d'actions propres.
(c) Augmentation de capital par incorporation de réserves du 30 juin 2021 (cf. note 1.1 Transformation de Lagardère en Société Anonyme (décommanditation)).

SOMMAIRE DES NOTES

NOTE 1 Principes comptables et evenements significatifs 26
NOTE 2 Principales variations du périmètre de consolidation 31
NOTE 3 Informations par branche d'activité 33
NOTE 4 Chiffre d'affaires 39
NOTE 5 Charges de restructuration 41
NOTE 6 Plus et moins-values 41
NOTE 7 Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles 42
NOTE 8 Autres charges des activités 43
NOTE 9 Autres produits des activités 43
NOTE 10 Charges financières nettes 44
NOTE 11 Impôt sur les résultats 44
NOTE 12 Résultat net par action 45
NOTE 13 Contrats de location 46
NOTE 14 Titres mis en équivalence 50
NOTE 15 Trésorerie et besoin en fonds de roulement 52
NOTE 16 Dettes financières 54
NOTE 17 Gains et pertes enregistrés en capitaux propres 56
NOTE 18 Obligations contractuelles et engagements hors bilan 58
NOTE 19 Litiges en cours 59
NOTE 20 Parties liées 59
NOTE 21 Événements postérieurs à la clôture 59

ANNEXE AUX COMPTES SEMESTRIELS CONSOLIDÉS CONDENSÉS AU 30 JUIN 2021

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES ET EVENEMENTS SIGNIFICATIFS

Les comptes semestriels consolidés condensés au 30 juin 2021 sont préparés conformément à la norme IAS 34 « Information financière intermédiaire ». Ils ne comportent pas en notes annexes l'ensemble des informations requises pour la présentation des comptes annuels. Ces états financiers condensés doivent donc être lus en lien avec les états financiers consolidés annuels publiés de l'exercice 2020.

Les nouvelles normes et/ou amendements aux normes IFRS adoptés par l'Union européenne, qui sont **d'application obligatoire au 1er janvier 2021** sont les suivants :

- Amendements aux normes IFRS 9, IAS 39, IFRS 7 et IFRS 16 – Phase 2 de la réforme des taux d'intérêts de référence.

Les textes ci-dessus ainsi que les autres textes d'application obligatoire dans l'Union européenne au 1er janvier 2021 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 mais dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2021 :

- Améliorations annuelles des IFRS – cycle 2018-2020.

Les nouvelles normes et amendements publiés par l'IASB au 30 juin 2021, **non encore adoptés par l'Union européenne et qui seront d'application postérieure à 2021**, sont :

- Amendements d'IAS 1 : Classification des passifs en courant et non courant ;
- Amendements d'IAS 1 et du guide d'application pratique de la matérialité : Informations à fournir sur les méthodes comptables ;
- Amendements d'IAS 8 : Définition d'une estimation comptable ;
- Amendements d'IAS 12 : Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction ;
- Amendement d'IFRS 16 publié en mars 2021 qui prolonge les dispositions du 1er amendement publié en mai 2020 **aux allégements de loyers allant au-delà du 30 juin 2021, jusqu'au 30 juin 2022** (« 2e amendement d'IFRS 16 »). Son adoption est prévue pour le second semestre 2021 avec la possibilité de l'appliquer avec effet rétroactif au 1er janvier 2021.

Les états financiers condensés présentés ont été arrêtés le 26 juillet 2021 par le Conseil d'Administration de la société Lagardère SA.

1.1 TRANSFORMATION DE LAGARDÈRE EN SOCIÉTÉ ANONYME (DÉCOMMANDITATION)

Le 30 juin 2021, ayant constaté la levée des conditions préalables de réalisation, dont la confirmation reçue le 15 juin 2021 de la décision de non-lieu à offre publique de retrait rendue par l'AMF et l'approbation du projet de transformation par les obligataires le 17 mai 2021, l'Assemblée Générale des actionnaires a approuvé la transformation de Lagardère SCA en société anonyme.

Cette transformation s'inscrit dans la perspective :

- d'un dialogue actionnarial apaisé, Amber Capital et Lagardère ayant mis fin aux procédures qui les opposaient : Lagardère SCA a conclu le 27 avril 2021, après autorisation du Conseil de Surveillance obtenue le même jour, un protocole transactionnel avec les sociétés Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA agissant pour le compte de diverses entités dont elles assurent la gestion, ayant

pour objet de mettre définitivement fin à toutes les procédures qui les opposent et de souscrire à des obligations réciproques de non-dénigrement et de dialogue. Ce protocole transactionnel a été conclu pour une durée de vingt ans et n'entraîne aucun engagement financier pour la Société. L'Assemblée Générale des actionnaires du 30 juin 2021 a approuvé la conclusion de ce protocole transactionnel.

- d'une évolution de la gouvernance avec une représentation des principaux actionnaires au sein du Conseil d'Administration.
- d'une continuité managériale autour d'Arnaud Lagardère, nommé Président-Directeur Général et Pierre Leroy, Directeur Général Délégué, et représentation des principaux actionnaires (Vivendi, Qatar Holding LLC, Amber Capital, Participation Lagardère et Financière Agache).
- de la réaffirmation de l'intégrité du Groupe recentré sur ses deux piliers Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail et ses Autres activités.

En compensation de la perte de leurs droits financiers et non-financiers, les associés commandités, Monsieur Arnaud Lagardère et la société Arjil commanditée-Arco ont reçu dix millions d'actions nouvelles correspondant à environ 7,09% du capital social de la Société post-émission. Cette opération est neutre sur les capitaux propres. L'augmentation de capital de 61 M€ a été prélevée sur les réserves facultatives. Elle fait apparaître dans les capitaux propres consolidés du Groupe une valorisation au cours de bourse du 30 juin 2021 des actions émises pour un montant de 208 M€ neutralisé dans les réserves consolidées.

Les frais d'experts, de conseils financiers et juridiques, supportés par Lagardère dans le cadre de cette transformation d'un montant de 15 M€ ont été comptabilisés en totalité dans les comptes au 30 juin 2021 en charges de restructuration (cf. note 5).

Enfin, les services de management, qui font l'objet de la convention d'assistance actuellement en vigueur entre Lagardère Management et le Groupe, seront réinternalisés selon des modalités à définir par le Conseil d'Administration de la Société au cours du second semestre 2021.

1.2 CONSÉQUENCES DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

La crise sanitaire s'est poursuivie au 1er semestre 2021, avec une levée progressive des restrictions dans certains pays.

Les dispositifs d'adaptation des coûts de personnel, des coûts de marketing, des frais généraux, ainsi que la négociation des loyers des contrats de concession, mis en place en 2020, ont été prolongés.

Au 30 juin 2021, une incertitude persiste sur l'évolution de l'épidémie et des mesures gouvernementales prises en conséquence. Le Groupe a pris des hypothèses permettant d'apprécier les impacts de la pandémie sur les comptes, en se fondant sur son expérience passée ainsi que divers autres facteurs jugés raisonnables.

Tests de dépréciation des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée

Le prolongement de la crise sanitaire sur le 1er semestre 2021 ne constitue pas un indice de perte de valeur pour les actifs du Groupe, pour lesquels des scenarios de reprise d'activité entre 2022 et 2025 avaient été élaborés fin 2020 dans l'activité Travel Retail. Par conséquent, aucun test de perte de valeur n'a été effectué au 30 juin 2021. Un suivi des zones de risques a été réalisé au 30 juin 2021 (cf. note 7).

Négociations de loyers des contrats de concession

Comme en 2020, en fonction de l'évolution de la pandémie et des restrictions gouvernementales propres à chaque pays, Lagardère Travel Retail a négocié des remises de loyers auprès des aéroports, hôpitaux et gares, qui prennent plusieurs formes :

- la remise en cause totale ou partielle du loyer fixe ou du minima garanti sur une période donnée et/ou son remplacement par un loyer variable ;

- l'annulation du loyer fixe ou du minima garanti sur la base des conditions contractuelles en vigueur ;
- la renégociation plus globale du loyer et des durées de locations et des surfaces opérées.

Seules les négociations effectives au 30 juin 2021 ont été comptabilisées. Lorsque les conditions étaient réunies, l'amendement d'IFRS 16 publié en mai 2020 (1er amendement) a été appliqué. Il permet de comptabiliser les remises de loyers accordées dans le cadre du Covid-19 allant jusqu'au 30 juin 2021 en déduction des dettes de location avec pour contrepartie un gain au compte de résultat. La période comparative au 30 juin 2020 a été retraitée pour appliquer cet amendement (cf. note 1.3).

Comme indiqué précédemment, l'amendement d'IFRS 16 publié en mars 2021 portant sur les **réductions de loyers obtenues du fait du Covid-19 allant au-delà du 30 juin 2021** (2e amendement) n'a pas été appliqué, en l'absence d'adoption par l'Union Européenne. Une partie des réductions de loyers obtenues ont donc été comptabilisées en réduisant la dette de location en contrepartie du droit d'utilisation. Elles représenteraient un produit d'environ 50 M€.

Au 30 juin 2021, les dettes de location et les droits d'utilisation au titre des contrats de concessions ont été réduits respectivement de 227 M€ et de 184 M€ en conséquence des négociations de loyers liées à la crise sanitaire. Ces réductions se décomposent comme suit :

- la réduction des dettes de location en contrepartie d'un **gain sur contrat de location pour 43 M€** ;
- la réduction des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation pour **167 M€** au titre des **modifications de contrats** et de **17 M€** au titre des **réestimations de contrats**.

Pour rappel, l'effet de l'application d'IFRS 16 sur les contrats de concession uniquement est neutralisé dans le calcul du Résop qui réintègre la charge de loyer fixe de l'exercice et annule l'amortissement du droit d'utilisation.

Les impacts sur les comptes consolidés des renégociations de loyer sont décrits en note 13.

Indemnités reçues ou à recevoir

Certaines entités ont bénéficié de mesures d'aide financées par l'État ou des autorités locales à hauteur de 40 M€ à fin juin 2021 contre 31 M€ au 30 juin 2020. Les mesures spécifiques de chômage partiel représentent 31 M€ au 30 juin 2021.

Impôts différés actif liés aux pertes fiscales

Aucune dépréciation significative n'a été enregistrée sur le semestre au titre des pertes antérieures à 2021. Par ailleurs, les pertes réalisées sur le 1er semestre 2021 n'ont pas fait l'objet d'une reconnaissance d'impôt différé actif.

Liquidité

Au 30 juin 2021, le Groupe bénéficie d'une liquidité de 1 970 M€, composée d'une trésorerie de 868 M€ et de la ligne de crédit renouvelable non tirée de 1 102 M€ consentie par un pool de banques relationnelles du Groupe.

Début janvier 2021, le groupe Lagardère a mis en place :

- un prêt de 465 M€ garanti par l'État à hauteur de 80% (« PGE ») à échéance initiale de 12 mois qui peut être étendue jusqu'à 5 ans additionnels (option exerçable par la société à sa discrétion à l'issue de la période d'un an) ;
- un amendement et une extension de sa ligne de crédit renouvelable auprès de ses banques partenaires consistant en un ajustement de la facilité de crédit à 1 102 M€ et en une extension de la facilité de mai 2022 à mars 2023 à hauteur de 1 002 M€.

Le Groupe estime que la liquidité est suffisante pour couvrir ses besoins de financement des douze prochains mois, aussi bien opérationnels que ceux liés au remboursement des échéances dues à hauteur de 522 M€ (dont 372 M€ de billets de trésorerie et titres négociables à moyen terme au 30 juin 2021), dans le contexte d'un scénario prudent, qui intègre des prévisions de trafic passagers IATA (en date du 26 mai 2021) à 52% du trafic 2019 en 2021 et à 88% du trafic 2019 en 2022 pour Lagardère Travel Retail.

1.3 RETRAITEMENT DES COMPTES PUBLIÉS AU 30 JUIN 2020 PAR APPLICATION DU 1ER AMENDEMENT IFRS 16 – COVID 19 ADOPTÉ EN OCTOBRE 2020

L'amendement IFRS 16 relatif aux réductions de loyers obtenues du fait du Covid-19 publié en mai 2020 a été adopté le 9 octobre 2020 par l'Union européenne. Le Groupe a appliqué cet amendement dans les comptes consolidés du 31 décembre 2020. Les comptes semestriels consolidés condensés au 30 juin 2020 ont été retraités pour être rendus comparables.

Les impacts de l'application de cet amendement sont synthétisés ci-dessous :

Impacts sur le compte de résultat au 30 juin 2020

(M€)	30.06.2020 publié	Retraitement IFRS 16	30.06.2020 retraité
Chiffre d'affaires	2 088	-	2 088
Produits annexes	27	-	27
Produits des activités ordinaires	**2 115**	**-**	**2 115**
Achats et variation de stocks	(694)	-	(694)
Charges externes	(709)	(1)	(710)
Charges de personnel	(617)	-	(617)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions	(92)	-	(92)
Amortissements des droits d'utilisation	(261)	-	(261)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	(55)	-	(55)
Charges de restructuration	(12)	-	(12)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	(8)	-	(8)
Gains et pertes sur contrats de location	2	78	80
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(63)	-	(63)
Autres charges	(74)	-	(74)
Autres produits	17	-	17
Contribution des sociétés mises en équivalence	(25)	2	(23)
Résultat avant charges financières et impôts	**(476)**	**79**	**(397)**
Produits financiers	7	-	7
Charges financières	(48)	-	(48)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(38)	(1)	(39)
Résultat avant impôts	**(555)**	**78**	**(477)**
Charge d'impôts	65	(17)	48
Résultat net des activités poursuivies	**(490)**	**61**	**(429)**
Résultat net des activités abandonnées	(8)	-	(8)
Résultat net consolidé	**(498)**	**61**	**(437)**
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe	(481)	59	(422)
Intérêts minoritaires	(17)	2	(15)

L'application de ce 1er amendement a eu un impact positif sur le résultat net de 61 M€. Cet impact provient des gains et pertes sur contrats de location pour 78 M€. L'effet d'impôt correspondant est de -17 M€.

L'impact positif de 78 M€ correspond aux négociations de loyers effectuées au premier semestre 2020, pour lesquelles aucune autre modification significative du contrat de location n'est intervenue.

Impacts sur l'état des flux de trésorerie consolidé au 30 juin 2020

(M€)	30.06.2020 publié	Retraitement IFRS 16	30.06.2020 retraité
Résultat net des activités poursuivies	**(490)**	**61**	**(429)**
Impôts sur le résultat	(65)	17	(48)
Charges financières nettes	79	1	80
Résultat avant charges financières et impôts	**(476)**	**79**	**(397)**
Dotations aux amortissements	406	(1)	405
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires	68	-	68
(Gain) perte sur cessions d'actifs et sur contrats de location	5	(78)	(73)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	1	-	1
Résultat des sociétés mises en équivalence	25	(2)	23
Variation du besoin en fonds de roulement	(290)	6	(284)
Flux générés par l'activité	**(261)**	**4**	**(257)**
Impôts payés	(15)	-	(15)
Flux opérationnels	**(276)**	**4**	**(272)**
Investissements			
- Incorporels et corporels	(90)	-	(90)
- Titres de participation	(24)	-	(24)
- Trésorerie sur entrée de périmètre	10	-	10
- Autres actifs non courants	-	-	-
Total investissements	**(104)**	**-**	**(104)**
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées	-	-	-
- Incorporelles et corporelles	1	-	1
- Titres de participation	22	-	22
- Trésorerie sur sortie de périmètre	-	-	-
Diminution des autres actifs non courants	5	-	5
Total cessions	**28**	**-**	**28**
Intérêts encaissés	3	-	3
Flux d'investissements	**(73)**	**-**	**(73)**
Somme des flux opérationnels et d'investissements	**(349)**	**4**	**(345)**
Opérations sur les capitaux propres			
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle	(2)	-	(2)
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires	-	-	-
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-	-	-
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires	(4)	-	(4)
Total des opérations sur les capitaux propres	**(6)**	**-**	**(6)**
Mouvements financiers			
- Augmentation des dettes financières	811	-	811
- Diminution des dettes financières	(145)	-	(145)
Total des mouvements des dettes financières	**666**	**-**	**666**
Intérêts payés	(34)	-	(34)
Diminution des dettes de location	(109)	(4)	(113)
Intérêts sur dettes de location	(37)	-	(37)
Flux de financement	**480**	**(4)**	**476**
Autres mouvements			
- Différences de conversion sur la trésorerie	4	-	4
- Autres éléments	(22)	-	(22)
Total des autres mouvements	**(18)**	**-**	**(18)**
Flux nets liés aux activités abandonnées	-	-	-
Variation de trésorerie	**113**	**-**	**113**
Trésorerie début de période	**868**	**-**	**868**
Trésorerie fin de période	**981**	**-**	**981**

L'application de cet amendement a eu un impact nul au niveau de la variation de trésorerie.

NOTE 2 PRINCIPALES VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

2.1 OPÉRATIONS DU PREMIER SEMESTRE 2021

Les principales variations de périmètre intervenues au cours du premier semestre 2021 sont les suivantes :

Lagardère Publishing

- Cession en avril 2021 de J'ai Lu Éditions au groupe Madrigall, consolidé par mise en équivalence jusqu'à la date de cession (cf. note 6).
- Acquisition en juin 2021 d'Hiboutatillus par Hachette Livre, société d'édition de jeux de société française indépendante et spécialisée dans les party games, dont le jeu *Blanc-manger Coco* vendu à plus d'1,7 millions d'exemplaires depuis son lancement.
- Acquisition en juin 2021 de Maxima par Dunod, éditeur spécialisé dans les livres de gestion, de management et de droit.
- Acquisition en juin 2021 d'Illuminate Publishing par Hodder Education (Lagardère Publishing), éditeur de livres pédagogiques.

2.2 ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Pour l'exercice 2020, le résultat net de Lagardère Sports est présenté sur une ligne distincte au sein du compte de résultat consolidé, et l'ensemble des flux de trésorerie (flux opérationnels, flux d'investissement et flux de financement) a été classé en flux de trésorerie nets des activités abandonnées dans l'état des flux de trésorerie consolidés. Les frais et autres ajustements liés à la cession de Lagardère Sports rattachables à l'exercice 2021 sont également présentés en résultat net des activités abandonnées.

La moins-value de cession de l'activité Lagardère Sports de (14) M€ et le résultat net de l'activité du 1er janvier au 22 avril 2020 de (6) M€ constituaient le résultat net des activités abandonnées de (20) M€ au 31 décembre 2020.

Au 1er semestre 2021, le résultat net des activités abandonnées de +5 M€ inclut les variations de provisions pour garantie de passif ainsi que le solde des frais liés à la cession.

Le détail par poste du compte de résultat lié au reclassement de Lagardère Sports en activité abandonnée conformément à la norme IFRS 5 est le suivant :

	30.06.2021	30.06.2020	31.12.2020
Chiffre d'affaires	-	84	84
Produits annexes	-	2	2
Produits des activités ordinaires	**-**	**86**	**86**
Achats et variation de stocks	-	-	-
Charges externes	-	(41)	(41)
Charges de personnel	-	(40)	(40)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions	-	(5)	(5)
Amortissements des droits d'utilisation	-	(3)	(3)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	-	-	-
Charges de restructuration	-	(3)	(3)
Plus et moins-values :		-	-
- Cessions d'actifs	*5*	(2)	(14)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	-	-	-
Autres charges	-	1	1
Autres produits	-	-	-
Résultat avant charges financières et impôts	**5**	**(7)**	**(19)**
Produits financiers	-	4	4
Charges financières	-	(6)	(6)
Charges d'intérêts sur dettes de location	-	-	-
Résultat avant impôts	**5**	**(9)**	**(21)**
Charge d'impôts	-	1	1
Résultat net des activités abandonnées	**5**	**(8)**	**(20)**
Résultat net des activités abandonnées - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	*5*	*(10)*	*(22)*
Résultat net par action de base (en €)	*0,04*	*(0,07)*	*(0,17)*
Résultat net par action dilué (en €)	*0,04*	*(0,07)*	*(0,17)*

Le détail par agrégat de l'état des flux de trésorerie consolidés lié au reclassement de Lagardère Sports en activité abandonnée conformément à la norme IFRS 5 est le suivant :

	30.06.2021	30.06.2020	31.12.2020
Flux opérationnels	-	(7)	(7)
Flux d'investissements	-	(84)	(84)
Flux de financement	-	(3)	(3)
Total des autres mouvements	-	(1)	(1)
Flux nets de trésorerie	**-**	**(95)**	**(95)**
Trésorerie d'ouverture et flux intragroupes	-	-	-
Reclassement flux de trésorerie en actifs et passifs destinés à être cédés	-	95	95
Flux de trésorerie nets des activités abandonnées	**-**	**-**	**-**

NOTE 3 INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

Le Groupe s'est engagé en 2018 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** 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 ;
- **Lagardère Travel Retail** qui regroupe les activités de commerce en zones de transports et concessions sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice.

Dans le périmètre cible figurent également les « **Autres activités** » incluant Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, RFM, Virgin Radio, la licence Elle), Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing, et le Corporate Groupe. Ce dernier rassemble notamment l'effet des financements contractés par le Groupe et le coût net de fonctionnement des sociétés holding.

Les **actifs cédés de l'ancienne branche Lagardère Active (Lagardère Studios)**, ainsi que l'activité de **Lagardère Sports**, sont suivis séparément.

Lagardère Sports a été cédé le 22 avril 2020 et **Lagardère Studios** a été cédé le 30 octobre 2020.

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.

Compte de résultat 30 juin 2021

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total périmètre d'activités cible	Actifs cédés / en cours de cession de Lagardère Active	Total	*Lagardère Sports*
Chiffre d'affaires	1 132	831	115	2 078	-	2 078	-
Chiffre d'affaires inter-branches	(2)	-	-	(2)	-	(2)	-
Chiffre d'affaires consolidé	**1 130**	**831**	**115**	**2 076**	**-**	**2 076**	**-**
Produits annexes consolidés	6	9	14	29	-	29	-
Produits des activités ordinaires	**1 136**	**840**	**129**	**2 105**	**-**	**2 105**	**-**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	**110**	**(96)**	**(11)**	**3**	**-**	**3**	**-**
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	-	(22)	-	(22)	-	(22)	-
Charges de restructuration	(3)	(3)	(20)	(26)	-	(26)	-
Plus et moins-values de cession	16	1	3	20	-	20	*5*
Cession d'actifs	*16*	*1*	*3*	*20*	*-*	*20*	*5*
Ajustements de valeur liés au changement de contrôle	-	-	-	-	-	-	-
Pertes de valeur (*)	-	(6)	-	(6)	-	(6)	-
Sociétés intégrées	*-*	*(6)*	*-*	*(6)*	*-*	*(6)*	*-*
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(2)	(45)	-	(47)	-	(47)	-
Frais liés aux acquisitions et cessions	(1)	(1)	-	(2)	-	(2)	-
Ajustement de prix post acquisition	-	-	-	-	-	-	-
Impact IFRS 16 des contrats de concessions	5	(42)	-	(37)	-	(37)	-
Gains et pertes sur contrats de location	*5*	*43*	*-*	*48*	*-*	*48*	*-*
Amortissements des droits d'utilisations	*-*	*(156)*	*-*	*(156)*	*-*	*(156)*	*-*
Diminution des dettes de location	*-*	*59*	*-*	*59*	*-*	*59*	*-*
Intérêts payés sur dettes de location	*-*	*3*	*-*	*3*	*-*	*3*	*-*
Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location	*-*	*9*	*-*	*9*	*-*	*9*	*-*
Résultat avant charges financières et impôts	**125**	**(214)**	**(28)**	**(117)**	**-**	**(117)**	***5***
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(16)	(63)	(5)	(84)	-	(84)	-
Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres	(16)	(7)	(11)	(34)	-	(34)	-
Coût des plans d'actions gratuites	(1)	(1)	(1)	(3)	-	(3)	-

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

Compte de résultat 30 juin 2020 retraité (*)

	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	973	947	107	2 027	63	2 090	*84*
Chiffre d'affaires inter-branches	(2)	-	-	(2)	-	(2)	-
Chiffre d'affaires consolidé	**971**	**947**	**107**	**2 025**	**63**	**2 088**	***84***
Produits annexes consolidés	5	8	14	27	-	27	*2*
Produits des activités ordinaires	**976**	**955**	**121**	**2 052**	**63**	**2 115**	***86***
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	**27**	**(209)**	**(35)**	**(217)**	**(1)**	**(218)**	***(2)***
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	-	(22)	(1)	(23)	-	(23)	-
Charges de restructuration	(3)	(9)	-	(12)	-	(12)	*(3)*
Plus et moins-values de cession	-	-	(7)	(7)	(1)	(8)	-
Cession d'actifs	-	-	*(7)*	*(7)*	*(1)*	*(8)*	-
Ajustements de valeur liés au changement de contrôle	-	-	-	-	-	-	-
Pertes de valeur (**)	-	(38)	(6)	(44)	(19)	(63)	-
Sociétés intégrées	-	*(38)*	*(6)*	*(44)*	*(19)*	*(63)*	-
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(3)	(50)	-	(53)	-	(53)	-
Frais liés aux acquisitions et cessions	(1)	-	-	(1)	(1)	(2)	-
Ajustement de prix post acquisition	-	(1)	-	(1)	-	(1)	-
Impact IFRS 16 des contrats de concessions (*)	-	(17)	-	(17)	-	(17)	-
Gains et pertes sur contrats de location	-	*80*	-	*80*	-	*80*	-
Amortissements des droits d'utilisations	-	*(225)*	-	*(225)*	-	*(225)*	-
Diminution des dettes de location	-	*98*	-	*98*	-	*98*	-
Intérêts payés sur dettes de location	-	*17*	-	*17*	-	*17*	-
Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location	-	*13*	-	*13*	-	*13*	-
Résultat avant charges financières et impôts	**20**	**(346)**	**(49)**	**(375)**	**(22)**	**(397)**	***(5)***
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(16)	(70)	(5)	(91)	(1)	(92)	*(5)*
Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres	(15)	(8)	(12)	(35)	-	(35)	*(3)*
Coût des plans d'actions gratuites	(2)	(1)	(1)	(4)	-	(4)	-

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1).

(**) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

Financement 30 juin 2021

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total périmètre d'activités cible	Actifs cédés / en cours de cession de Lagardère Active	Total	*Lagardère Sports et éliminations*
Flux générés par l'activité	**97**	**152**	**(18)**	**231**	**-**	**231**	**-**
Diminution des dettes de location (*)	(17)	(67)	(10)	(94)	-	(94)	-
Intérêts payés sur dettes de location (*)	(4)	(6)	(1)	(11)	-	(11)	-
Flux générés par les opérations avant impôts payés	**76**	**79**	**(29)**	**126**	**-**	**126**	**-**
Impôts payés	(39)	1	27	(11)	-	(11)	-
Flux générés par les opérations	**37**	**80**	**(2)**	**115**	**-**	**115**	**-**
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(14)	(25)	1	(38)	-	(38)	-
- Acquisitions	*(18)*	*(28)*	*(4)*	*(50)*	-	*(50)*	-
- Cessions	*4*	*3*	*5*	*12*	-	*12*	-
Free cash-flow	**23**	**55**	**(1)**	**77**	**-**	**77**	**-**
dont Free cash-flow avant variation de BFR	***60***	***(67)***	***(5)***	***(12)***	**-**	***(12)***	**-**
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	-	(3)	27	24	-	24	-
- Acquisitions	*(22)*	*(5)*	*(12)*	*(39)*	-	*(39)*	-
- Cessions	*22*	*2*	*39*	*63*	-	*63*	-
Intérêts encaissés	1	1	4	6	-	6	-
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-	-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	**24**	**53**	**30**	**107**	**-**	**107**	**-**

(*) Les flux de trésorerie liés aux dettes de location sont présentés en flux de financement dans l'état des flux de trésorerie consolidé.

Financement 30 juin 2020 retraité (*)

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail (*)	Autres activités et éliminations	Total périmètre d'activités cible	Actifs cédés / en cours de cession de Lagardère Active	Total (*)	*Lagardère Sports et éliminations*
Flux générés par l'activité	**(59)**	**(214)**	**(19)**	**(292)**	**35**	**(257)**	***(7)***
Diminution des dettes de location (**)	(16)	(93)	(4)	(113)	-	(113)	*(3)*
Intérêts payés sur dettes de location (**)	(6)	(30)	(1)	(37)	-	(37)	-
Flux générés par les opérations avant impôts payés	**(81)**	**(337)**	**(24)**	**(442)**	**35**	**(407)**	***(10)***
Impôts payés	(22)	(2)	11	(13)	(2)	(15)	-
Flux générés par les opérations	**(103)**	**(339)**	**(13)**	**(455)**	**33**	**(422)**	***(10)***
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(14)	(71)	(3)	(88)	(1)	(89)	*(6)*
- Acquisitions	*(14)*	*(71)*	*(3)*	*(88)*	*(2)*	*(90)*	*(6)*
- Cessions	-	-	-	-	*1*	*1*	-
Free cash-flow	**(117)**	**(410)**	**(16)**	**(543)**	**32**	**(511)**	***(16)***
dont Free cash-flow avant variation de BFR	***(3)***	***(209)***	***(24)***	***(236)***	***(6)***	***(242)***	***7***
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(16)	6	22	12	1	13	*(78)*
- Acquisitions	*(17)*	*4*	*(1)*	*(14)*	-	*(14)*	*(10)*
- Cessions	*1*	*2*	*23*	*26*	*1*	*27*	*(68)*
Intérêts encaissés	1	1	1	3	-	3	-
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-	-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	**(132)**	**(403)**	**7**	**(528)**	**33**	**(495)**	***(94)***

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 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 30 juin 2021

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
Actifs sectoriels	3 107	3 770	570	7 447
Titres mis en équivalence	13	15	6	34
Passifs sectoriels	(1 845)	(2 683)	(551)	(5 079)
Fonds opérationnel employés	**1 275**	**1 102**	**25**	**2 402**
Actifs et passifs destinés à être cédés				**-**
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé				**(1 716)**
Capitaux propres consolidés				**686**

Bilan 31 décembre 2020

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
Actifs sectoriels	3 140	3 971	631	7 742
Titres mis en équivalence	30	16	6	52
Passifs sectoriels	(1 999)	(2 674)	(561)	(5 234)
Fonds opérationnel employés	**1 171**	**1 313**	**76**	**2 560**
Actifs et passifs destinés à être cédés				**-**
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé				**(1 733)**
Capitaux propres consolidés				**827**

NOTE 4 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires par activité et par branche se décompose comme suit :

	30.06.2021	30.06.2020
Lagardère Publishing	**1 130**	**971**
Littérature	510	471
Illustrés	160	107
Fascicules	151	130
Éducation	109	102
Autres	200	161
Lagardère Travel Retail	**831**	**947**
Travel Essentials	396	399
Duty Free & Fashion	261	339
Foodservice	174	209
Autres activités	**115**	**107**
Presse	52	49
Radios France	48	41
Autres	15	17
Lagardère Active - actifs non conservés	**-**	**63**
Production audiovisuelle	-	63
Total	**2 076**	**2 088**

Le chiffre d'affaires par pays et par branche se décompose comme suit :

	30.06.2021	30.06.2020
Lagardère Publishing	**1 130**	**971**
USA et Canada	332	302
France	312	240
Royaume-Uni, Irlande et Océanie	232	200
Espagne	52	50
Autre Europe	92	77
Autres	110	102
Lagardère Travel Retail	**831**	**947**
Europe, Moyen-Orient, Afrique (hors France)	282	396
USA et Canada	263	250
France	142	188
Chine	115	36
Autre Asie-Pacifique	29	77
Autres activités	**115**	**107**
France	95	89
Asie-Pacifique	8	8
Europe occidentale	7	6
USA et Canada	5	4
Lagardère Active - actifs non conservés	**-**	**63**
France	-	32
Europe occidentale	-	31
Total	**2 076**	**2 088**

Au 1er semestre 2021, le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 2 076 M€ soit une évolution de -0,6 % en données consolidées et de +5,0 % à données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de change défavorable de - 59 M€ attribuable majoritairement à la dépréciation du dollar américain. L'effet de périmètre négatif de - 55 M€ est lié à l'impact des cessions des actifs médias, contrebalancé notamment par l'effet favorable de l'acquisition de Laurence King Publishing chez Lagardère Publishing.

Au 1er semestre 2021, le poids du livre numérique dans le chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing s'établit à 8,2% contre 10,6% au 1er semestre 2020 et celui du livre audio numérique à 4,2% contre 5,3% au 1er semestre 2020.

NOTE 5 CHARGES DE RESTRUCTURATION

Au 30 juin 2021, les charges de restructuration s'élèvent à 26 M€ et se rapportent principalement à :

- 15 M€ de frais liés à la transformation de Lagardère SCA en Société Anonyme (cf. note 1.1) ;
- 5 M€ dans les Autres activités, principalement au titre de réorganisations chez Lagardère News ;
- 3 M€ chez Lagardère Travel Retail principalement aux États-Unis, liés en grande partie au plan de réduction de coûts enclenché en 2020 du fait de la crise sanitaire ;
- 3 M€ chez Lagardère Publishing du fait de la rationalisation des centres de distributions au Royaume-Uni.

Au 30 juin 2020, les charges de restructuration s'élevaient à 12 M€ et se rapportaient principalement à :

- 9 M€ chez Lagardère Travel Retail, liés en grande partie à des restructurations et des licenciements intervenus à la suite de la fermeture des points de vente dans les zones affectées par les restrictions sanitaires ;
- 3 M€ chez Lagardère Publishing du fait de la rationalisation des centres de distributions au Royaume-Uni.

NOTE 6 PLUS ET MOINS-VALUES

Au 30 juin 2021, le gain net ressort à 20 M€ qui est composé de :

- la plus-value de cession avant impôts de Glénat Éditions pour 14 M€, participation minoritaire chez Lagardère Publishing ;
- la plus-value de cession avant impôts de la voiture Matra MS670 (Autres activités) de 5 M€, vendue aux enchères en février 2021 ;
- la plus-value de cession avant impôts de J'ai Lu Éditions chez Lagardère Publishing pour 4 M€.

Au 30 juin 2020, la perte nette ressortait à 8 M€ intégrant notamment des coûts liés à la cession en cours de -4 M€ chez Lagardère Studios.

NOTE 7 PERTES DE VALEUR SUR ÉCARTS D'ACQUISITION, IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Dans le contexte d'évolution de la crise sanitaire au 1er semestre 2021 et de levée progressive des restrictions dans certains pays, aucun indice de perte de valeur des UGT du Groupe n'a été identifié au 30 juin 2021.

Pour rappel, en 2020, le processus complet d'élaboration des budget-plans intégrait des hypothèses de retour au niveau d'activité de 2019 entre 2022 et 2025 pour la branche Lagardère Travel Retail.

Ces projections reflètent la meilleure estimation du Groupe à ce stade et restent corroborées par les tendances d'évolution du trafic passagers publiées par des organismes externes comme IATA (International Air Transport Association).

Pertes de valeur comptabilisées

Au 30 juin 2021, le montant total des pertes de valeur comptabilisées par les sociétés intégrées s'élève à 6 M€ dont 4 M€ au titre des immobilisations corporelles et 2 M€ au titre des immobilisations incorporelles de Lagardère Travel Retail, en particulier aux États-Unis.

Au 30 juin 2020, le montant total des pertes de valeur comptabilisées par les sociétés intégrées s'élevait à 63 M€ dont :

- 19 M€ de dépréciation de l'écart d'acquisition de Lagardère Studios afin de ramener la valeur comptable du groupe d'actifs destinés à la vente à sa valeur estimée de cession ;
- 6 M€ de dépréciation de l'écart d'acquisition du Bataclan ;
- 35 M€ de dépréciation des immobilisations incorporelles de Lagardère Travel Retail dont 34 M€ au titre du contrat de concession de l'aéroport de Rome ;
- 3 M€ de dépréciation des immobilisations corporelles de Lagardère Travel Retail.

Suivi des zones de risque

Les hypothèses contenues dans les tests de valeur réalisés au 31 décembre 2020 ayant donné lieu à la comptabilisation de dépréciations en 2020 ont été revues lors de la préparation des comptes au 30 juin 2021, et n'ont pas donné lieu à la comptabilisation de dépréciations complémentaires.

Il s'agit, pour Lagardère Travel Retail, des tests du contrat de concession de l'aéroport de Rome, et de l'UGT Belgique, et pour Lagardère Publishing, du test de valeur de l'activité Mexique.

NOTE 8 AUTRES CHARGES DES ACTIVITÉS

	30.06.2021	30.06.2020
Variation nette des dépréciations d'actifs	(25)	(58)
Charges financières hors intérêts	-	(1)
Pertes de change	(1)	(1)
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	-	(3)
Autres charges	(12)	(11)
Total	**(38)**	**(74)**

La variation nette des dépréciations d'actifs inclut les dépréciations d'avances auteurs pour (16) M€ au premier semestre 2021 comme au premier semestre 2020 dans la branche Lagardère Publishing.

Le solde se rapporte principalement aux variations nettes de dépréciations des créances clients et des stocks dans la branche Lagardère Publishing pour (12) M€ contre (21) M€ au premier semestre 2020, ainsi qu'aux variations nettes des dépréciations de stocks pour 3 M€ chez Lagardère Travel Retail contre (18) M€ au premier semestre 2020.

NOTE 9 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS

	30.06.2021	30.06.2020
Reprises nettes de provisions pour risques et charges	8	-
Subventions d'exploitation	5	4
Crédit impôt audiovisuel	-	2
Autres crédits d'impôts	8	-
Autres produits	17	11
Total	**38**	**17**

Au 30 juin 2021, les variations nettes de provisions pour risques et charges sont issues de reprises nettes à hauteur de 5 M€ chez Lagardère Publishing, (1) M€ chez Lagardère Travel Retail et 3 M€ dans les Autres activités.

Les autres crédits d'impôts pour 8 M€ ont été obtenus de certains États et autorités locales par Lagardère Travel Retail du fait de la crise sanitaire.

Les autres produits sont notamment constitués de produits de sous-locations de surfaces commerciales par Lagardère Travel Retail à hauteur de 12 M€ au 30 juin 2021 contre 8 M€ au 30 juin 2020.

NOTE 10 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes s'analysent comme suit :

	30.06.2021	30.06.2020
Produits financiers sur prêts	1	1
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	4	2
Produits liés à la juste valeur des actifs financiers	1	-
Autres produits financiers	3	4
Produits financiers	**9**	**7**
Charges d'intérêts des dettes financières	(32)	(29)
Charges liées à la juste valeur des actifs financiers	(1)	(14)
Autres charges financières	(1)	(5)
Charges financières	**(34)**	**(48)**
Total	**(25)**	**(41)**

Les charges financières nettes s'établissent à (25) M€ au 30 juin 2021, en diminution de 16 M€ par rapport au 1er semestre 2020. Cette évolution s'explique principalement par les charges liées à la juste valeur des actifs financiers au 30 juin 2020, qui incluaient une dépréciation de 11 M€ chez Lagardère Travel Retail. Les charges d'intérêts sont en légère augmentation à (32) M€ contre (29) M€ au 30 juin 2021.

Par ailleurs, les charges d'intérêts sur dettes de location sont présentées en note 13.

NOTE 11 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

La charge d'impôt au compte de résultat se ventile en :

	30.06.2021	30.06.2020 (*)
Impôt courant	(14)	(13)
Mouvements sur les impôts différés	11	61
Total	**(3)**	**48**

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1).

Au 30 juin 2021, la charge d'impôt comptabilisée s'établit à (3) M€, en diminution de 51 M€ qui s'explique pour l'essentiel par :

- -34 M€ liés à la reconnaissance d'impôts différés actifs sur déficits reportables au 30 juin 2020 du fait des pertes réalisées sur le 1er semestre 2020. Au 30 juin 2021, les pertes réalisées concernent un nombre de pays plus réduit et aucun impôt différé actif sur pertes reportables n'a été reconnu ;
- -8 M€ du fait d'une reprise d'impôt différé passif constatée au 30 juin 2020 consécutive à la dépréciation du contrat de concession de l'aéroport de Rome ;
- -2 M€ concernant les impôts différés liés aux modifications de contrat de concessions conformément à IFRS 16, en comparaison avec les données retraitées de l'application du 1er amendement d'IFRS 16 au 30 juin 2020. Le produit d'impôt différé net au titre des droits d'utilisation et dettes de location s'établit à +9 M€ au 30 juin 2021 contre +11 M€ au 30 juin 2020.

NOTE 12 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.

	1er semestre 2021	1er semestre 2020 (*)
Résultat net - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	**(171)**	**(422)**
Nombre d'actions composant le capital au 30 juin	141 133 286	131 133 286
Autocontrôle	(1 111 860)	(1 947 791)
Nombre d'actions en circulation au 30 juin	140 021 426	129 185 495
Nombre moyen d'actions en circulation	**134 782 042**	**129 020 908**
Résultat net par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	**(1,27)**	**(3,27)**
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif :		
Options sur actions	-	-
Actions gratuites	686 460	1 593 549
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	**135 468 502**	**130 614 457**
Résultat net par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	**(1,27)**	**(3,27)**
Résultat net des activités poursuivies - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	**(176)**	**(413)**
Résultat net des activités poursuivies par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	(1,31)	(3,20)
Résultat net des activités poursuivies par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	(1,31)	(3,20)
Résultat net des activités abandonnées - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	**5**	**(10)**
Résultat net des activités abandonnées par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,04	(0,07)
Résultat net des activités abandonnées par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,04	(0,07)

(*)Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1).

NOTE 13 CONTRATS DE LOCATION

Lorsque le Groupe est preneur, les engagements de loyers fixes ou fixes en substance actualisés des contrats de concessions en zones de transport et hôpitaux, des contrats de location immobilière ainsi que des contrats de location d'autres équipements sont comptabilisés en dette de location en contrepartie d'un droit d'utilisation des actifs loués.

La part variable des loyers des contrats de concessions, basée sur les flux de passagers ou le chiffre d'affaires des points de vente, est maintenue en charges externes ou en autres charges. En application de la méthode de transition rétrospective complète, les dettes de location ont été actualisées au taux du début de chaque contrat. Ils sont mis à jour lors des modifications des surfaces ou durées notamment. Les taux appliqués se situent dans une fourchette de 0,05 % à 8,93 %. L'évolution des droits d'utilisation et des dettes de location a été la suivante sur les premiers semestres 2020 et 2021 :

Droits d'utilisation

	Valeur brute			Amortissements et pertes de valeur			Valeur nette		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1er janvier 2021	**3 188**	**738**	**3 926**	**(1 647)**	**(340)**	**(1 987)**	**1 541**	**398**	**1 939**
Nouveaux contrats	71	15	**86**				71	15	**86**
Amortissement				(156)	(34)	**(190)**	(156)	(34)	**(190)**
Perte de valeur				-	-	**-**	-	-	**-**
Écart de conversion	35	11	**46**	(18)	(5)	**(23)**	17	6	**23**
Modifications	(167)	(10)	**(177)**				(167)	(10)	**(177)**
Réestimations	(17)	5	**(12)**				(17)	5	**(12)**
Variations de périmètre	-	1	**1**	-	(1)	**(1)**	-	-	**-**
Contrats terminés	(105)	(27)	**(132)**	104	28	**132**	-	-	**-**
Autres	(1)	1	**-**	-	-	**-**	(1)	1	**-**
Au 30 juin 2021	**3 004**	**734**	**3 738**	**(1 717)**	**(352)**	**(2 069)**	**1 288**	**381**	**1 669**

	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 1er janvier 2020	**3 871**	**778**	**4 649**	**(1 467)**	**(323)**	**(1 790)**	**2 404**	**455**	**2 859**
Nouveaux contrats	296	4	**300**				296	4	**300**
Amortissement				(226)	(35)	**(261)**	(226)	(35)	**(261)**
Perte de valeur				-	-	**-**	-	-	**-**
Écart de conversion	(40)	(8)	**(48)**	20	3	**23**	(20)	(5)	**(25)**
Modifications	(513)	3	**(510)**				(513)	3	**(510)**
Réestimations	(38)	-	**(38)**				(38)	-	**(38)**
Variations de périmètre	-	-	**-**	-	-	**-**	-	-	**-**
Contrats terminés	(63)	(19)	**(82)**	63	19	**82**	-	-	**-**
Activités abandonnées et autres	9	2	**11**	-	(2)	**(2)**	9	-	**9**
Au 30 juin 2020 (*)	**3 522**	**760**	**4 282**	**(1 610)**	**(338)**	**(1 948)**	**1 912**	**422**	**2 334**

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1).

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 1er janvier 2021	**1 400**	**433**	**1 833**	**342**	**71**	**413**	**1 742**	**504**	**2 246**
Nouveaux contrats	71	15	**86**	-	-	**-**	71	15	**86**
Charge d'intérêts	-	-	**-**	25	7	**32**	25	7	**32**
Diminutions par gains sur contrats de location (*)	(43)	-	**(43)**	-	-	**-**	(43)	-	**(43)**
Paiement des loyers	-	-	**-**	(63)	(42)	**(105)**	(63)	(42)	**(105)**
Reclassement (**)	4	(33)	**(29)**	(4)	33	**29**	-	-	**-**
Écart de conversion	14	7	**21**	4	1	**5**	18	8	**26**
Modifications	(163)	(15)	**(178)**	(4)	-	**(4)**	(167)	(15)	**(182)**
Réestimations	(17)	5	**(12)**	-	-	**-**	(17)	5	**(12)**
Variations de périmètre	-	-	**-**	-	-	**-**	-	-	**-**
Autres	(1)	1	**-**	(1)	-	**(1)**	(2)	1	**(1)**
Au 30 juin 2021	**1 265**	**413**	**1 678**	**299**	**70**	**369**	**1 564**	**483**	**2 047**

(*) Incluent les gains sur contrats de location issus de l'application du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 ainsi que les loyers variables négatifs.

(**) Les reclassements correspondent à la part des dettes de location à moins d'un an reclassée en dette de location courante.

	Dettes de location non courantes			Dettes de location courantes			Total des dettes de location		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1er janvier 2020	**2 032**	**495**	**2 527**	**512**	**58**	**570**	**2 543**	**554**	**3 097**
Nouveaux contrats	292	4	**296**	-	-	**-**	292	4	**296**
Charge d'intérêts	-	-	**-**	30	9	**39**	30	9	**39**
Diminutions par gains sur contrats de location (**)	(78)	-	**(78)**	-	-	**-**	(78)	-	**(78)**
Paiement des loyers	-	-	**-**	(114)	(36)	**(150)**	(114)	(36)	**(150)**
Reclassement (***)	170	(36)	**134**	(170)	36	**(134)**	-	-	**-**
Écart de conversion	(18)	(6)	**(24)**	(3)	(1)	**(4)**	(21)	(7)	**(28)**
Modifications	(516)	6	**(510)**	-	-	**-**	(516)	6	**(510)**
Réestimations	(38)	-	**(38)**	-	-	**-**	(38)	-	**(38)**
Variations de périmètre	-	-	**-**	-	-	**-**	-	-	**-**
Autres	(2)	-	**(2)**	(3)	5	**2**	(5)	5	**-**
Au 30 juin 2020 (*)	**1 842**	**463**	**2 305**	**252**	**71**	**323**	**2 093**	**535**	**2 628**

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1).

(**) Incluent les gains sur contrats de location issus de l'application du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 ainsi que les loyers variables négatifs.

(***) Les reclassements correspondent à la part des dettes de location à moins d'un an reclassée en dette de location courante.

Dans un contexte de prolongement de la crise sanitaire, les **remises accordées** par les bailleurs **au 1er semestre 2021** sont de même nature qu'en 2020 et concernent :

- la remise en cause totale ou partielle du minima garanti sur une période donnée comptabilisée en déduction des dettes de location avec pour contrepartie un gain au compte de résultat (1er amendement IFRS 16) ou une réduction des droits d'utilisation ;
- l'annulation du minima garanti sur la base des conditions contractuelles en vigueur comptabilisée en déduction des dettes de location en contrepartie d'un gain au compte de résultat (loyer variable négatif) ;
- la renégociation plus globale des durées de locations et des surfaces louées comptabilisée en réduction des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation (modifications).

Le 1er amendement d'IFRS 16 a été appliqué. Il permet de comptabiliser les remises de loyers allant jusqu'au 30 juin 2021 en déduction des dettes de location avec pour contrepartie un gain au compte de résultat.

Le 2e amendement d'IFRS 16 n'ayant pas été adopté par l'Union européenne, les négociations de loyers concernées ont été traitées en tant que modifications de contrats de location.

Au 30 juin 2021, les principaux mouvements intervenus sur les droits d'utilisation et dettes de location sont les suivants :

- la réduction des dettes de location pour **182 M€** en contrepartie des droits d'utilisation pour **177 M€** (**modifications de contrats**), incluant :
  - l'augmentation des durées de location et des surfaces louées pour +108 M€ ;
  - la diminution des durées de location et des surfaces louées pour (64) M€ au titre des dettes de location et (59) M€ au titre des droits d'utilisation, incluant un gain sur contrat de location pour +5 M€;
  - les modifications de loyers pour (191) M€ ;

- l'effet d'actualisation des paiements futurs à un nouveau taux pour (35) M€.

- la réduction des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation pour **(12) M€** (**réestimations de contrats**).

Comme indiqué en note 1.3, **les comptes semestriels consolidés condensés au 30 juin 2020 ont été retraités** pour appliquer le 1er amendement d'IFRS 16.

Ainsi au 30 juin 2020, l'impact principal du retraitement correspond à la réduction des dettes de location en contrepartie d'un gain au compte de résultat pour **78 M€ au titre des réductions de loyers obtenues dans le cadre des négociations Covid-19.**

Les **charges d'intérêts sur dettes de location** s'élèvent à 32 M€ au 30 juin 2021, contre 39 M€ au 30 juin 2020, en diminution de 7 M€ principalement liée à la baisse des dettes de location.

Les paiements de loyers s'élèvent à 105 M€ au 30 juin 2021, contre 150 M€ au 30 juin 2020.

Certains contrats de location ne font pas l'objet de la reconnaissance d'un droit d'utilisation et d'une dette de location. Il s'agit des **contrats dont le loyer est variable, dont la durée est inférieure à 12 mois ou dont l'actif loué a une faible valeur.** Les charges de loyers correspondantes s'élèvent à 73 M€ au 30 juin 2021 contre 64 M€ au 30 juin 2020, et sont maintenues en charges externes et en autres charges, dont 69 M€ au titre des loyers variables des contrats de concession.

Dans l'information sectorielle (cf. note 3), la charge de loyer reclassée en Résop s'élève à 71 M€ pour les contrats de concession au 1er semestre 2021 contre 128 M€ au 1er semestre 2020.

Les échéanciers des dettes de location non actualisées au 30 juin 2021 et au 31 décembre 2020 sont présentés ci-dessous :

Dettes de location	30.06.2022	30.06.2023	30.06.2024	30.06.2025	30.06.2026	> 5 ans	Cumul
Contrats de concessions	353	355	311	224	141	370	**1 754**
Immobilier et autres	83	76	69	62	57	185	**531**
Au 30 juin 2021	**436**	**431**	**380**	**286**	**198**	**555**	**2 285**

Dettes de location	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	> 5 ans	Cumul
Contrats de concessions	386	387	312	279	161	366	**1 891**
Immobilier et autres	87	78	71	66	60	215	**576**
Au 31 décembre 2020	**473**	**465**	**383**	**345**	**221**	**581**	**2 467**

La **durée moyenne pondérée résiduelle des contrats de concessions** au 30 juin 2021 est de 6 ans, et celle des contrats immobiliers de 8 ans.

Par ailleurs, les contrats de concessions et baux immobiliers, signés au 30 juin 2021 mais qui n'ont pas encore démarré, représentent un engagement de loyers non actualisé de 28 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 pour 12 M€ au 30 juin 2021 contre 8 M€ au 30 juin 2020.

Dans quelques cas spécifiques, les contrats de sous-location couvrent la quasi-totalité des risques et avantages du contrat de location principal, et sont comptabilisés en tant que sous-location financement. Ainsi, le droit d'utilisation du contrat principal est décomptabilisé et une créance financière est reconnue, pour un montant de 18 M€ au 30 juin 2021 comme au 31 décembre 2020.

NOTE 14 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	
			30.06.2021	31.12.2020	30.06.2021	31.12.2020	30.06.2021	30.06.2020 (*)
Lagardère & Connexions	SNCF Participations	Travel Retail	50%	50%	-	-	(4)	(4)
Autres					4	3	(1)	(4)
Coentreprises					**4**	**3**	**(5)**	**(8)**
S.D.A. (Société de Distribution Aéroportuaire)	Aéroport de Paris	Travel Retail	45%	45%	-	-	(15)	(10)
Relay@ADP	Aéroport de Paris	Travel Retail	50%	50%	-	-	(2)	(2)
Éditions J'ai Lu (**)		Édition	0%	35%	-	17	-	-
Inmedio		Travel Retail	49%	49%	11	12	-	(1)
Yen Press		Édition	49%	49%	12	12	-	-
Saddlebrook International Sports		Autres activités	30%	30%	5	5	-	-
Autres					2	3	-	(2)
Entreprises associées					**30**	**49**	**(17)**	**(15)**
Total titres mis en équivalence					**34**	**52**	**(22)**	**(23)**

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1).
(**) La participation dans Éditions J'ai Lu a été cédée au 1er semestre 2021 (cf. note 6).

Coentreprises de Lagardère Travel Retail

La branche Lagardère Travel Retail gère certains contrats de son activité de Travel Retail sous forme de partenariats à 50/50 avec les concédants. Les principales coentreprises créées par Lagardère Travel Retail et ses partenaires sont Lagardère & Connexions (ex la Société des Commerces en Gares) avec SNCF Participations, SVRLS@LAREUNION avec Servair et Lyon Duty Free avec l'aéroport de Lyon.

Le chiffre d'affaires à 100% de Lagardère Travel Retail réalisé par ces coentreprises représente 117 M€ au 30 juin 2021 contre 94 M€ au 30 juin 2020. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 2 M€ au 30 juin 2021 contre 4 M€ au 30 juin 2020.

	Données à 100%		Quote-part de Lagardère (50%)	
	30.06.2021	30.06.2020	30.06.2021	30.06.2020 (*)
Chiffre d'affaires total	**117**	**94**	**59**	**47**
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les coentreprises	*(2)*	*(4)*	*(1)*	*(2)*
Chiffre d'affaires ajusté	116	90	58	45
Résultat opérationnel courant	**(7)**	**(14)**	**(4)**	**(7)**
Résultat avant charges financières et impôts	(7)	(12)	(3)	(6)
Résultat avant impôt	(7)	(13)	(4)	(7)
Résultat net	**(7)**	**(10)**	**(4)**	**(5)**
Trésorerie nette (endettement net)	**(34)**	**(34)**	**(17)**	**(17)**

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1).

Entreprises associées de Lagardère Travel Retail

La branche Lagardère Travel Retail gère également certains contrats de son activité de Travel Retail avec des entreprises associées. Les principales entreprises associées entre 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 Lagardère Travel Retail réalisé par ces entreprises associées représente 101 M€ au 30 juin 2021 contre 164 M€ au 30 juin 2020. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 14 M€ au 30 juin 2021 contre 24 M€ au 30 juin 2020.

	Données à 100%		Quote-part de Lagardère (50%)	
	30.06.2021	30.06.2020	30.06.2021	30.06.2020 (*)
Chiffre d'affaires total	**101**	**164**	**50**	**82**
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les entreprises associées	*(14)*	*(24)*	*(7)*	*(12)*
Chiffre d'affaires ajusté	87	141	44	70
Résultat opérationnel courant	**(34)**	**(35)**	**(17)**	**(18)**
Résultat avant charges financières et impôts	(31)	(35)	(16)	(18)
Résultat avant impôt	(31)	(36)	(16)	(18)
Résultat net	**(34)**	**(25)**	**(17)**	**(12)**
Trésorerie nette (endettement net)	**(142)**	**(138)**	**(71)**	**(69)**

(*) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1).

NOTE 15 TRÉSORERIE ET BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Dans l'état des flux de trésorerie, **la trésorerie** est calculée comme suit :

	30.06.2021	31.12.2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	868	687
Concours financiers courants	(57)	(82)
Trésorerie	**811**	**605**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se décomposent comme suit :

	30.06.2021	31.12.2020
Comptes bancaires	725	649
OPCVM monétaires	138	10
Dépôts à terme et comptes-courants à moins de trois mois	5	28
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**868**	**687**

Dans l'état des flux de trésorerie, **la variation du besoin en fonds de roulement** s'analyse comme suit :

	30.06.2021	30.06.2020
Variation des stocks et en-cours	(38)	(13)
Variation des créances clients et comptes rattachés	104	252
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	54	(436)
Variation des autres créances et dettes	(32)	(72)
Variation des dettes de location	(10)	(15)
Variation du besoin en fonds de roulement (*)	**78**	**(284)**

(*) Dont variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location : (10) M€ dont (9) M€ au titre des contrats de concession au 30 juin 2021, contre (15) M€ et (13) M€ au 30 juin 2020, respectivement.

La **variation du besoin en fonds de roulement** s'établit à +78 M€, contre - 284 M€ au 30 juin 2020. Cette amélioration provient principalement de Lagardère Travel Retail (+ 323 M€), qui bénéficie d'un effet de base favorable avec l'arrêt de l'activité qui avait pesé négativement sur les dettes fournisseurs et les stocks, et de la reconstitution du besoin en fonds de roulement sur le premier semestre 2021 avec la reprise progressive de l'activité et des plans d'actions mis en place. Chez Lagardère Publishing, l'amélioration (+76 M€) provient de dettes fournisseurs très élevées du fait de la croissance de l'activité alors que les créances clients ont été maitrisées.

Titrisation et affacturage de créances commerciales

Le programme de titrisation de créances commerciales mis en place en décembre 2015 pour cinq ans dans certaines filiales de Lagardère Active **a été clôturé le 5 mai 2021** avec rachat du solde de créances titrisées à cette date, soit 17,1 M€. Au 31 décembre 2020, le montant des créances cédées et déconsolidées au titre de ce programme s'élevait à 27,5 M€.

Le 10 mai 2021, un contrat d'affacturage a été signé par Lagardère Publicité News (Autres activités) dont l'encours maximum autorisé est de 25 M€. Les principales modalités de ce nouveau contrat sont les suivantes :

- les clients concernés font l'objet d'une procédure d'agrément permettant d'obtenir l'autorisation de cession par Lagardère. Lorsqu'un client est agréé par la banque, Lagardère doit céder l'intégralité des créances du client ;
- la banque peut réduire ou supprimer le nombre d'agréments préalablement donnés, sans autorisation préalable de Lagardère et à effet immédiat. Le cas échéant, les créances préalablement cédées ne sont pas impactées par ces modifications ;
- une garantie de bonne fin est accordée par la banque qui accepte de supporter le risque d'insolvabilité des clients, dans la limite des agréments délivrés et d'un encours maximum autorisé de 25 M€ ;
- la banque renonce par ailleurs à tout recours envers Lagardère au titre des créances impayées, et assume le risque de retard de paiement ;
- un fonds de garantie est mis en place par la banque qui est doté progressivement par prélèvement de 5% du montant des créances cédées. Un fonds de réserve peut également être doté en complément du fonds de garantie, en cas de remises de fin d'année accordées par Lagardère n'ayant pas fait l'objet de l'émission d'un avoir pour le montant correspondant. Le fonds de réserve est doté de 5% du montant des remises de fin d'année concernées ;
- la banque est rémunérée par une commission d'affacturage et une commission de décaissement.

En conséquence, le montant des créances cédées et déconsolidées à fin juin 2021 au titre de ce programme d'affacturage s'élève à 21M€.

Lagardère conserve néanmoins une exposition dans les créances cédées principalement représentée par le fonds de garantie et le fonds de réserve constitués par la banque à hauteur de 2 M€ au 30 juin 2021.

Encaissement des créances sur cessions

En juin 2021, Lagardère Media a obtenu le remboursement de la créance résiduelle de 45 M€ qu'elle détenait au titre du contrat avec l'Asian Football Confederation (AFC) à l'issue de la cession de Lagardère Sports à H.I.G Capital en avril 2020.

NOTE 16 DETTES FINANCIÈRES

16.1 COMPOSITION DES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE

Les **dettes financières du Groupe** se décomposent comme suit :

	30.06.2021	31.12.2020
Emprunts obligataires	1 294	1 293
Emprunts auprès d'établissements de crédit	725	307
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	28	24
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN (*))	5	-
Autres dettes financières	17	19
Dettes financières non courantes hors instruments de couverture affectés à la dette	**2 069**	**1 643**
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-
Dettes financières non courantes	**2 069**	**1 643**
Emprunts obligataires	-	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	68	158
Ligne de crédit syndiqué	-	300
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	1	-
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN (*))	34	64
Billets de trésorerie (NEU CP (**))	338	158
Autres dettes financières	81	113
Dettes financières courantes hors instruments de couverture affectés à la dette	**522**	**793**
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-
Dettes financières courantes	**522**	**793**
Total dettes financières	**2 591**	**2 436**

(*) Negotiable European Medium Term Notes – Titres négociables à moyen terme.

(**) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.

Les principaux mouvements du premier semestre 2021 sont les suivants :

- Lagardère a mis en place auprès de ses principales banques partenaires françaises et européennes, un emprunt de 465 M€ garanti à hauteur de 80 % par l'État, validé par la publication de l'arrêté du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance du 31 décembre 2020 au journal officiel du 3 janvier 2021, et tiré pour son montant intégral le 8 janvier 2021. Il porte intérêt à taux variable Euribor 6 mois dont le plancher est 0%, et inclut un taux fixe au titre de la garantie de l'État.

  Le prêt garanti par l'État est à échéance initiale de douze mois, avec option d'extension jusqu'à cinq années additionnelles. Cette option est exerçable par la société à sa discrétion, à l'issue de la période initiale d'un an.

- Simultanément, Lagardère a remboursé le montant tiré de la ligne de crédit syndiqué à hauteur de 300 M€. Un amendement et une extension de la facilité de crédit renouvelable auprès des banques partenaires a été mis en place, consistant en :

  - un ajustement de la facilité de crédit à 1,1 milliard d'euros ;
  - une extension de la facilité de mai 2022 à mars 2023 à hauteur de 1,0 milliard d'euros ;

- la redéfinition des covenants financiers durant cette période afin de tenir compte des effets de la crise sanitaire sur l'ensemble des activités du groupe Lagardère.

- Poursuite du programme de billets de trésorerie avec un plafond à 850 M€. Les émissions s'élèvent à 338 M€ au 30 juin 2021 contre 158 M€ au 31 décembre 2020.

- Poursuite du programme de titres négociables à moyen terme (NEU MTN) avec un plafond de 200 M€. Au 30 juin 2021, Les émissions s'élèvent à 39 M€ au 30 juin 2021 dont 34 M€ à échéance moins d'un an et 5 M€ à échéance moins de deux ans. Les émissions s'élevaient à 64 M€ au 31 décembre 2020 à échéance plus d'un an.

L'endettement financier net se calcule comme suit :

(M€)	**30.06.2021**	31.12.2020
Placements financiers et trésorerie	**868**	687
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif	**7**	16
Dettes financières non courantes	**(2 069)**	(1 643)
Dettes financières courantes	**(522)**	(793)
Endettement financier net	**(1 716)**	**(1 733)**

16.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au **30 juin 2021** :

	30.06.2022 (*)	30.06.2023	30.06.2024	30.06.2025	30.06.2026	> 5 ans	**Cumul**
Emprunts obligataires	-	498	298	-	-	498	**1 294**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	68	96	281	94	159	95	**793**
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	-	-	**-**
Ligne de crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-	**-**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	-	1	1	-	6	21	**29**
NEU CP et NEU MTN	372	5	-	-	-	-	**377**
Autres dettes financières	82	4	3	4	-	5	**98**
Au 30 juin 2021	**522**	**604**	**583**	**98**	**165**	**619**	**2 591**

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

NOTE 17 GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

Les gains et pertes enregistrés en capitaux propres évoluent de la façon suivante :

	1er semestre 2021			1er semestre 2020 (**)		
	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Écarts de conversion	**55**	**2**	**57**	**(33)**	**1**	**(32)**
- Variation des écarts de conversion	*55*	*2*	*57*	*(33)*	*1*	*(32)*
- Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (nette d'impôt)	-	-	-	-	-	-
Écarts d'évaluation	**(10)**	**-**	**(10)**	**(17)**	**-**	**(17)**
Variation de juste-valeur des instruments financiers dérivés	**(9)**	**-**	**(9)**	**(17)**	**-**	**(17)**
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	*(11)*	-	*(11)*	*(22)*	-	*(22)*
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	-	-	-	-	-	-
- Impôt	*2*	-	*2*	*5*	-	*5*
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	**2**	**-**	**2**	**4**	**-**	**4**
Variation des provisions pour retraites et obligations assimilées	**2**	**-**	**2**	**4**	**-**	**4**
- Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	*2*	-	*2*	*5*	-	*5*
- Impôt	-	-	-	*(1)*	-	*(1)*
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	**47**	**2**	**49**	**(46)**	**1**	**(45)**

(*) Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe.

(**) Données au 30 juin 2020 retraitées du fait de l'application rétrospective du 1er amendement IFRS 16 – Covid-19 (cf. note 1).

Les **écarts de conversion** enregistrés en gains et pertes en capitaux propres – part du Groupe sont liés aux principales devises suivantes :

	30.06.2021	30.06.2020
Dollar US :	32 M€	8 M€
Livre	23 M€	(35) M€
Autres :	- M€	(6) M€
Total	**55 M€**	**(33) M€**

NOTE 18 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

Par rapport aux éléments décrits en notes 32 et 33 de l'annexe aux comptes consolidés du 31 décembre 2020, les principales évolutions intervenues au cours du premier semestre 2021 sont les suivantes :

Obligations contractuelles

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 13).

Engagements hors bilan

Lignes de crédit autorisées et non utilisées

Lagardère SCA (devenue Lagardère SA) a signé, le 11 mai 2015, une ligne de crédit syndiqué multi-devises de 1 250 M€ pour une durée de 5 ans avec une possibilité d'extension de deux fois 1 an.

Le 18 décembre 2020, un amendement et une extension de la ligne de crédit syndiqué ont été signés, avec une mise en place début janvier 2021, consistant en un ajustement de la facilité de crédit à 1 102 M€ et en une extension de la facilité de mai 2022 à mars 2023 à hauteur de 1 002 M€.

Le montant tiré de 300 M€ sur la ligne de crédit syndiqué au 31 décembre 2020 a été intégralement remboursé en janvier 2021.

Au 30 juin 2021, le montant des tirages disponibles sur le crédit syndiqué est de 1 102 M€.

NOTE 19 LITIGES EN COURS

Procédure judiciaire initiée à l'encontre de Amber Capital

Cette procédure est décrite dans la note 34 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2020. Depuis les événements qui y sont relatés, Lagardère SCA, Lagardère Capital et les sociétés Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA agissant pour le compte de diverses entités dont elles assurent la gestion ont conclu le 27 avril 2021 un protocole transactionnel ayant pour objet de mettre fin à toutes les procédures qui les opposaient.

Procédures de droit de la concurrence en Afrique en relation avec la commercialisation des droits de la Confédération africaine de football (CAF)

Procédure d'arbitrage opposant Sportfive à la CAF

Cette procédure est décrite dans la note 34 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2020. Depuis les événements qui y sont relatés, la CAF a formulé plusieurs demandes reconventionnelles dans son *Statement of Defence and Counterclaims* en date du 31 mars 2021. Sportfive considère que ces demandes sont infondées et dispose de solides arguments à faire valoir à l'encontre de chacune d'elles.

Autres litiges

Les autres litiges mentionnés en note 34 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2020 n'ont pas connu d'évolutions notables par rapport aux faits qui y sont décrits.

NOTE 20 PARTIES LIÉES

Au cours du premier semestre 2021, le Groupe n'a pas enregistré de transactions avec des parties liées autres que celles décrites en note 36 de l'annexe aux comptes consolidés du 31 décembre 2020.

NOTE 21 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le groupe Lagardère a cédé, pour une valeur légèrement supérieure à sa valeur nette comptable, au fonds d'investissement H.I.G. Capital le 26 juillet 2021, la participation non stratégique de 24,9% qu'il avait conservée au capital du groupe Sportfive (anciennement dénommée Lagardère Sports) suite à sa cession à ce fonds d'investissement le 22 avril 2020. Cette opération a été assortie du remboursement au 1er semestre 2021 du solde intégral de 45 M€ au groupe Lagardère du prêt vendeur dont le montant total s'élevait à 64 M€, qui avait été consenti au fonds d'investissement H.I.G. Capital et remboursé au fur et à mesure des encaissements générés par l'exécution et la fin du contrat avec l'Asian Football Confederation intervenue le 31 décembre 2020. Le Groupe conserve le prêt vendeur de 35 M€ qui sera remboursé au plus tard le 31 décembre 2025, et la gestion du litige en procédure arbitrale avec la Confédération Africaine de Football et ses implications financières.

3

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'INFORMATION FINANCIÈRE SEMESTRIELLE

Aux Associés,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales et en application de l'article L. 451-1-2 III du Code monétaire et financier, nous avons procédé à :

- l'examen limité des comptes semestriels consolidés condensés de la société Lagardère S.A., relatifs à la période du 1er janvier au 30 juin 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité.

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'examen limité des comptes semestriels consolidés condensés. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre de nos travaux.

Ces comptes semestriels consolidés condensés ont été établis sous la responsabilité du conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre examen limité, d'exprimer notre conclusion sur ces comptes.

1. Conclusion sur les comptes

Nous avons effectué notre examen limité selon les normes d'exercice professionnel applicables en France.

Un examen limité consiste essentiellement à s'entretenir avec les membres de la direction en charge des aspects comptables et financiers et à mettre en œuvre des procédures analytiques. Ces travaux sont moins étendus que ceux requis pour un audit effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. En conséquence, l'assurance que les comptes, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives obtenue dans le cadre d'un examen limité est une assurance modérée, moins élevée que celle obtenue dans le cadre d'un audit.

Sur la base de notre examen limité, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause la conformité des comptes semestriels consolidés condensés avec la norme IAS 34, norme du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne relative à l'information financière intermédiaire.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 de l'annexe aux comptes semestriels consolidés condensés qui expose les conséquences sur les comptes de la pandémie de Covid-19.

2. Vérification spécifique

Nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité commentant les comptes semestriels consolidés condensés sur lesquels a porté notre examen limité.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes semestriels consolidés condensés.

Fait à Courbevoie et Paris-La Défense, le 26 juillet 2021.

Les Commissaires aux Comptes

Mazars	**Ernst & Young et Autres**
Simon Beillevaire	Sébastien Huet
Romain Maudry	

4

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LAGARDÈRE SA 64

4.1.1 Renseignements généraux 64
4.1.2 Structure de gouvernance 64
4.1.3 Principales dispositions statutaires 64

4.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 73

4.2.1 Composition 73
4.2.2 Informations complémentaires sur les membres du Conseil d'Administration 92
4.2.3 Fonctionnement/Règlement intérieur 93
4.2.4 Les Comités du Conseil d'Administration 108

4.3 POLITIQUES DE RÉMUNÉRATIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ ET DES ADMINISTRATEURS 109

4.3.1 Éléments de la politique de rémunération du Président-Directeur Général 109
4.3.2 Éléments de la politique de rémunération du Directeur Général Délégué 113
4.3.3 Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration 121

4.4 CAPITAL SOCIAL 123

4.4.1 Montant et évolution du capital social 123
4.4.2 Autodétention et autocontrôle 125
4.4.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social 126
4.4.4 Capital autorisé mais non émis 127
4.4.5 Nantissements d'actions de l'émetteur 129
4.4.6 Marché des titres 129
4.4.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé) 132
4.4.8 Répartition du capital – principaux actionnaires 132

Les assemblées générales des associés commandités et des actionnaires commanditaires de Lagardère SCA (la « Société ») ont approuvé le 30 juin 2021 la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration, l'attribution aux commandités, en compensation de la perte de leurs droits pécuniaires et non pécuniaires, d'un total de 10 millions d'actions nouvelles ainsi que la nomination des membres du Conseil d'Administration.

Les résultats des votes de l'Assemblée Générale des actionnaires commanditaires ainsi que la documentation relative à l'ensemble des résolutions adoptées sont disponibles sur le site Internet de la Société lagardere.com, rubrique Assemblées Générales.

À l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration s'est réuni et a décidé que la direction générale de la Société serait assumée par le Président du Conseil d'Administration, et a nommé Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général pour la durée de six ans de son mandat d'administrateur. Le Conseil a également nommé Pierre Leroy en qualité de Directeur Général Délégué pour la même durée.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs adopté son règlement intérieur et a désigné les membres respectifs du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

La présente section 4 a pour objet de mettre à jour les informations du chapitre 2 du Document d'enregistrement universel modifiées par cette opération.

4.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LAGARDÈRE SA

4.1.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

4.1.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Dénomination sociale : Lagardère SA

Nom commercial : Lagardère

4.1.1.2 Siège social, adresse, téléphone, site Internet

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

Adresse postale :
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Site Internet :
www.lagardere.com

Téléphone :
+ 33 (0)1 40 69 16 00

4.1.1.3 Forme et législation

Société anonyme soumise à la législation française

4.1.1.4 Immatriculation au registre du commerce et des sociétés

320 366 446 RCS Paris

Numéro de LEI : 969500VX2NV2AQQ65G45

4.1.1.5 Date de constitution et durée

Constitution le 24 septembre 1980

Expiration le 15 décembre 2079

4.1.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Le Conseil d'Administration, lors de sa première réunion en date du 30 juin 2021, a décidé de regrouper les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

4.1.3 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES

4.1.3.1 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.

4.1.3.2 Administration

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 11 DES STATUTS)

1°) La Société est administrée par un Conseil d'Administration de huit membres au moins et de neuf membres au plus, personnes physiques ou morales, auxquels s'ajoutent le ou les membres représentant les salariés désignés dans les conditions prévues à l'article 11.6 ci-après.

2°) La durée de leurs fonctions est de quatre années ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil d'Administration sont rééligibles. Toutefois, par exception :

- l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires pourra nommer ou renouveler un membre du Conseil d'Administration pour une durée supérieure à quatre années mais sans pouvoir excéder six années, et étant précisé qu'à tout moment le Conseil d'Administration ne pourra compter plus d'un membre dont la durée de mandat restant à courir sera supérieure à quatre années ;

- l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires pourra, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement échelonné du Conseil d'Administration de façon à ce que le renouvellement du Conseil d'Administration porte à chaque fois sur une partie de ses membres seulement, nommer ou renouveler un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration pour une durée inférieure à quatre ans.

3°) Le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans ne pourra être supérieur au tiers des membres en fonction. Si cette proportion vient à être dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.

4°) Chaque membre du Conseil d'Administration (autres que les membres représentant les salariés ou les salariés actionnaires) devra être propriétaire de 150 actions au moins de la Société ; il aura, à compter de sa nomination, trois mois pour acquérir ces actions au cas où il n'en serait pas déjà propriétaire lors de sa nomination ; si, au cours de ses fonctions, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de trois mois.

5°) En cas de vacance par suite de décès, de démission ou de toute autre cause, le Conseil d'Administration peut coopter à titre provisoire un ou plusieurs membres en remplacement ; ces nominations sont ratifiées par la plus prochaine Assemblée Générale des actionnaires.

Le membre remplaçant ne demeure en fonction que pour la durée restant à courir jusqu'à l'expiration des fonctions de son prédécesseur.

Si cette ou ces nominations provisoires ne sont pas ratifiées par l'Assemblée Générale, les délibérations du Conseil d'Administration n'en demeurent pas moins valables.

6°) Lorsque les dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce sont applicables à la Société, le Conseil d'Administration comprend en outre un ou deux membres représentant les salariés du Groupe désigné par le Comité de Groupe.

Le nombre de membres représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, est supérieur à huit et à un lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce est égal ou inférieur à huit. Lorsque deux membres sont désignés, ceux-ci doivent comporter au moins un homme et au moins une femme.

Sous réserve des stipulations du présent article et des dispositions du Code de commerce, tout Administrateur représentant les salariés a le même statut, les mêmes pouvoirs et les mêmes responsabilités que les autres Administrateurs.

La durée du mandat des membres du Conseil d'Administration représentant les salariés est de quatre ans.

La réduction à huit ou moins de huit du nombre des membres du Conseil d'Administration calculé conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce est sans effet sur le mandat des membres du Conseil représentant les salariés, qui se poursuit jusqu'à l'arrivée du terme normal.

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

CENSEUR (ARTICLE 11 BIS DES STATUTS)

Outre les membres du Conseil d'Administration visés à l'article 11, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, nommer auprès du Conseil d'Administration un censeur, personne physique, qui peut être choisi parmi ou en dehors des actionnaires. L'Assemblée Générale détermine la durée de son mandat, qui ne peut excéder quatre années, et peut le révoquer à tout moment.

Le censeur est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'Administration selon les mêmes formes que les membres du Conseil d'Administration et prend part aux délibérations avec voix consultative seulement.

Les modalités de la rémunération du censeur sont arrêtées par le Conseil d'Administration, qui peut lui reverser une partie de la rémunération que l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires a allouée aux membres du Conseil d'Administration.

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 12 DES STATUTS)

1°) Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres personnes physiques un Président pour exercer les missions qui lui sont confiées par la loi. Le Président préside le Conseil d'Administration, organise, dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée Générale et veille au bon fonctionnement des organes de la Société. Il s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil détermine la rémunération du Président conformément à la réglementation en vigueur et fixe la durée de ses fonctions qui ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur. Le Président est rééligible. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président est fixée à quatre-vingts ans.

Le Conseil d'Administration désigne, s'il le juge utile, parmi ses membres, un Vice-Président. Le Vice-Président est soumis à la même limite d'âge que le Président. Le Vice-Président est appelé à suppléer le Président en cas d'empêchement temporaire ou de décès de celui-ci. Cette suppléance vaut : (i) en cas d'empêchement temporaire, pour la durée de l'empêchement ; (ii) en cas de décès, jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le Conseil d'Administration choisit en outre un secrétaire, qui peut être pris parmi ses membres ou en dehors d'eux. Le Vice-Président et le secrétaire demeurent en fonction pendant le temps déterminé par le Conseil d'Administration, sans que, pour le Vice-Président, cette durée puisse excéder celle de son mandat d'Administrateur.

2°) En cas d'absence du Président et, le cas échéant, du Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne, pour chaque séance, celui de ses membres présents qui doit présider. En cas d'absence du Secrétaire, le Conseil d'Administration désigne un de ses membres ou un tiers pour le suppléer.

3°) Le Conseil d'Administration se réunit au siège social, ou en tout autre endroit spécifié dans la convocation, aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent.

Les réunions peuvent être convoquées par tous moyens écrits (y compris par courrier électronique) par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président. L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, le Conseil d'Administration peut se réunir sans délai et sans ordre du jour préétabli : (i) si tous les Administrateurs en exercice sont présents ou représentés à cette réunion, ou (ii) s'il est réuni par le Président au cours d'une Assemblée d'actionnaires.

Le tiers au moins des Administrateurs peut à tout moment demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Si le Président ne fait pas droit à cette demande dans un délai de 7 jours calendaires, les Administrateurs ayant demandé la convocation du Conseil d'Administration seront en droit de convoquer directement le Conseil

d'Administration sur l'ordre du jour initialement communiqué au Président.

4°) La participation de la moitié au moins des membres du Conseil d'Administration est nécessaire pour la validité de ses délibérations.

Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents ou représentés et pouvant prendre part au vote. En cas de partage des voix, la voix du Président sera prépondérante.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil d'Administration qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions prévues par le Règlement intérieur établi par le Conseil d'Administration.

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

Le Conseil d'Administration peut prendre des décisions par consultation écrite de ses membres dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables et dont les modalités sont précisées dans le Règlement intérieur établi par le Conseil d'Administration.

5°) Par exception aux stipulations de l'article 12 4° ci-dessus, les règles de majorité spécifiques ci-dessous s'appliqueront jusqu'au 30 juin 2027 :

- les décisions relatives à la nomination et la révocation du Directeur Général sont prises à la majorité des deux tiers de la totalité des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises ;

- les décisions relatives à la nomination et la révocation du ou des Directeurs Généraux Délégués sont prises à la majorité des deux tiers de la totalité des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises ;

- les décisions relatives à la nomination du ou des Directeurs Généraux Adjoints sont prises à la majorité des deux tiers de la totalité des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises ;

- les décisions relatives à la fixation de la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués sont prises par le Conseil d'Administration à la majorité des deux tiers de la totalité des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises, dans la mesure seulement où elles emportent un abaissement desdites rémunérations ou un durcissement de leurs conditions.

POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 13 DES STATUTS)

1°) Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

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

2°) Le Conseil d'Administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que le Conseil d'Administration ou son Président soumettent pour avis à leur examen ; il fixe leur composition, leurs attributions et, le cas échéant, la rémunération de leurs membres conformément à la réglementation en vigueur et au Règlement intérieur établi par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

4.1.3.3 Direction Générale (article 15 des statuts)

15.1. Choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale

La Direction Générale de la Société est assurée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration qui porte alors le titre de Président-Directeur Général, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration dans les conditions prévues à l'article 15.2° ci-après et portant le titre de Directeur Général, selon la décision du Conseil d'Administration qui choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'Administration, les stipulations ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables.

15.2. Directeur Général et Directeurs Généraux délégués

1°) Le Directeur Général peut être choisi parmi les Administrateurs ou non.

2°) Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de Directeur Général Délégué. Le Directeur Général Délégué peut être Administrateur. Le nombre de Directeurs Généraux Délégués ne peut excéder cinq. En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués. Les Directeurs Généraux Délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

3°) La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général ou de Directeur Général Délégué est fixée à quatre-vingts ans. Si le Directeur Général, ou un Directeur Général Délégué, atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Directeur Général (ou de Directeur Général Délégué, selon le cas), il est réputé démissionnaire d'office à la date de son quatre-vingtième anniversaire.

Le Conseil d'Administration détermine la durée du mandat du Directeur Général et du ou des Directeurs Généraux Délégués.

La durée des fonctions d'un Directeur Général Administrateur ou d'un Directeur Général Délégué Administrateur ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par décision du Conseil d'Administration. Il en est de même, sur proposition du Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à des dommages-intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Lorsque le Directeur Général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'Administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à nomination du nouveau Directeur Général.

En cas d'empêchement temporaire du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut déléguer un Administrateur dans les fonctions de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration détermine la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués conformément à la réglementation en vigueur.

4°) Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Toute stipulation des Statuts ou toute décision du Conseil d'Administration limitant les pouvoirs du Directeur Général sont inopposables aux tiers.

Le Directeur Général ou les Directeurs Généraux Délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer.

4.1.3.4 Assemblées Générales des actionnaires

DISPOSITIONS GÉNÉRALES (ARTICLE 17 DES STATUTS)

1°) Les Assemblées Générales d'actionnaires sont convoquées dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les Assemblées Générales d'actionnaires sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la réglementation en vigueur.

2°) L'ordre du jour des Assemblées Générales est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la quotité du capital social fixée par la loi et agissant dans les conditions et selon les délais légaux, ont la faculté de requérir par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale de projets de résolutions.

L'Assemblée Générale ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour, lequel ne peut être modifié sur deuxième convocation. Elle peut toutefois, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration et procéder à leur remplacement.

3°) Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, sur simple justification de son identité et de l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur.

Dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les actionnaires peuvent, sur décision du Conseil d'Administration, participer aux Assemblées Générales par voie de visioconférence et voter à ces Assemblées Générales par des moyens de communication électroniques ; le Conseil d'Administration fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre, selon le cas, une retransmission continue et simultanée des délibérations, la sécurisation des moyens utilisés, l'authentification des participants et des votants et l'intégrité du vote de ces derniers.

Si un actionnaire décide, après décision du Conseil d'Administration prise conformément aux stipulations du second alinéa du présent paragraphe, soit de voter par correspondance, soit de donner une procuration à un autre actionnaire, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

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

4°) Lors de chaque Assemblée Générale, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente ; toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire, étant toutefois précisé que les actionnaires bénéficiant d'un droit de vote double au jour de la transformation de la Société en société anonyme conserveront ce droit.

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

Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double.

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

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

5°) À chaque Assemblée Générale est tenue une feuille de présence contenant les mentions prévues par les dispositions légales.

Cette feuille de présence est émargée par les actionnaires présents et par les mandataires des actionnaires représentés ; les membres du bureau peuvent décider d'y annexer, sous un format papier ou sous un format électronique ou numérisé, les pouvoirs donnés à chaque mandataire et les formulaires de vote à distance ; elle est, sur la base des indications fournies par l'établissement centralisateur de l'Assemblée Générale, certifiée exacte par les membres du bureau et signée par ces derniers et par le secrétaire de l'Assemblée Générale.

6°) Les Assemblées Générales sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou un membre du Conseil d'Administration désigné par ce dernier. À défaut de la personne habilitée ou désignée pour présider l'Assemblée Générale, celle-ci élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptant, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi composé désigne un secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les membres du bureau ont notamment pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de veiller à l'établissement du procès-verbal et, avec le concours de l'établissement centralisateur, de contrôler les votes émis et d'en assurer la régularité.

7°) Les délibérations de chaque Assemblée Générale seront consignées dans des procès-verbaux retranscrits sur un registre spécial et signés par les membres du bureau. Les procès-verbaux, ainsi préparés et conservés, sont considérés comme étant les transcriptions authentiques des Assemblées Générales. Toute copie ou extrait d'un procès-verbal devra être certifié par le Président du Conseil d'Administration, par un Administrateur exerçant les fonctions de Directeur général, ou par le secrétaire de l'Assemblée Générale.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES (ARTICLE 18 DES STATUTS)

1°) Les Assemblées Générales ordinaires peuvent être convoquées à tout moment. Toutefois, une Assemblée Générale ordinaire annuelle devra être convoquée une fois par an au moins dans les six mois de la clôture de chaque exercice social.

2°) L'Assemblée Générale ordinaire annuelle examinera les rapports présentés par le Conseil d'Administration ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les présents statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil d'Administration, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence inclues dans l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, à l'exception de toutes celles définies à l'article 19 comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale extraordinaire.

3°) L'Assemblée Générale ordinaire réunit tous les actionnaires remplissant les conditions fixées par la loi.

L'Assemblée Générale ordinaire, réunie sur première convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. L'Assemblée Générale ordinaire, réunie sur deuxième convocation, délibère valablement quel que soit le nombre d'actionnaires présents ou représentés ou ayant voté par correspondance.

4°) Ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée Générale. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES (ARTICLE 19 DES STATUTS)

1°) L'Assemblée Générale extraordinaire délibère valablement sur toutes modifications aux présents statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des stipulations des présents statuts :

- l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société ;
- la modification des conditions de cession des actions ;
- la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir du Conseil d'Administration de changer le siège social conformément à la loi ;
- la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente ;
- la dissolution de la Société ;
- la fusion de la Société ;
- et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.

2°) Une Assemblée Générale extraordinaire réunit tous les actionnaires dans les conditions fixées par la loi.

L'Assemblée Générale extraordinaire, réunie sur première convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote. L'Assemblée Générale extraordinaire, réunie sur deuxième convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote.

3°) Les délibérations de l'Assemblée Générale extraordinaire sont adoptées, dans tous les cas, à la majorité des deux tiers des voix exprimées par les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance lors de l'Assemblée Générale. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

4.1.3.5 Déclarations de franchissements de seuils statutaires (article 10 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 Générale est tenue, dans les cinq jours calendaires de la date de franchissement du seuil, et ce indépendamment le cas échéant de la date du transfert effectif de la propriété des titres, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception envoyée au siège social le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède. Pour les actionnaires et intermédiaires inscrits résidant à l'étranger, cette déclaration pourra être faite par un procédé équivalent à la lettre recommandée avec accusé de réception en usage dans le pays où ils résident, procédé qui devra permettre à la Société d'avoir la preuve de la date d'envoi de la déclaration et de la date de réception de cette dernière.

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

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée

sont privées du droit de vote pour toute Assemblée Générale d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social. Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Le cas échéant, la Société peut procéder à tout moment à l'identification des détenteurs de titres de capital ou de porteurs d'obligations dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

4.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.2.1 COMPOSITION

A) PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Taux d'indépendance**
55,56 %

Âge moyen*
55 ans

Taux de féminisation**
55,56 %

Comités

Membres du Comité d'Audit

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

Président de Comité

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

Liste des membres du Conseil d'Administration au 30 juin 2021

	Informations personnelles				Expérience
Au 30 juin 2021	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées
Arnaud Lagardère *Président-Directeur Général*	60 ans	H	Française	19 521 625	-
Virginie Banet	55 ans	F	Française	3 000	3
Valérie Bernis	62 ans	F	Française	150	2
Laura Carrere	44 ans	F	Française	0	-
Fatima Fikree	29 ans	F	Qatarie	0	-
Noelle Genaivre, *représentant les salariés*	61 ans	F	Française	30	-
Pascal Jouen, *représentant les salariés*	58 ans	H	Française	47	-
Véronique Morali	62 ans	F	Française	0	-
Joseph Oughourlian	49 ans	H	Française	0	1
Arnaud de Puyfontaine	57 ans	H	Française	0	2
Nicolas Sarkozy	66 ans	H	Française	1 301	2
Pierre Leroy *censeur*	72 ans	H	Française	105 135	-

Position au sein du Conseil				Participation à des Comités du Conseil	
Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat (AG)	Ancienneté au Conseil d' Administration	Comité d' Audit	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
	30.06.2021	2027	< 1 an		
✓	30.06.2021	2025	< 1 an	✓	Présidente
✓	30.06.2021	2025	< 1 an	✓	
✓	30.06.2021	2025	< 1 an		✓
	30.06.2021	2025	< 1 an	✓	
N/A	30.06.2021	2025	< 1 an		
N/A	30.06.2021	2025	< 1 an		
✓	30.06.2021	2025	< 1 an	Présidente	✓
	30.06.2021	2025	< 1 an		
	30.06.2021	2025	< 1 an		
✓	30.06.2021	2025	< 1 an		✓
N/A	30.06.2021	2025	< 1 an		

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

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général

Diplômé d'Études Approfondies d'Économie de l'université Paris-Dauphine, Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Administrateur et Directeur Général de la société MMB (devenue Lagardère SCA puis Lagardère SA) en 1987. Il a été Président de la société Grolier Inc. aux États-Unis de 1994 à 1998. Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Gérant de la Société sur décision de la société Arjil Commanditée-Arco approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 mars 2003 et son mandat a été par la suite renouvelé en 2009, 2015 et 2020. Le 30 juin 2021, il est nommé Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Nationalité française

Né le 18 mars 1961

Nombre d'actions de la société détenues :

5 004 937 directement et 14 516 688 au travers des sociétés Lagardère SAS et Lagardère Capital qu'il contrôle

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco

Président-Directeur Général et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Media

Administrateur de la société Hachette Livre

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active

Administrateur de la société Lagardère Ressources

Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (Association loi 1901)

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901)

Président de la société Lagardère SAS

Président de la société Lagardère Capital (ex Lagardère Capital & Management)

Président de la société Lagardère

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment

Gérant de la société Europe 1 Digital (anciennement dénommée Lagardère News)

Gérant de la société Europe News

Président de la société Europe 1 Télécompagnie

Président de la société Lagardère Médias News

Président de la société Lagardère Sports, LLC, anciennement Lagardère Sports Inc.

Président délégué de la société Lagardère Active Broadcast

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.

	Management Président de la société LM Holding *À l'étranger :* Président de la société Lagardère North America	

Virginie Banet

Administratrice indépendante

Présidente du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
Membre du Comité d'Audit

Nationalité française

Née le 18 janvier 1966

Nombre d'actions de la société détenues :

3 000

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

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Présidente de la société Iolite Financial Consulting

Senior Advisor chez AlixPartners

Membre du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit de Netgem (société cotée)

Senior Advisor chez Foncière Atlan

À l'étranger :

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

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

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

Valérie Bernis

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'Audit

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

Nationalité française

Née le 9 décembre 1958

Nombre d'actions de la société détenues :

150

► **Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**

En France :

Membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité RSE et membre du Comité des Rémunérations de la société Atos (société cotée)

Membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité des Rémunérations et membre du Comité Stratégique et du Comité des Engagements de la société France Télévisions

Secrétaire Générale du Conseil d'Administration de AROP (Opéra de Paris)

Membre du Conseil de la Fondation contre Alzheimer

À l'étranger :

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

► **Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années**

Membre du Conseil de Surveillance de la société Euro Disney SCA (société cotée)

Membre du Conseil d'Administration de la société Suez SA (société cotée)

Laura Carrere

Administratrice indépendante

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

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

Nationalité française

Née le 22 mars 1977

Nombre d'actions de la société détenues :

0

► **Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**

En France :

Directrice Générale adjointe du développement et des relations investisseurs de Eiffel Investment Group

Membre du Conseil d'Administration de l'Association X -Environnement

À l'étranger :

Néant

► **Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années**

Membre du Conseil d'Administration de la société ALD

Directrice commerciale Europe du Sud au sein de la société EcoAct

Membre du Conseil d'Administration de Blue Solutions

Fatima Fikree

Administratrice

Membre du Comité d'Audit

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

Nationalité qatarie

Née le 13 avril 1992

Nombre d'actions de la société détenues :

0

► **Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**

En France :

Néant

À l'étranger :

Membre du Conseil de Surveillance de la société Northern Capital Gateway

Présidente du Conseil d'Administration de la société Q West Holding LLC

Présidente du Conseil d'Administration de la société Qure Holding LLC

Membre du Conseil d'Administration de la société F3 Holding LLC

Membre du Conseil d'Administration de la société Thalita Trading Limited

► **Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années**

Néant

Noëlle Genaivre

Administratrice représentant les salariés

Titulaire d'un BTS et d'une licence de langues étrangères appliquées, Noëlle Genaivre est salariée du groupe Lagardère en qualité de gestionnaire administrative du secteur jeunesse de Hachette Livre.

Elle a exercé un certain nombre de mandats au sein des instances représentatives du personnel de Hachette Livre et du groupe Lagardère.

Nationalité française

Née le 22 septembre 1959

Nombre d'actions de la société détenues :

30

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Néant

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Secrétaire adjointe élue au CSE d'Hachette Livre

Déléguée syndicale CFDT sur le périmètre de l'UES Hachette Livre

Secrétaire du comité de Groupe et de comité d'entreprise européen Lagardère

Représentante du syndicat SNLE-CFDT

Pascal Jouen

Administrateur représentant les salariés

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

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

Nationalité française

Né le 28 octobre 1962

Nombre d'actions de la société détenues :

47

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Adjoint au maire de la commune de saint-martial de valette

Délégué à la communauté des communes du Périgord vert

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Délégué syndical CFDT

Titulaire CFDT au comité de groupe

Secrétaire adjoint du CSE Larousse

Suppléant CFDT au Comité international

Véronique Morali

Administratrice indépendante

Présidente du Comité d'Audit
Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Nationalité française

Née le 12 septembre 1958

Nombre d'actions de la société détenues :

0

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

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

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

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Présidente du Directoire de la société Webedia

Membre du Comex et Directrice du développement de la société Fimalac

Membre du Conseil de Surveillance, du Comité d'Audit, du Comité des Risques et du Comité des Rémunérations de la société Edmond de Rothschild (France) SA

Membre du Conseil d'Administration de la société Edmond de Rothschild (France) SA

Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Nationale des Sciences Politiques

Directrice Générale de la société Webco

Présidente de l'association Force

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Représentante permanente de Fimalac Développement au sein du Conseil d'Administration de la société Groupe Lucien Barrière SAS

Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité des Rémunérations de la société Edmond de Rothschild Holding SA

Membre du Conseil de Surveillance, du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations de la société Publicis Groupe (société cotée)

Membre du Conseil d'Administration, du Comité des Ressources Humaines et du Comité des Rémunérations de la société CCEP (ex. Coca-Cola Entreprises Inc.) (société cotée)

Vice-Présidente du Conseil d'Administration et de la société

	Femmes *À l'étranger :* Présidente de la société Fimalac Développement Membre du Conseil d'Administration de la société Edmond de Rothschild SA (Suisse)	Fitch Group, Inc. Membre du Conseil d'Administration de SNCF Mobilités (EPIC) Représentante de Multi Market Services France Holding au sein du comité des actionnaires de la société Wefcos Présidente de la société Clover SAS Co-gérante de la société Clover Morel SARL Présidente de la société Clover MDB SAS

Joseph Oughourlian

Administrateur

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales de Paris (HEC Paris) et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Monsieur Oughourlian a débuté sa carrière au sein de la Société Générale à Paris en 1994, puis à New York à compter de 1996. En 2005, il fonde à New York la société de gestion Amber Capital et se relocalise en 2012 à Londres. En décembre 2015, il est nommé au Conseil d'Administration du groupe de presse espagnol Prisa, dont il assure la Présidence depuis décembre 2020. Il est également président du Conseil d'Administration du Racing club de Lens depuis le 16 juin 2018. Joseph Oughourlian est Managing Partner d'Amber Capital UK LLP, et Gérant de portefeuille ; il détient à ce titre plusieurs mandats au sein des fonds gérés par Amber Capital.

Nationalité française

Né le 15 février 1972

Nombre d'actions de la société détenues :

0

► **Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**

En France :

Président du Racing Club de Lens SASP

À l'étranger :

Managing Partner de la société Amber Capital UK LLP

Président du Conseil d'Administration de la société Amber Capital Italia SGR SpA

Président non exécutif du Conseil d'Administration de la société Promotora de Informacions, S.A (Prisa) (société cotée)

Vice-Président, Armenian General Benevolent Union

Membre du Conseil d'Administration de Instituto Hermes

► **Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années**

Membre du Conseil d'Administration de la société Sorgente Holding S.p.A

Vice-Président du Conseil d'Administration de la société Promotora de Informacions, S.A (Prisa) (société cotée)

Arnaud de Puyfontaine

Administrateur

Nationalité française

Né le 26 avril 1964

Nombre d'actions de la société détenues :

0

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

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

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président du Directoire de la société Vivendi (société cotée)

Président du Conseil de Surveillance de la société Universal Music France

Membre du Conseil de Surveillance de la société Groupe Canal+

Membre du Conseil d'Administration de la société Havas

Président du Conseil d'Administration de la société Editis Holding

Membre du comité consultatif de Innit

Président d'honneur de la French-American Foundation

À l'étranger :

Membre du Conseil d'Administration et

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Président du Conseil d'Administration de la société Antinea 6

Membre du Conseil de Surveillance de la société Studiocanal

Président du Conseil de Surveillance de la société Groupe Canal+

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société Groupe Canal+

Représentant permanent de Vivendi au Comité de Surveillance de la société Banijay Group

Membre du Conseil d'Administration de la société Kepler

Membre du Conseil d'Administration de la société Groupe Melty

	du Comité Stratégique de la société Telecom Italia SpA (Italie) (société cotée) Membre du Conseil d'Administration de la société Universal Music Group, Inc.	Président de la French-American Foundation Président exécutif, membre et Vice-Président du Conseil d'Administration de la société Telecom Italia SpA Président du Conseil d'Administration de la société GVT Participaçoes SA Membre du Comité Consultatif de la société Iceberg lux Président non exécutif de la société Gloo Networks Plc Membre du Conseil d'Administration de la société Schibsted Media Group

Nicolas Sarkozy

Administrateur indépendant

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

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

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

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, Passions* et *Le Temps des Tempêtes*.

Nationalité française

Né le 28 janvier 1955

Nombre d'actions de la société détenues :

1 301

► **Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**

En France :

Membre du Conseil d'Administration et Président du Comité de la stratégie internationale d'Accor (société cotée)

Membre du Conseil d'Administration et du Comité Stratégique de la société Groupe Lucien Barrière SAS

Membre du Conseil de Surveillance de la société LGI – Lov Group Invest

Membre de l'International Advisory Network de Natixis

À l'étranger :

Membre de l'Advisory Board d'Axian

Membre de l'Advisory Board de Chargeurs SA (société cotée)

Membre de l'Advisory Board de SPAO Reso Garantia

► **Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années**

Directeur Général de SELAS CSC

Pierre Leroy

Censeur

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

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

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

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

Nationalité française

Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions de la société détenues :

105 135

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président-Directeur Général de la société Hachette Livre

Représentant permanent de Hachette Livre au sein du Conseil d'Administration de la société Librairie Arthème Fayard

Représentant permanent de Hachette Livre au sein du Conseil d'Administration de la société Calmann Levy

Représentant permanent de Education Management au sein du Conseil d'Administration de la société Librairie Générale Française

Représentant permanent de Hachette Livre au sein du Conseil d'Administration de la société Audiolib

Membre du Conseil d'Administration de la société Société des Editions Grasset & Fasquelle

Membre du Conseil d'Administration, Vice-Président et Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media

Président et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Ressources

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Représentant permanent de la société Lagardère Participations au Conseil d'Administration de la société Galice

Gérant de la société Team Lagardère

Liquidateur de la société Financière de Pichat & Compagnie

Représentant de la société Lagardère Participations, Président de la société Hélios

Administrateur de la société Ecrinvest 4

Président de la société Holpa

	Président du Conseil de Surveillance de la Société d'Exploitation des Folies Bergère Président de la société Lagardère Participations Président de la société Lagardère Expression Président de la société Dariade Président de la société Sofrimo Administrateur délégué de la Fondation Jean-Luc Lagardère Président-Directeur Général de la société Lagardère Paris Racing Ressources Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital (anciennement dénommée Lagardère Capital & Management) Directeur Général de la société Lagardère Management Président de l'IMEC (Institut Mémoires de l'Édition Contemporaine) Président du Fonds de dotation Mémoire de la Création Contemporaine Président du jury du Prix des Prix littéraires Président du jury du Prix de la littérature arabe Administrateur du Fonds de dotation de la Bibliothèque nationale de France Membre du bureau du Syndicat national de l'édition *À l'étranger :* Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Active Broadcast Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère UK Ltd.	

C) INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Tableau de synthèse précisant la situation (conformité ou non) au 30 juin 2021 des membres du Conseil d'Administration au regard des critères retenus par le Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef pour définir l'indépendance

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

* Membre du Conseil d'Administration représentant les salariés.

4.2.2 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

À la connaissance de Lagardère SA :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années, à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration ;
- aucun des membres du Conseil d'Administration n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- dans le cadre d'une procédure judiciaire, Nicolas Sarkozy a été condamné par jugement du 1er mars 2021 à une peine de trois ans d'emprisonnement dont deux avec sursis, des chefs de corruption et trafic d'influence. M. Nicolas Sarkozy a interjeté appel de ce jugement et demeure par conséquent présumé innocent. Ce jugement de première instance n'affecte en rien la capacité de Nicolas Sarkozy à exercer ses fonctions de membre du Conseil d'Administration de la Société. Aucune autre incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucun des membres du Conseil d'Administration n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

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

À la connaissance de Lagardère SA, aucun des membres du Conseil d'Administration n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SA ou l'une de ses filiales, à l'exception du contrat de prestations juridiques entre le cabinet d'avocats Realyze et le Groupe, et du contrat de service liant Lagardère Management, société intégralement détenue par Monsieur Arnaud Lagardère, et Lagardère Ressources. Pour plus de détails sur ce contrat, se référer au paragraphe 2.8 du Document d'enregistrement universel.

C) CONFLITS D'INTÉRÊTS

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit des mesures désignées sous le terme de Ring fencing ayant pour objet de prévenir l'échange d'informations sensibles et, plus largement, toute entente illicite entre entreprises concurrentes au sein du Conseil d'administration et des comités de la Société (cf. section 4.2.3 ci-après). À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe pas d'autres situation de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de Lagardère SA, des membres du Conseil d'Administration et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Conformément aux accords conclus avec les principaux actionnaires[3] le 27 avril 2021 dans le cadre du projet de transformation, le conseil d'administration est composé de onze membres, dont deux administrateurs représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe et neuf membres désignés par l'assemblée générale des actionnaires comme suit :

- trois administrateurs proposés par Arnaud Lagardère dont deux indépendants ;
- trois administrateurs proposés par Vivendi dont deux indépendants ;

[3] Á savoir Arnaud Lagardère, Vivendi, Qatar Holding LLC, Amber Capital et Financière Agache.

- un administrateur proposé par Qatar Holding LLC ;
- un administrateur proposé par Amber Capital ;
- un administrateur indépendant proposé par Financière Agache.

Les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre années, à l'exception d'Arnaud Lagardère qui est nommé pour une durée de six années.

D) RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSION PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE D'ADMINISTRATION DE LEUR PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL DE LAGARDÈRE SA

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

- des règles d'intervention sur les titres Lagardère SA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou inscrites dans la « Charte de confidentialité et de déontologie boursière applicable aux collaborateurs du groupe Lagardère » ;
- s'agissant de Monsieur Arnaud Lagardère, du droit de veto dont dispose la société Financière Agache, sur toute décision de Lagardère Capital de céder des actions Lagardère SA, tant que Financière Agache détiendra au moins 5 % du capital social de Lagardère Capital aux termes du pacte conclu le 24 septembre 2020 (cf. Avis AMF 220C3883).

4.2.3 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 a été adopté par le Conseil d'Administration le 30 juin 2021.

RÈGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DE LAGARDÈRE SA

(Adopté le 30 juin 2021)

Soucieux de l'application des pratiques de gouvernement d'entreprise au sein de la société Lagardère SA (la « Société »), le Conseil d'administration, statuant collégialement, a adopté le présent règlement intérieur qui vise :

- *à préciser et compléter ses modalités d'organisation et de fonctionnement ; et*
- *à rappeler certaines règles déontologiques et légales au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu.*

En cas de difficulté d'interprétation entre les stipulations du présent règlement intérieur et celles des statuts, les secondes prévaudront, sous réserve des règles de majorités spécifiques prévues à l'article 3 du présent règlement intérieur.

Il a uniquement un caractère interne ; il n'est pas opposable aux tiers. Il ne peut être invoqué que par la Société à l'égard des mandataires sociaux ou des personnes participant aux réunions du Conseil d'administration ou de ses comités spécialisés. Il ne peut pas être invoqué par des tiers ou par des actionnaires à l'encontre de la Société ou de ses mandataires sociaux.

Article 1 - Attributions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration délibère sur les questions relevant de sa compétence en vertu de la loi et les statuts et agit en toute circonstances dans l'intérêt social de la Société.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en considérant, notamment les enjeux sociaux et environnementaux de son activité conformément à la loi (article L. 225-35 du Code de commerce) et aux statuts de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns.

En particulier et sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'administration, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et dans les conditions et selon les modalités fixées le cas échéant par le présent règlement intérieur :

- *est compétent pour convoquer l'assemblée générale des actionnaires de la Société et fixer son ordre du jour ;*
- *examine et arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés et établit le rapport annuel de gestion ;*
- *autorise les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;*
- *autorise les cautionnements, avals et garanties, garantissant les engagements pris par des tiers, visés à l'article L. 225-35 du code de commerce ;*
- *choisit le mode d'exercice de la direction générale de la Société, conformément aux articles 15.1 et 15.2 des statuts ;*
- *nomme, remplace ou révoque :*
  - *le Président du Conseil d'administration ;*
  - *le Directeur général ;*

- *et le cas échéant, sur proposition du Directeur général, le ou les Directeurs généraux délégués ;*

- *nomme, le cas échéant, sur proposition du Directeur général, le ou les Directeurs généraux adjoints ;*

- *approuve toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise ;*

- *détermine les pouvoirs du Directeur général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des Directeurs généraux délégués et du ou des Directeurs généraux adjoints ;*

- *peut coopter un administrateur ;*

- *établit la politique de rémunération des mandataires sociaux (administrateurs, Président du Conseil d'administration, Directeur général et, le cas échéant, Directeurs généraux délégués) et détermine les éléments de rémunération en conformité avec la politique applicable ;*

- *nomme les membres des comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et du présent règlement intérieur du Conseil d'administration ;*

- *autorise le Directeur général de la Société, avec faculté de subdélégation, à accorder des cautionnements, avals et garanties, selon les conditions qu'il déterminera.*

À cet effet, le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins une fois par trimestre.

Le Conseil d'administration nomme, parmi ses membres personnes physiques, un Président pour une durée qui ne peut toutefois excéder celle de son mandat d'administrateur et est rééligible. Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille également au fonctionnement efficace des organes sociaux. Il coordonne les travaux du Conseil d'administration avec ceux des comités.

Le Conseil d'administration désigne, s'il le juge utile, parmi ses membres, un Vice-Président. Le Vice-Président est appelé à suppléer le Président en cas d'empêchement temporaire ou de décès de celui-ci. Cette suppléance vaut : (i) en cas d'empêchement temporaire, pour la durée de l'empêchement ; (ii) en cas de décès, jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Le Conseil peut consentir, avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à son Président ou à tous autres mandataires qu'il désigne, sous réserve des limitations prévues par la loi.

Article 2 - Membres indépendants

Le Conseil d'administration s'efforcera, dans la mesure du possible, de comprendre une proportion de membres indépendants correspondant à la moitié des membres du Conseil en fonction, hors membres représentant les salariés.

L'indépendance d'un administrateur est arrêtée par le Conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; l'administrateur intéressé peut, s'il le souhaite, prendre part à la délibération concernant sa qualification à l'égard du critère d'indépendance, et en toute hypothèse présenter sur ce sujet toutes observations utiles au Conseil d'administration ainsi qu'au comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Les critères qui doivent être utilisés par le Conseil d'administration et le comité des nominations, des rémunérations et de la RSE afin de déterminer si un administrateur peut être considéré comme indépendant sont les critères fixés par le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF en vigueur.

Chaque année, la qualification d'indépendant de chacun des administrateurs est débattue par le comité des nominations, des rémunérations et de la RSE et examinée au cas par cas par le Conseil d'administration au regard de cette grille d'analyse.

Le Conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.

La qualification d'administrateur indépendant est également débattue lors de la nomination d'un nouvel administrateur et lors du renouvellement du mandat des administrateurs.

Les conclusions de l'examen, par le Conseil d'administration, de la qualification d'indépendant sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Article 3 - Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil arrête chaque année, pour l'année à venir sur proposition de son Président, un calendrier de ses réunions.

Les réunions doivent être d'une durée suffisante pour délibérer utilement sur l'ordre du jour.

Un membre du Conseil d'administration peut donner par écrit mandat à un autre membre du Conseil d'administration de le représenter à une séance du Conseil d'administration.

Chaque membre du Conseil d'administration ne peut disposer au cours d'une même séance que d'une seule procuration reçue par application de l'alinéa précédent.

Les dispositions des deux alinéas précédents sont applicables au représentant permanent d'une personne morale.

L'assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, nommer un censeur, personne physique choisie parmi ou en dehors des actionnaires, aux fins d'assister le Conseil d'administration. L'assemblée générale peut à tout moment le révoquer. Le Conseil d'administration fixe sa rémunération. Le censeur est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'administration selon les mêmes formes que les membres du Conseil d'administration et prend part aux délibérations avec voix consultative seulement, sans toutefois que leur absence puisse nuire à la validité de ces délibérations. Toutes les obligations des administrateurs aux termes des présentes sont applicables au censeur.

Les Directeurs généraux délégués, s'ils ne sont pas membres du Conseil d'administration, participeront aux réunions du Conseil d'administration, sauf décision contraire du Conseil d'administration. A cet effet, les Directeurs généraux délégués sont convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration selon les mêmes formes que les membres du Conseil d'administration.

Les réunions peuvent être convoquées par tous moyens écrits (y compris par courrier électronique) par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président.

Les convocations sont faites dans un délai raisonnable avant la réunion (ce délai pouvant être court en cas d'urgence dûment justifiée), et mentionnent l'ordre du jour de celle-ci, lequel ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, le Conseil d'administration peut se réunir sans délai et sans ordre du jour préétabli : (i) si tous les administrateurs en exercice sont présents ou représentés à cette réunion, ou (ii) s'il est réuni par le Président au cours d'une Assemblée d'actionnaires.

Le tiers au moins des administrateurs peut à tout moment demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé. Si le Président ne fait pas droit à cette demande dans un délai de 7 jours calendaires, les administrateurs ayant demandé la convocation du Conseil d'administration seront en droit de convoquer directement le Conseil d'administration sur l'ordre du jour initialement communiqué au Président.

Les réunions du Conseil d'administration se tiennent soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Les séances du Conseil d'administration sont présidées par le Président du Conseil. En cas d'empêchement du Président, elles sont présidées par le Vice-Président du Conseil. En cas d'empêchement ou en cas d'absence du Vice-Président, le Conseil d'administration désigne son Président de séance.

La participation de la moitié au moins des membres du Conseil d'administration est nécessaire pour la validité de ses délibérations.

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. Par exception, les décisions suivantes sont prises par le Conseil d'administration dans les conditions de majorité qualifiée stipulées ci-après :

- *cessions d'actifs importants : toute cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'édition, (x) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité travel retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité média (radio et presse écrite), ne pourra être décidée sans l'accord préalable du Conseil d'administration pris à la majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'administration (quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises), étant précisé que toute modification du présent Règlement Intérieur ayant pour conséquence de modifier le mode de prise de décision de telles décisions devra être approuvée à la même majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'administration (par exemple, 7 membres sur 11, quel que soit le quorum, si le Conseil d'administration compte 11 membres) ;*

- *nomination du Directeur général et du ou des Directeurs généraux délégués : conformément aux statuts, pendant une durée de six ans à compter du 30 juin 2021, les décisions de révocation et de remplacement du Directeur général et, le cas échéant, du ou des Directeurs généraux délégués, ou la nomination d'un nouveau Directeur général ou de nouveaux Directeurs généraux délégués ou Directeurs généraux adjoints, seront prises à la majorité des deux tiers des membres du Conseil d'administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises (étant précisé que le Directeur général et/ou le Directeur général délégué, s'ils sont administrateurs, pourront prendre part au vote sur ces délibérations) (par exemple, 8 membres sur 11, quel que soit le quorum, si le Conseil d'administration compte 11 membres).*

- *rémunération du Directeur général et du ou des Directeurs généraux délégués : conformément aux statuts, pendant une durée de six ans à compter du 30 juin 2021, les décisions relatives à la fixation de la rémunération du Directeur général et, le cas échéant, du ou des Directeurs généraux délégués, si elles portent sur un abaissement desdites rémunérations ou un durcissement de leurs conditions, devront être prises à la majorité des deux tiers des membres du Conseil d'administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises ; étant précisé que les autres décisions relatives à la fixation de ces rémunérations seront prises par le Conseil d'administration à la majorité simple des membres du Conseil d'administration de la Société.*

En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

*Les membres du Conseil d'administration peuvent, dans les conditions permises par la loi et la réglementation applicable, participer aux réunions du Conseil d'administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, incluant la conférence téléphonique (les « **Moyens de Télécommunication** »). Le Président s'assure que ces moyens permettent l'identification des membres du Conseil d'administration et garantissent leur participation effective à la réunion du Conseil d'administration, dont les délibérations doivent être retransmises de façon continue. Afin de garantir l'identification et la participation effective à la réunion du Conseil d'administration, ces Moyens de Télécommunication doivent transmettre au moins la voix des participants et satisfaire à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations. Toute personne participant à la réunion à distance doit décliner son identité, la présence de toute personne extérieure au Conseil devant être signalée et approuvée par l'ensemble des administrateurs participant à la réunion.*

Les membres du Conseil d'administration participant aux réunions du Conseil d'administration en ayant recours aux Moyens de Télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, sauf en ce qui concerne l'adoption des décisions spécifiquement exclues par la loi, notamment celles prévues aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce (établissement des comptes sociaux et comptes consolidés annuels ainsi que des rapports mentionnés auxdits articles).

Le procès-verbal devra mentionner l'identité des administrateurs qui ont participé à distance à la réunion, la nature du moyen de communication utilisé ainsi que tout incident de transmission survenu au cours de la réunion et qui en a perturbé le déroulement.

Les documents permettant aux membres du Conseil l'accomplissement de leur mission leur sont transmis en temps utile. Les membres du Conseil d'administration reçoivent avec la convocation l'ordre du jour de la séance du Conseil d'administration ainsi que les éléments nécessaires à leur réflexion et leur permettant de prendre une décision éclairée sur les sujets inscrits à l'ordre du jour.

Il est tenu un registre de présence signé par les membres du Conseil participant à la séance et qui, le cas échéant, doit mentionner quel est le nom des membres participant aux délibérations par des Moyens de Télécommunication.

Les délibérations du Conseil d'administration sont retranscrites dans un procès-verbal, signé par le Président de séance et au moins un administrateur ou, en cas d'empêchement du Président de séance, par deux administrateurs au moins. Les procès-verbaux sont conservés conformément aux dispositions réglementaires et aux statuts.

Le procès-verbal de chaque séance indique le nom des membres présents physiquement ou par Moyens de Télécommunication, représentés, excusés ou absents. Il fait état de la présence ou de l'absence des personnes convoquées à la réunion en vertu d'une disposition légale et de la présence de toute autre personne ayant assisté à tout ou partie de la réunion.

Le procès-verbal de séance résume les débats et précise de façon claire les délibérations du Conseil d'administration. Il doit mentionner les questions soulevées, les réserves émises et, le cas échéant, l'identité des membres ayant exprimé un vote contraire aux délibérations.

Chaque membre reçoit communication d'une copie du procès-verbal de la séance du Conseil à laquelle il a participé dès l'établissement du procès-verbal, et dans toute la mesure du possible au plus tard dans les quinze (15) jours suivant la tenue de chaque séance.

Chaque membre du Conseil a droit au remboursement des frais de voyages et de déplacement raisonnables occasionnés dans l'exercice de ses fonctions sur présentation de justificatifs.

Une fois par an, le Conseil débat de son fonctionnement (ce qui implique une revue des comités spécialisés du Conseil) dont il est rendu compte dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

Conformément à l'article 12 des statuts de la Société, dans les cas limitativement prévus par la loi, les décisions du Conseil d'administration peuvent aussi être prises par voie de consultation écrite à la demande du Président du Conseil d'administration.

En cas de consultation écrite, à la demande du Président, le secrétaire du Conseil adresse à chaque administrateur et censeur par tout moyen de communication, y compris électronique, le texte du projet de la ou des décisions, les documents nécessaires à l'information des membres du Conseil d'administration et la date à laquelle l'auteur de la convocation doit recevoir le vote de l'administrateur. Sauf accord unanime des administrateurs, ce délai de réponse ne peut pas être inférieur à cinq (5) jours à compter de la date d'envoi de la consultation écrite.

Le vote s'exprime par « oui » ou « non » pour chaque décision, étant rappelé que le censeur a un vote purement consultatif. La réponse est adressée au secrétaire du Conseil par tout moyen, y compris

électronique. Tout administrateur n'ayant pas répondu dans le délai imparti est considéré comme s'étant abstenu.

Le secrétaire du Conseil consolide les votes des administrateurs sur la délibération proposée et informe le Conseil du résultat du vote. Le cas échéant, cette information mentionne les commentaires exprimés par les administrateurs. Les décisions sont formalisées dans un procès-verbal, signé et retranscrit dans le registre des décisions du Conseil.

Article 4 - Devoirs des membres du Conseil d'administration

Il est rappelé que la Société, comme indiqué dans son rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise, a déclaré se conformer aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF en vigueur.

Les règles ci-après s'appliquent aux membres du Conseil d'administration, selon le cas, personnes physiques et personnes morales, comme aux représentants permanents des personnes morales membres du Conseil d'administration.

4.1. Obligations générales

Avant d'accepter ses fonctions, chaque membre du Conseil d'administration s'assure qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières à sa charge. Les membres du Conseil d'administration ont le devoir de connaître les obligations générales ou particulières qui leur incombent du fait de leur charge, de même que les textes légaux et réglementaires, les statuts de la Société et le règlement intérieur dont le Conseil s'est doté.

Chacun des membres du Conseil d'administration doit s'assurer du respect des dispositions législatives et réglementaires régissant les fonctions de membre du Conseil d'administration d'une société anonyme ainsi que des dispositions des statuts de la Société et du présent règlement intérieur du Conseil d'administration, et notamment des règles relatives :

- *à la définition des pouvoirs du Conseil d'administration ;*
- *au cumul de mandats ;*
- *aux incompatibilités et incapacités ;*
- *aux conventions conclues directement ou indirectement entre un membre du Conseil d'administration et la Société ; et*
- *à la détention et à l'utilisation d'informations privilégiées ou confidentielles.*

Les membres du Conseil d'administration font part au Conseil d'administration et au Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE de toute situation de conflits d'intérêts financiers et/ou commerciaux, même potentielle et s'abstiennent d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

4.2. Obligation de confidentialité et de réserve

Les administrateurs doivent respecter les règles de confidentialité qui s'imposent aux membres d'un conseil d'administration aux termes de la loi.

En cas d'invitation à une séance du Conseil d'administration ou aux travaux préparatoires d'une telle séance d'un tiers n'ayant pas la qualité d'administrateur, le Président du Conseil lui rappelle ses obligations de confidentialité relatives aux informations recueillies lors de la séance concernée ou préalablement à celle-ci.

4.3. Obligations de diligence – Cumul des mandats

L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Chaque membre du Conseil d'administration s'engage à être assidu :

- *en assistant dans la mesure du possible, le cas échéant, par des Moyens de Télécommunication, à toutes les réunions du Conseil ;*
- *en assistant dans la mesure du possible à toutes les Assemblées Générales d'actionnaires ;*
- *en assistant aux réunions des comités créés par le Conseil d'administration dont il serait membre.*

Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise donne aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions.

Le Président du Conseil d'administration ou le Directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents utiles ou nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Par ailleurs, les administrateurs peuvent, par le biais du Président du Conseil d'administration, demander à la Société la transmission de certains documents auxquels la loi leur donne accès et qu'ils jugeraient utiles ; ces transmissions doivent s'effectuer par tous moyens permettant d'en assurer la confidentialité.

Chaque membre du Conseil est astreint au respect des règles légales relatives au cumul des mandats applicables aux sociétés anonymes. Le membre du Conseil qui se trouverait ou viendrait à se trouver en contravention avec ces règles devra régulariser sa situation dans les trois (3) mois. Chaque administrateur doit tenir informé le Conseil d'administration des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux comités du Conseil de ces sociétés françaises ou étrangères.

4.4. Détention d'actions de la Société

Les membres du Conseil s'efforcent de posséder un nombre relativement significatif d'actions. Ainsi, il est demandé à chaque membre du Conseil d'administration (autres que les membres représentant les salariés ou les salariés actionnaires) de détenir en compte nominatif pur 150 actions de la Société.

Article 5 - Comité d'audit

Conformément à la loi, le Conseil d'administration a créé en son sein un comité d'audit ayant notamment pour mission :

- *d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;*
- *d'examiner les projets de comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés de la Société et ses filiales (désignées ensemble le « **Groupe** » ou le « **Groupe Lagardère** ») avant leur soumission au Conseil ;*
- *de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société, de la qualité, de l'exhaustivité, de l'exactitude et de la sincérité des états financiers ;*
- *d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;*
- *de s'assurer de l'existence et de la fiabilité des procédures de contrôle interne, notamment en matière d'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale ;*
- *d'émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à désignation par l'assemblée générale ou lors du renouvellement de ces derniers ainsi que sur leur rémunération ;*
- *de s'assurer de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption ;*
- *d'examiner les conventions liant les sociétés du Groupe aux dirigeants de la Société ;*

- *de s'assurer de l'indépendance des commissaires aux comptes.*

Le comité d'audit rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions. Il informe sans délai le Conseil de toute difficulté rencontrée.

Le comité d'audit est composé de trois à sept membres, en ce compris son Président, et dont les deux tiers au moins, dont le Président, ont la qualité de membres indépendants. Ces membres sont choisis parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction et des Membres Liés à une Entreprise concurrente (tel que ce terme est défini en Annexe 1). Au moins un des membres indépendants du comité devra présenter des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes.

Le Président du comité d'audit rend compte ou fait rendre compte aux membres du Conseil des travaux menés par le comité d'audit.

Article 6 - Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE

Le Conseil d'administration a créé en son sein un comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ayant notamment pour mission :

En matière de composition du Conseil et des comités :

- *définir les critères de sélection des futurs candidats ;*
- *faire des recommandations sur l'évolution de la composition du Conseil d'administration et les profils des candidats.*

En matière de nomination des dirigeants mandataires sociaux :

- *donner un avis consultatif au Conseil d'administration sur le projet de nomination ou de renouvellement du Président-Directeur général (ou du Directeur général, selon le cas) ainsi que, le cas échéant, du ou des directeurs généraux délégués ;*
- *veiller à la préparation de l'avenir quant à la composition des instances dirigeantes de la Société, notamment par le biais de l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.*

En matière de rémunération :

- *proposer le montant de la rémunération annuelle globale allouée aux membres du Conseil d'administration qui est soumis à l'assemblée générale ;*
- *proposer au Conseil d'administration la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux (membres du Conseil d'administration et des comités, Président du Conseil, Directeur général et, le cas échéant, Directeurs généraux délégués), qui est soumise à l'assemblée générale ;*
- *proposer au Conseil d'administration les éléments de rémunérations en conformité avec la politique applicable.*

En matière de gouvernance :

- *examiner périodiquement l'indépendance des membres du Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance figurant dans le Code AFEP-MEDEF ;*
- *piloter le processus d'évaluation annuel du fonctionnement du Conseil et des comités ;*
- *apprécier les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil d'administration et le Groupe (en lien avec le Référent Ring fencing si le dispositif de ring fencing a lieu de s'appliquer) et faire des propositions au Conseil d'administration incluant éventuellement tout*

aménagement spécifique de ce dispositif apparaissant pertinent pour traiter des cas particuliers ;

- *revoir la politique de non-discrimination et de diversité mise en œuvre par la direction générale, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.*

En matière de développement durable (RSE) :

- *procéder à l'examen des principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale et de la politique RSE menée ;*
- *passer en revue les systèmes reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au groupe de produire une information extra-financière fiable ;*
- *examiner les grands axes de la communication aux actionnaires et aux autres parties prenantes en matière de responsabilité sociale et environnementale ;*
- *examiner et suivre les notations obtenues par le Groupe de la part des agences de notations extra-financière.*

Le comité des nominations, des rémunérations et de la RSE est composé de trois à cinq membres, dont la majorité, dont le Président, a la qualité de membres indépendants. Ces membres sont choisis parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction et des Membres Liés à une Entreprise concurrente (tel que ce terme est défini en Annexe 1).

Le Président du comité des nominations, des rémunérations et de la RSE rend compte ou fait rendre compte aux membres du Conseil des travaux menés par le comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Article 7 - Adoption – Modification

Le présent règlement intérieur entre en vigueur le jour de son adoption par le Conseil à la majorité simple de ses membres. Toutes modifications et/ou adjonctions du présent règlement intérieur sont votées par le Conseil à la majorité simple de ses membres, étant précisé toutefois que toute modification du présent règlement intérieur ayant pour conséquence de modifier la majorité qualifiée relative à la prise de décision concernant toute cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'édition, (x) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité travel retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité média (radio et presse écrite), telle que prévue à l'article 3 du présent règlement intérieur, devra être approuvée à la majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'administration.

Le présent règlement intérieur sera communiqué à chaque administrateur préalablement à son entrée en fonction.

Annexe 1

Dispositif de Ring fencing

1. Préambule

Le droit de la concurrence interdit les accords et les pratiques concertées entre deux ou plusieurs entreprises qui ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence.

Les échanges d'informations entre concurrents peuvent constituer une entente illicite dès lors qu'ils sont de nature à réduire, pour les participants au marché, l'incertitude sur le fonctionnement concurrentiel de celui-ci en augmentant artificiellement sa transparence ou en facilitant la coordination de leurs comportements.

*Sont prohibés les échanges entre concurrents qui portent sur des informations sensibles et non publiques. Sont considérées comme sensibles les informations stratégiques des entreprises actives sur le marché en cause, notamment, et sans que cette liste soit exhaustive, celles qui ont trait aux prix, aux coûts, aux marges, aux volumes des ventes et parts de marchés, aux fournisseurs et clients, aux business plans détaillés, aux budgets, aux investissements ou projets importants, aux performances et résultats obtenus (les « **Informations Sensibles** »).*

Les mesures exposées dans la présente Annexe, désignées sous le terme de Ring fencing, ont ainsi pour objet de prévenir l'échange d'informations sensibles et, plus largement, toute entente illicite entre entreprises concurrentes au sein du Conseil d'administration et des comités de la Société.

2. Champ d'application

La présente Annexe définit les restrictions et obligations particulières qui s'appliquent, outre les devoirs prévus à l'article 4 du Règlement Intérieur, aux membres du Conseil d'administration désignés sur proposition d'une entreprise concurrente du Groupe Lagardère.

*La notion d'entreprise concurrente désigne cumulativement (i) toute société qui intervient directement sur un ou plusieurs marchés de produits ou de services sur lesquels le Groupe Lagardère intervient, (ii) toute société appartenant à son groupe et (iii) toute personne physique qui contrôlerait directement ou indirectement celles-ci ou leur serait liée (« **Entreprise concurrente** »).*

Aux fins du présent Article, est réputée appartenir au même groupe qu'une société directement concurrente du Groupe Lagardère, toute personne contrôlée par cette société ; toute personne détenant le contrôle de cette société ; et toute personne contrôlée directement ou indirectement par une même personne que celle détenant le contrôle de cette société. La notion de contrôle est définie conformément au Règlement (CE) n°139/2004.

3. Devoirs des membres du Conseil d'administration nommés sur proposition d'une Entreprise concurrente du groupe Lagardère

*Les devoirs des membres du Conseil d'administration désignés sur proposition d'une Entreprise concurrente du Groupe Lagardère diffèrent selon qu'ils sont (i) liés à l'Entreprise concurrente par un contrat de travail, un mandat de dirigeant ou d'administrateur ou une relation d'affaire significative (« **Membres Liés à une Entreprise concurrente** ») ou (ii) indépendants de l'Entreprise concurrente (« **Membres Indépendants** »).*

3.1. Devoirs des Membres Liés à une Entreprise concurrente

3.1.1. Incompatibilités

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente ne peuvent exercer aucune fonction de quelque nature que ce soit au sein d'une société directement concurrente du Groupe Lagardère (i.e. une société appartenant à l'Entreprise concurrente qui exerce elle-même les activités concurrentes sur le ou les marché(s) en cause).

Dans l'hypothèse où un Membre Lié à une Entreprise concurrente exercerait de telles fonctions préalablement à sa nomination en tant que membre du Conseil d'administration de la Société, il s'engage à y mettre un terme dès avant sa nomination effective en tant que membre du Conseil d'administration de la Société.

Cette incompatibilité s'applique tout au long du mandat du Membre Lié à une Entreprise concurrente au Conseil d'administration de Lagardère SA et pour une durée de 1 an suivant le terme dudit mandat.

A l'issue de leur mandat de membre du conseil d'administration de Lagardère SA, les Membres Liés à une Entreprise concurrente peuvent, s'ils le souhaitent, demander au Conseil d'administration de la Société la levée, totale ou partielle, de l'incompatibilité définie aux paragraphes 9 et 11 ci-dessus.

Le Conseil d'administration de la Société statue sur cette demande à la majorité simple, après avis conjoint du Référent Ring fencing et d'un tiers indépendant, tenant compte de la durée du mandat du Membre Lié à l'Entreprise concurrente, de sa participation effective aux réunions du Conseil d'administration de Lagardère SA et des informations qui lui ont été communiquées au titre de son mandat.

3.1.2 Devoirs des Membres Liés à une Entreprise concurrente au sein du Conseil d'administration

a/ Accès à l'information

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente reçoivent les documents remis aux membres du Conseil d'administration (ordres du jour des réunions du Conseil d'administration, dossiers de séance, data packs, procès-verbaux, etc.) dans une version expurgée de l'ensemble des Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination.

Dans l'hypothèse où plusieurs Membres Liés à une Entreprise concurrente seraient destinataires de ces documents, ils sont établis en autant de versions que nécessaire pour que chaque Membre lié à une Entreprise concurrente ait accès à une version expurgée des seules Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé sa nomination.

b/ Participation des Membres liés à une Entreprise concurrente aux réunions du Conseil d'administration

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente reçoivent les convocations aux réunions du Conseil d'administration et peuvent participer à ses réunions, physiquement ou en ayant recours aux Moyens de Télécommunications, dans les conditions suivantes.

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente peuvent participer aux discussions relatives à tous sujets ne donnant pas lieu à l'évocation d'Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination.

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente doivent quitter la réunion (physiquement ou, le cas échéant, en se déconnectant du Moyen de Télécommunication utilisé) lorsque les sujets discutés au sein du Conseil d'administration conduisent à évoquer des Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination.

L'ordre du jour de la réunion devra permettre d'identifier en amont de tels sujets, afin de permettre au Référent Ring fencing, tel que défini ci-après en Section 4, ou le président de séance de l'indiquer en début de séance puis de demander, le moment venu, aux Membres Liés à l'Entreprise concurrente concernés de quitter la réunion.

Lorsque l'ordre du jour de la réunion ne permet pas d'identifier ces sujets en amont, le Référent Ring fencing, le président de séance ou tout autre membre du Conseil d'administration peut intervenir, au cours de la séance, pour demander aux Membres Liés à une Entreprise concurrente de quitter la réunion si des Informations Sensibles viennent à être évoquées.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration indiquent le moment où des Membres liés à une entreprise concurrente auront quitté la réunion.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration communiqués aux Membres Liés à une Entreprise concurrente sont expurgés de l'ensemble des éléments discutés en leur absence.

Dans l'hypothèse où une réunion du Conseil d'administration porte exclusivement sur des sujets sensibles relatifs aux activités concernées par une relation de concurrence avec une Entreprise concurrente, les Membres Liés à ladite Entreprise concurrente n'y participent pas et les procès-verbaux de cette réunion ne leur sont pas communiqués. La révocation et le remplacement du Président-Directeur général et la cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'édition, (y) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerces compris dans l'activité travel retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité média (radio et presse écrite), ne relèvent pas de cette catégorie.

c/ Participation aux délibérations

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente s'abstiennent de participer au vote sur toute délibération susceptible d'influencer la stratégie et la politique commerciale de la Société sur le(s) marché(s) sur le(s)quel(s) l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination est présente.

Il est précisé en tant que de besoin que si des Membres Liés à une Entreprise concurrente ne peuvent voter en application du paragraphe précédent sur une décision pour laquelle un vote à une majorité qualifiée des voix dont disposent les membres du Conseil d'administration est requis conformément aux statuts ou au règlement intérieur du Conseil d'administration (notamment les articles 12 des statuts et 3 du règlement intérieur), leurs voix non exprimées ne seront pas soustraites du dénominateur et seront donc réputées constituer des votes négatifs.

d/ Obligation de confidentialité renforcée

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente s'interdisent de communiquer à l'Entreprise concurrente, et à toute personne qui lui serait liée, toute Information Sensible à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination, qu'ils auraient reçue en amont, dans le cadre ou à la suite des réunions du Conseil d'administration de la Société.

Ils s'interdisent également de communiquer à une société directement concurrente du groupe Lagardère, toute information reçue relative au(x) marché(s) sur le(s)quel(s) l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination est présente, que celle-ci présente ou non le caractère d'Information Sensible.

Réciproquement, les Membres Liés à une Entreprise concurrente s'engagent à ne communiquer au Conseil d'administration de la Société aucune Information Sensible relative à l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination, dont ils auraient eu connaissance du fait des liens qu'ils entretiennent avec l'Entreprise concurrente.

3.1.3. Restrictions applicables aux Membres Liés à une Entreprise concurrente au sein des comités dépendant du Conseil d'administration

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente ne peuvent exercer aucune fonction au sein des comités institués par le Conseil d'administration.

3.2. Devoirs des Membres Indépendants

a/ Notion

L'indépendance d'un membre du Conseil d'administration à l'égard d'une Entreprise concurrente du Groupe Lagardère est appréciée par le comité des nominations, des rémunérations et de la RSE selon les critères fixés par le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF en vigueur.

Les Membres Indépendants ont l'obligation de déclarer sans délai tout facteur susceptible d'altérer leur indépendance à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination. Ils s'engagent,

dans l'attente que la question de leur indépendance soit tranchée par le comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, à respecter les mesures applicables aux Membres Liés à une Entreprise concurrente, définies en section 3.1. supra.

b/ Exonération de certaines mesures de Ring fencing

Compte tenu de leur indépendance à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination, les Membres Indépendants sont exonérés des restrictions et devoirs exposés en sections 3.1.2 a), b) et c) et 3.1.3. supra. Ils peuvent ainsi :

- *accéder à toutes informations communiquées aux membres du Conseil d'administration, y compris les Informations Sensibles;*
- *participer aux réunions du Conseil d'administration dans leur intégralité ;*
- *voter sur l'ensemble des délibérations du Conseil d'administration ;*
- *être membres de tous les comités institués par le Conseil d'administration de la Société, sans limitation.*

Les Membres Indépendants sont soumis à l'obligation de confidentialité renforcée prévue en section 3.1.2. d) supra. Ils doivent ainsi s'abstenir de communiquer à l'Entreprise concurrente, et à toute personne qui lui serait liée, toute Information Sensible à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination, reçue en amont, dans le cadre ou à la suite des réunions du Conseil d'administration de la Société.

Ils s'interdisent également de communiquer à une société directement concurrente du Groupe Lagardère, toute information reçue relative au(x) marché(s) sur le(s)quel(s) l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination est présente, que celle-ci présente ou non le caractère d'Information Sensible.

4. Mise en œuvre et contrôle de l'application des mesures de Ring fencing

a/ Adhésion individuelle aux mesures de Ring fencing

Chaque membre du Conseil d'administration nommé sur proposition d'une Entreprise concurrente adhère préalablement à sa nomination au dispositif de Ring fencing prévu par la présente Annexe, par le biais d'un engagement individuel écrit dont le modèle lui est communiqué par la Société.

En cas de violation par un membre du Conseil d'administration nommé sur proposition d'une Entreprise concurrente des obligations prévues par la présente Annexe, ce membre du Conseil d'administration sera réputé démissionnaire d'office avec effet immédiat.

b/ Référent Ring fencing

Le Secrétaire du Conseil d'administration est désigné Référent Ring fencing. Il veille à la bonne application de la présente Annexe.

A ce titre, le Référent Ring fencing est notamment chargé de :

- *expurger les documents remis aux membres du Conseil d'administration, en amont, au cours ou à l'issue des réunions du Conseil d'administration, de toute Information Sensible à l'égard d'une Entreprise concurrente ;*
- *veiller à ce que les Membres Liés à une Entreprise concurrente ne reçoivent que les versions expurgées desdites Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination ;*
- *veiller au respect de l'obligation des Membres Liés à une Entreprise concurrente de quitter la réunion du Conseil d'administration lorsque des Informations Sensibles y sont évoquées ;*

- *veiller à ce que les Membres Liés à une Entreprise concurrente ne prennent pas part au vote sur les délibérations visées à l'article 3.1.2. c) supra ;*

- *saisir le comité des nominations, des rémunérations et de la RSE en cas de doute sur l'indépendance à l'égard d'une Entreprise concurrente de l'un des Membres Indépendants nommés sur proposition d'une Entreprise concurrente et lui fournir toute information utile à son appréciation.*

Tout membre du Conseil d'administration pourra demander à ce que le Référent Ring fencing communique à un tiers indépendant tenu par un engagement de confidentialité les éléments que le Référent Ring fencing aura expurgés afin que ce tiers indépendant s'assure qu'ils ne vont pas au-delà de ce qui est nécessaire pour se conformer au droit de la concurrence.

Le Référent Ring fencing répond également à toute question des dirigeants, administrateurs et salariés de la Société sur la mise en œuvre du dispositif prévu dans la présente Annexe.

En cas de manquement d'un ou plusieurs membres du Conseil d'administration au dispositif de Ring fencing, le Référent Ring fencing alerte sans délai le Président Directeur Général de la Société afin que soient prises toutes les mesures utiles.

4.2.4 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration a décidé, le 30 juin 2021, la création de deux comités pour l'assister dans sa mission : un Comité d'Audit et un Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

A) COMITÉ D'AUDIT

Composition	**Véronique Morali (Présidente)** **Valérie Bernis** **Virginie Banet** **Fatima Fikree** Les membres du Comité d'Audit sont nommés au regard de 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. Au 30 juin 2021, le Comité d'Audit était composé de 75 % de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).
Principales missions	Les missions du Comité d'Audit sont décrites dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration reproduit ci-avant.

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

Composition	**Virginie Banet (Président)** **Laura Carrere** **Véronique Morali** **Nicolas Sarkozy** Au 30 juin 2021, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE était composé de 100 % de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).
Principales missions	Les missions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sont décrites dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration reproduit ci-avant.

4.3 POLITIQUES DE RÉMUNÉRATIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ ET DES ADMINISTRATEURS

Les politiques de rémunération qui sont applicables au Président-Directeur Général, au Directeur Général Délégué et aux membres du Conseil d'Administration ont été adoptées par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 et prennent effet à compter de cette date.

Les politiques de rémunération qui sont applicables à Monsieur Arnaud Lagardère en tant que Président-Directeur Général et à Monsieur Pierre Leroy en tant que Directeur Général Délégué sont identiques à celles qui sont décrites à la section 2.4.1 du Document d'enregistrement universel pour l'exercice en 2021 et qui leur était applicables au titre de leurs fonctions de Gérant et Co-gérant de Lagardère SCA jusqu'à sa transformation. En conséquence, les rémunérations fixes et variables de Monsieur Arnaud Lagardère et de Monsieur Pierre Leroy leur seront versées au titre de l'exercice 2021 d'abord en tant que membres de la Gérance puis en tant que, respectivement, Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué, *prorata temporis*.

De la même manière, la politique de rémunération adoptée pour les membres du Conseil d'Administration est, pour 2021, identique à celle soumise et décrite à la section 2.5.1 du Document d'enregistrement universel pour le Conseil de Surveillance.

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

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

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE

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

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

Montants de référence, pondération des critères et plafonds

Pour Monsieur Arnaud Lagardère, qui ne reçoit ni part variable qualitative, ni options sur 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.

Sur ce montant de référence sont appliqués exclusivement des critères quantifiables, qui sont des critères financiers à hauteur de 75 % et des critères extra-financiers RSE à hauteur de 25 %.

Le montant total de sa rémunération variable annuelle est plafonné à 150 % de sa rémunération fixe au titre de l'exercice.

Critères quantifiables financiers

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

- le Résultat Opérationnel Courant des sociétés intégrées du Groupe ;
- le Free cash-flow.

Ces critères sont modifiés par rapport à la politique 2020 pour tenir compte à la fois de (i) l'impact de la crise du Covid-19 sur les indicateurs classiques de performance du Groupe et (ii) de la nouvelle feuille de route stratégique adaptée aux effets de cette crise et définie en 2020.

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

Pour chacun de ces deux critères :

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

Critères quantifiables extra-financiers RSE

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

Chacun des 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 faire l'objet des diligences spécifiques de l'organisme tiers indépendant dans le cadre de l'émission de son rapport sur la déclaration de performance extra-financière du Groupe, sauf lorsqu'il s'agit d'un critère externe reposant sur l'évaluation faite par un tiers indépendant.

Chacun des critères est arrêté par le Conseil d'Administration, sur proposition de la Direction du Développement durable, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

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

Pour chacun de ces quatre critères :

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

Présentation synthétique de la structure de la rémunération annuelle variable du Président-Directeur Général

Arnaud Lagardère

	Pondération	Montant de référence	Plafond (% du fixe)
Critères financiers quantifiables	**75 %**	**1 050 000 €**	**150 %**
Résop	37,5 %	525 000 €	
Free cash-flow	37,5 %	525 000 €	
Critères RSE quantifiables	**25 %**	**350 000 €**	
Critère 1	6,25 %	87 500 €	
Critère 2	6,25 %	87 500 €	
Critère 3	6,25 %	87 500 €	
Critère 4	6,25 %	87 500 €	
Total	**100 %**	**1 400 000 €**	**150 %**

Clause de « clawback »

Il a été décidé d'introduire dans la politique de rémunération une clause dite de *« clawback »*, permettant la restitution de tout ou partie de la rémunération variable annuelle versée au Président-Directeur Général dans des circonstances exceptionnelles et graves.

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

4.3.1.2 Éléments de rémunération long terme – Attribution d'actions de performance

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

4.3.1.3 Autres avantages et bénéfices

A) AVANTAGES EN NATURE – FRAIS ENGAGÉS DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS

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

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

B) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un régime supplémentaire de retraite, régime à prestations définies de type additif tel que visé à l'article 39 du Code général des impôts et à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, mis en place par la société Lagardère Capital & Management à effet du 1er 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 acquéraient des droits de retraite supplémentaire complétant les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime, étant précisé que les droits sont désormais gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

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

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

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

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

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

Il est envisagé de mettre en place en 2021 un nouveau régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au nouveau dispositif

légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale.

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

Les modalités de ce nouveau régime de retraite, qui bénéficierait aux membres du Comité Exécutif, seraient en toute hypothèse conformes aux prescriptions légales.

Les bénéficiaires acquerraient des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an.

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

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

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

Conformément aux dispositions légales, l'acquisition des droits serait soumise à des conditions de performance qui consisteraient en l'atteinte d'un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs annuels financiers et extra-financiers fixés au titre de la rémunération variable annuelle du bénéficiaire.

Conformément aux dispositions de l'instruction du 23 décembre 2020, ce nouveau régime s'appliquerait rétroactivement avec effet au 1er janvier 2020 et, à titre dérogatoire, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 ne serait pas soumise à des conditions de performance.

C) INDEMNITÉ DE CESSATION DE FONCTION

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

D) RÉMUNÉRATION AU TITRE DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR

Comme les autres membres du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général peut bénéficier d'une rémunération au titre de son mandat d'Administrateur selon les règles de répartition exposées à la Section ci-après « Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration ».

E) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

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

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

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

4.3.2 ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

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

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE

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

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

Montants de référence, pondération des critères et plafonds

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

Sur ce montant de référence sont appliqués des critères quantifiables financiers à hauteur de 50 %, des critères quantifiables extra-financiers RSE à hauteur de 25 % et des critères qualitatifs à hauteur de 25 %. Les critères quantifiables sont ainsi clairement prépondérants avec un poids global de 75 %. Cette pondération est rehaussée par rapport à la précédente politique de rémunération dans laquelle les critères quantifiables représentaient 66 %.

La rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué est enfin soumise à un double plafond : Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 25 % de la rémunération fixe. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 33 % de la rémunération variable annuelle maximale.

Critères quantifiables financiers

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

- le Résultat Opérationnel Courant des sociétés intégrées du Groupe ;
- le Free cash-flow.

Ces critères sont modifiés par rapport à la précédente politique pour tenir compte à la fois de (i) l'impact de la crise du Covid-19 sur les indicateurs classiques de performance du Groupe et (ii) de la nouvelle feuille de route stratégique adaptée aux effets de cette crise et définie en 2020.

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

Pour chacun de ces deux critères :

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

Critères quantifiables extra-financiers RSE

Les critères quantifiables extra-financiers RSE sur lesquels repose la rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué sont au nombre de quatre, ayant chacun un poids égal, et sont liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le

cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Chacun des 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 faire l'objet des diligences spécifiques de l'organisme tiers indépendant dans le cadre de l'émission de son rapport sur la déclaration de performance extra-financière du Groupe, sauf lorsqu'il s'agit d'un critère externe reposant sur l'évaluation faite par un tiers indépendant.

Chacun des critères est arrêté par le Conseil d'Administration, sur proposition de la Direction du Développement durable, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

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

Pour chacun de ces quatre critères :

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

Ce dispositif devrait évoluer en 2022 pour substituer à ces quatre critères spécifiques un indice composite RSE interne couvrant un champ plus large d'indicateurs dans le suivi de la mise en œuvre de la stratégie extra-financière du Groupe et de sa performance.

Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs retenus pour le Directeur Général Délégué relèvent des deux domaines suivants, ayant chacun un poids égal :

- 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 est soumise à l'appréciation directe du Conseil d'Administration, 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, 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.

Présentation synthétique de la structure de la rémunération annuelle variable du Directeur Général Délégué

Pierre Leroy

	Pondération	Montant de référence	Plafond (% du fixe)
Critères financiers quantifiables	**50 %**	**300 000 €**	
Résop	25 %	150 000 €	
Free cash-flow	25 %	150 000 €	
Critères RSE quantifiables	**25 %**	**150 000 €**	
Critère 1	6,25 %	37 500 €	
Critère 2	6,25 %	37 500 €	
Critère 3	6,25 %	37 500 €	
Critère 4	6,25 %	37 500 €	
Critères qualitatifs	**25 %**	**150 000 €**	
Plan stratégique	12,5 %	75 000 €	**25 %**
Performance managériale	12,5 %	75 000 €	
Total	**100 %**	**600 000 €**	**75 %**

Clause de « clawback »

Il a été décidé d'introduire dans la politique de rémunération une clause dite de *« clawback »*, permettant la restitution de tout ou partie de la rémunération variable annuelle versée au Directeur Général Délégué dans des circonstances exceptionnelles et graves.

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

4.3.2.2 Éléments de rémunération long terme - Attribution d'actions de performance

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

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

Concernant le volume d'actions de performance attribuées :

- la valeur des droits à actions de performance attribués chaque année au Directeur Général Délégué ne peut excéder le tiers de sa rémunération globale au titre de l'année précédente ;
- le nombre global de droits à actions de performance attribués à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux 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 au Directeur Général Délégué ne peuvent pas excéder 0,025 % du nombre d'actions composant le capital de la Société, ce plafond n'ayant pas été révisé depuis 2009.

Concernant les obligations de conservation des actions de performance acquises :

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

Concernant les conditions subordonnant l'acquisition des actions de performance :

Conditions de performance

Les conditions de performance reposent sur des critères correspondant à des indicateurs clés de la stratégie du Groupe qui garantissent un alignement fort des intérêts des attributaires avec l'intérêt de la Société et ceux de ses parties prenantes.

Un critère est modifié par rapport à la politique 2020 pour tenir compte à la fois de l'impact de la crise du Covid-19 sur les indicateurs classiques de performance du Groupe et de la nouvelle feuille de route stratégique adaptée aux effets de cette crise arrêtée en 2020. La pondération des critères extra-financiers est également rehaussée de 20 % à 30 %.

Les critères, qui sont tous des critères quantifiables, sont évalués sur une période minimum de trois exercices consécutifs incluant l'exercice au cours duquel les actions de performance sont attribuées (la « période de référence »).

- **Pour 25 % des actions de performance attribuées :** l'atteinte au titre de la dernière année de la période de référence d'un taux de rendement des capitaux employés « ROCE » (« Return on Capital Employed »).

  Le ROCE est en effet un indicateur pertinent de performance qui traduit la rentabilité des actifs opérationnels et reflète la capacité de création de valeur de l'entreprise.

- **Pour 25 % des actions de performance attribuées :** l'atteinte au cours de la période de référence d'un montant cumulé de free cash-flow.

  Ce critère, 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, le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, arrête :

  - le « niveau cible » à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à l'objectif, et
  - le « niveau seuil » à partir duquel une acquisition linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées débute et en dessous duquel la totalité des actions allouées à l'objectif est perdue, le niveau seuil ne pouvant en toute hypothèse être inférieur à 66 % du niveau cible.

- **Pour 20 % des actions de performance attribuées :** le positionnement du Total Shareholder Return (TSR) de Lagardère SA 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 % :

  - 50 % des actions allouées sont acquises dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SA au cours de la période de référence est égal au TSR annuel moyen du panel de référence ;
  - 100 % des actions allouées sont acquises dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SA au cours de la période de référence est supérieur d'au moins 2 % par rapport au TSR annuel moyen du panel de référence ;
  - l'attribution est linéaire de 50 % à 100 % des actions allouées dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SA au cours de la période de référence est compris entre le TSR annuel moyen du panel de référence et le TSR annuel moyen du panel de référence + 2 % ;
  - 0 % des actions allouées sont acquises dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SA est inférieur au TSR annuel moyen du panel de référence.

- **Pour 30 % des actions de performance attribuées :** l'atteinte d'objectifs précis assignés sur trois critères quantifiables liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de **responsabilité sociale, sociétale et environnementale**, ayant chacun un poids égal (soit 10 % pour chaque critère) et pouvant porter notamment sur les domaines de l'égalité entre les femmes et les hommes, la réduction de l'impact environnemental des activités, les conditions de travail des salariés ou la performance globale extra-financière.

Comme pour la part variable de la rémunération annuelle, tant les critères eux-mêmes que les objectifs « niveau cible » et « niveau seuil » sont arrêtés par le Conseil d'Administration sur proposition de la Direction du Développement durable et de la RSE et après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Les critères retenus doivent être pertinents au regard de la feuille de route RSE du Groupe, être mesurables et suivis dans le temps à l'aide d'outils

fiables et être couverts par les vérifications opérées par l'organisme tiers indépendant.

Pour chacune des quotes-parts de 10 % :

- 100 % des actions allouées sont acquises dès lors que le niveau cible est atteint ;
- 0 % des actions allouées sont acquises dès lors que le niveau seuil n'est pas atteint ;
- l'acquisition est linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées entre le niveau seuil et le niveau cible.

Pour chaque plan annuel, après délibération du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration arrête l'ensemble des conditions et niveaux de performance précis, en conformité avec les principes exposés ci-avant, de manière à ce que les objectifs assignés demeurent toujours exigeants et cohérents au regard à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement 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.

Au titre de cette condition de « présence », les droits aux actions de performance sont :

- intégralement perdus en cas de démission ou de licenciement ou révocation du dirigeant pour faute avant l'expiration de cette période de trois ans ;
- intégralement maintenus en cas de fin de mandat anticipée du dirigeant pour cause de décès ou d'invalidité avant l'expiration de cette période de trois ans ;
- maintenus partiellement sur une base *prorata temporis* en cas de départ à la retraite ou licenciement/révocation non motivé par une faute) avant l'expiration de cette période de trois ans ;

étant entendu que les conditions de performance continuent de s'appliquer en tout état de cause.

Le maintien partiel sur une base *prorata temporis* des droits à actions gratuites dans ces derniers cas spécifiques de départ à la retraite ou départ contraint non fautif du dirigeant se justifie car les droits à actions de performance constituent un élément essentiel de la rémunération annuelle du dirigeant octroyé en contrepartie de l'exécution de ses fonctions au cours de l'année de leur attribution. Le maintien partiel de ces droits, toujours conditionnés à la réalisation de performances long terme exigeantes, incite le dirigeant à inscrire son action dans la durée pour contribuer aux performances long terme de l'entreprise.

Ainsi, l'ensemble des paramètres des attributions d'actions de performance répondent parfaitement aux recommandations du Code Afep-Medef, tant s'agissant des conditions de performance, exclusivement basées sur des critères quantifiables et mêlant critères 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.

4.3.2.3 Autres avantages et bénéfices

A) AVANTAGES EN NATURE – FRAIS ENGAGÉS DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS

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

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

B) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Le Directeur Général Délégué bénéficie d'un régime supplémentaire de retraite, régime à prestations définies de type additif tel que visé à l'article 39 du Code général des impôts et à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, mis en place par la société Lagardère Capital & Management à effet du 1er 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 acquéraient des droits de retraite supplémentaire complétant les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime, étant précisé que les droits sont désormais gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

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

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

Les droits sont financés exclusivement par l'entreprise et cet avantage est pris en compte dans la fixation globale de la rémunération du Directeur Général Délégué.

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

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

Il est envisagé de mettre en place en 2021 un nouveau régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au nouveau dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale.

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

Les modalités de ce nouveau régime de retraite, qui bénéficierait aux membres du Comité Exécutif, seraient en toute hypothèse conformes aux prescriptions légales.

Les bénéficiaires acquerraient des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an.

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

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

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

Conformément aux dispositions légales, l'acquisition des droits serait soumise à des conditions de performance qui consisteraient en l'atteinte d'un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs annuels financiers et extra-financiers fixés au titre de la rémunération variable annuelle du bénéficiaire.

Conformément aux dispositions de l'instruction du 23 décembre 2020, ce nouveau régime s'appliquerait rétroactivement avec effet au 1er janvier 2020 et, à titre dérogatoire, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 ne serait pas soumise à des conditions de performance.

C) INDEMNITÉ DE CESSATION DE FONCTION

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

Monsieur Pierre Leroy étant salarié de la société Lagardère Management, celui-ci serait toutefois susceptible de bénéficier des indemnisations 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 AU TITRE DU MANDAT DE CENSEUR

Le Directeur Général Délégué peut bénéficier d'une rémunération au titre de son mandat de censeur selon les modalités fixées par les statuts.

E) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

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

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

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

4.3.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux articles L. 225-45, L. 22-10-8 et L. 22-10-14 du Code de commerce, il est alloué au Conseil d'Administration une rémunération fixe annuelle (anciennement « jetons de présence ») dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale des actionnaires. Le Conseil d'Administration fixe ensuite, dans la limite déterminée par l'Assemblée Générale, le montant de la rémunération à verser aux Administrateurs au titre de leur participation aux séances du Conseil d'Administration.

Sous réserve de la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration, il vous est proposé de fixer à 700 000 euros le montant global annuel de l'enveloppe allouée aux membres du Conseil d'Administration pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (proratisé pour la période postérieure à la transformation) et

pour les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

Les critères de répartition de cette rémunération sont les suivants. Ces règles s'appliquent à tous les membres du Conseil d'Administration, y compris les membres représentant les salariés du Groupe :

- chaque membre du Conseil d'Administration a droit à une part de base ;
- chaque membre du Comité d'Audit a droit à 2 parts supplémentaires ;
- chaque membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a droit à 1,5 part supplémentaire ;
- les Présidences tant du Conseil que des Comités donnent droit à une part supplémentaire ;
- le Conseil d'Administration peut décider de reverser une partie de la rémunération que l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires a allouée aux membres du Conseil d'Administration au censeur.

La valeur de la part de base est égale au quotient du montant global divisé par le nombre de parts.

Par ailleurs, 60 % de cette rémunération est versée en fonction de l'assiduité personnelle de chaque membre aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités dont il est le cas échéant membre.

Le règlement de la rémunération est effectué par Lagardère SA, sur une base annuelle en début d'année pour la rémunération due au titre de l'exercice écoulé.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les membres du Conseil d'Administration ne bénéficient d'aucun autre élément de rémunération variable, d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ni d'aucun autre avantage au titre de leurs fonctions de membres du Conseil d'Administration.

Toutefois, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Conseil d'Administration représentant les salariés du Groupe sont titulaires d'un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales et, à ce titre, perçoivent une rémunération correspondant à la fonction qu'ils occupent (salaire et, le cas échéant, intéressement, participation, rémunération variable et/ou actions gratuites).

Les éléments de rémunération des membres du Conseil d'Administration 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. 22-10-8 III. du Code de commerce, le Conseil d'Administration pourrait décider de déroger à l'application de la politique de rémunération en modifiant les critères de répartition de la rémunération globale ou en attribuant une rémunération supplémentaire à un ou plusieurs membres en contrepartie de la réalisation de missions spécifiques ponctuelles. Une telle dérogation temporaire serait rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe et de sa pérennité.

4.4 CAPITAL SOCIAL

4.4.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

4.4.1.1 Montant

Au 30 juin 2021, le capital social s'élève à 860 913 044,60 €, divisé en 141 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

En effet, les Assemblées Générales des Associés Commandités et des actionnaires commanditaires de la Société tenues le 30 juin 2021 ont approuvé la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration ainsi que l'attribution aux Associés Commandités, Monsieur Arnaud Lagardère et la société Arjil Commanditée-Arco, en compensation de la perte de leur droits pécuniaires et non pécuniaires, d'un total de 10 millions d'actions nouvelles de la Société, d'une valeur nominale de 6,10 euros, réparties à égalité entre eux (ci-après désignée l'« Opération »).

Cette attribution a été réalisée par le biais d'une augmentation du capital social de la Société d'un montant total de soixante et un millions d'euros par prélèvement de cette somme sur le compte « primes et autres réserves ». Les actions ordinaires nouvelles ainsi émises ont porté jouissance à compter du 1er janvier 2021 et ont été assimilées dès leur émission aux actions ordinaires existant jusqu'alors et, comme elles, sont soumises à toutes les dispositions des statuts de la Société sous sa nouvelle forme.

4.4.1.2 Évolution du capital social sur les six derniers exercices et durant le premier semestre 2021

En 2021 et à la date du présent amendement, l'évolution du capital social, telle que présentée ci-dessous, résulte de l'acquisition définitive d'actions gratuites par des salariés du Groupe et de la réduction concomitante du capital par voie d'annulation d'actions auto détenues, ainsi que de la réalisation de l'Opération (tel que ce terme est défini ci-dessus) ayant conduit à une augmentation du capital social le 30 juin 2021.

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
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*
2017	Attribution d'actions gratuites aux salariés	*250 992*	*1 531 051,20*		*801 444 095,80*	*131 384 278*
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	*250 992*	*1 531 051,20*		*799 913 044,60*	*131 133 286*
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	*172 365*	*1 051 426,50*		*800 964 471,10*	*131 305 651*
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	*172 365*	*1 051 426,50*		*799 913 044,60*	*131 133 286*
2018	Attribution d'actions gratuites aux salariés	*384 440*	*2 345 084*		*802 258 128,60*	*131 517 726*
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	*384 440*	*2 345 084*		*799 913 044,60*	*131 133 286*
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	*97 800*	*596 580*		*800 509 624,60*	*131 231 086*
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	*97 800*	*596 580*		*799 913 044,60*	*131 133 286*
2019	Attribution d'actions gratuites aux salariés	*59 000*	*359 900*		*800 272 944,60*	*131 192 286*
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	*59 000*	*359 900*		*799 913 044,60*	*131 133 286*
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	*522 012*	*3 184 273*		*803 097 317,80*	*131 655 298*
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	*522 012*	*3 184 273*		*799 913 044,60*	*131 133 286*
2020	Attribution d'actions gratuites aux salariés	*289 188*	*1 764 046,80*		*801 677 091,40*	*131 422 474*
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	*289 188*	*1 764 046,80*		*799 913 044,60*	*131 133 286*
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	*157 830*	*962 763*		*800 875 807,60*	*131 291 116*
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	*157 830*	*962 763*		*799 913 044,60*	*131 133 286*
2021	Attribution d'actions gratuites aux salariés	133 867	816 588,70		800 729 633,30	131 267 153
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	133 867	816 588,70		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	348 050	2 123 105,00		802 036 149,60	131 481 336
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	348 050	2 123 105,00		799 913 044,60	131 133 286
	Augmentation de capital dans le cadre de l'Opération par voie de création d'actions	10 000 000	61 000 000,00		860 913 044,60	141 133 286

4.4.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

4.4.2.1 Montants

Au 30 juin 2021, la Société détenait directement 1 111 860 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 euros, représentant 0,79 % du capital à cette même date, pour un prix de revient global de 22 124 245,11 euros, soit 19,90 euros par action et une valeur nette comptable de 23 171 162,39 euros, soit 20,84 euros par action (après révision de la plus-value latente, qui s'élève à 1 046 917,28 euros, sur la base d'un cours moyen pondéré).

4.4.2.2 Programmes de rachat d'actions : acquisitions, cessions, annulations et réallocations d'actions

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DU PREMIER SEMESTRE 2021

Au cours du premier semestre 2021, et sur la base de l'autorisation donnée par les assemblées du 5 mai 2020, la Société a réalisé les opérations suivantes dans le cadre des objectifs figurant dans le programme de rachat d'actions 2020/2021 :

1. Animation du marché

En 2021, la Société a, dans le cadre du contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu le 7 octobre 2008 avec Képler Cheuvreux, contrat renouvelé chaque année :

- acquis 322 953 actions pour un prix global de 6 799 022,77 €, soit un prix moyen de 21,05 € par action ;
- vendu 311 790 actions pour un prix global de 6 486 459,43 €, soit un prix moyen de 20,80 € par action.

Conformément à la réglementation en vigueur, la Société a publié le 9 juillet 2021 le bilan semestriel du contrat de liquidité au 30 juin 2021, également disponible sur son site Internet : www.lagardere.com.

2. Allocation d'actions aux salariés

La Société a prélevé 8 014 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés » en vue de les attribuer définitivement et gratuitement à des bénéficiaires d'actions gratuites et d'actions de performance dans le cadre de plans en date des 6 avril 2017, 16 avril 2018 et 8 avril 2019.

3. Réduction de capital

La Société a annulé 481 917 actions dans le cadre de deux réductions du capital social concomitantes à des augmentations de capital par émission d'actions nouvelles liées à l'acquisition définitive d'actions gratuites et d'actions de performance par des salariés et dirigeants du Groupe.

4. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 481 917 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

B) SITUATION AU 30 JUIN 2021

À la fin du premier semestre 2021, les 1 111 860 actions de 6,10 € de valeur nominale, détenues directement par la Société et représentant 0,79 % du capital, étaient ainsi affectées :

- 1 001 860 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés », représentant 0,71 % du capital pour un prix de revient global de 19 844 680,56 € ;
- 110 000 actions affectées à l'objectif « animation du marché », représentant 0,08 % du capital pour un prix de revient global de 2 279 564,55 €.

C) AUTORISATION CONFÉRÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 30 JUIN 2021

L'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 30 juin 2021 a autorisé le Conseil d'administration de la Société, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acquérir un nombre d'actions Lagardère SA représentant jusqu'à 10 % du capital (soit un nombre maximum de 14 113 328 actions) pour un montant maximum de 500 millions d'euros, et un prix d'achat maximum par action de 40 euros, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;

- attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- livraison d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions exerçant leur droit ;
- mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, y compris par une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, selon les dispositions légales et règlementaires applicables ;
- attribution ou cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- toute autre allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, de quelque manière que ce soit, au capital de la Société ;
- animation du marché des titres de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers conclus avec des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante ;
- conservation et remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- et, plus généralement, réalisation de 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 conférée pour une durée de 18 mois à compter du 30 juin 2021, mettant fin et remplaçant l'autorisation de même objet donnée par l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif publié le 2 juillet 2021 et disponible sur le site Internet de la Société : www.lagardere.com.

4.4.3 AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET AUTRES DROITS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

4.4.3.1 Valeurs mobilières

Il n'existe aucune valeur mobilière donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

4.4.3.2 Options de souscription d'actions

Au 30 juin 2021, il n'existait plus aucune option de souscription d'actions pouvant être exercée et pouvant donner lieu à la création d'actions nouvelles, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant pris fin en décembre 2007.

4.4.3.3 Attributions gratuites d'actions

La Société n'a procédé au cours du premier semestre 2021 à aucune attribution d'actions gratuites et d'actions de performance à ses salariés et ses mandataires sociaux, ainsi qu'aux salariés et mandataires sociaux des sociétés qui lui sont liées dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce.

Les actions devant normalement être livrées aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées entre 2021 et 2023 suite aux attributions gratuites des plans 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 1 687 260 actions

de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,19 % qui sera en principe neutralisée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions auto détenues comme cela a été le cas dans le passé.

4.4.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021 a renouvelé l'ensemble des autorisations financières précédemment approuvées lors de l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019. Dans ce cadre, les actionnaires ont autorisé le Conseil d'administration de la Société, pour une durée de trente-huit mois, à procéder :

- à l'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance de la Société, existantes ou à émettre, au profit des salariés et des dirigeants du Groupe (autres que les dirigeants mandataires sociaux de la Société) dans la limite d'un nombre annuel total égal à 0,8 % du nombre d'actions composant le capital social ;
- à l'attribution gratuite d'actions de performance au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société dans la limite d'un nombre annuel, par dirigeant, égal à 0,025 % du nombre d'actions composant le capital social.

Cette même Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021 a également autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à procéder :

- à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans les limites suivantes :
  - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité : 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 mixte du 30 juin 2021 a enfin autorisé le Conseil d'administration à émettre, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières autres que celles donnant accès à des titres de capital à émettre par la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 1,5 milliard d'euros.

Depuis le 30 juin 2021, aucune de ces autorisations n'a fait l'objet d'une utilisation par la Société.

Tableau récapitulatif des délégations de compétence en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital

Nature	Durée	Caractéristiques
Attributions gratuites d'actions	**38 mois**	
Actions gratuites *(43e resolution)*		► **0,4% du capital / an** ► **Montant nominal maximal ~ 3,4 M€/an**
Actions de performance (hors DMS[1]) *(42e resolution)*		► **0,4% du capital / an** ► **Montant nominal maximal : ~ 3,4 M€/an**
Actions de performance aux DMS *(42e resolution)*		► **0,025 % du capital /an / DMS** ► **Montant nominal maximal : ~ 0,2 M€/an/DMS**
Augmentation du capital social	**26 mois**	**Plafond global (Montant nominal maximal) des titres de créances : 1 500 M€**
Augmentation de capital avec DPS[2] *(32e résolution)*		**Plafond global (Montant nominal maximal) des augmentations de capital avec émission avec droit de priorité : 300 M€** ► Montant nominal maximal : 265 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Possibilité de souscription à titre réductible ► Possibilités de limiter l'augmentation à 75 % et d'offrir au public tout ou partie des actions non souscrites
Augmentation de capital sans DPS[2] :		**Plafond global (hors émission avec droit de priorité) : 80 M€**
• Offre au public avec droit de priorité *(33e résolution)*		**Plafond global (Montant nominal maximal) des augmentations de capital avec émission avec DPS : 300 M€** ► Montant nominal maximal : 160 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Délai de priorité de 5 jours de bourse minimum ► Décote maximale de 5 %
• Offre au public sans droit de priorité *(34e résolution)*		► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Décote maximale de 5 %
• Placement privé article L 411-2 1° du Code monétaire et financier *(35e résolution)*		► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Décote maximale de 5 %
• Offres publiques d'échange *(37e résolution)*		► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€
• Apports en nature *(37e résolution)*		► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€
Greenshoe[2] *(36e résolution)*		► Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et des plafonds propres à chaque type d'émission
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes *(39e résolution)*		► **Montant nominal maximal : 300 M€** ► Rompus ni négociables ni cessibles
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un PEE *(40e résolution)*		► **Plafond annuel : 0,5 %** ► Décote maximale de 30 % ► Possibilité d'attributions gratuites en substitution de la décote et/ou de l'abondement

(1) DMS : Dirigeants Mandataires Sociaux de Lagardère SA.

(2) Soumise aux limitations globales pour les augmentations de capital et les emprunts résultant des émissions (38e résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021).

4.4.5 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

4.4.5.1 Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif au 30 juin 2021

- Nombre d'actionnaires : 61
- Nombre d'actions : 9 560 914 soit 6,77 % du capital

4.4.5.2 Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif pour les actionnaires détenant plus de 0,5 % du capital au 26 juillet 2021

9 511 965 actions appartenant à Lagardère Capital (anciennement Lagardère Capital & Management), représentant 6,74 % du capital, sont nanties au bénéfice de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, aux termes d'une convention de gage de compte d'instruments financiers en date du 28 septembre 2007, jusqu'au remboursement de la dette dont elles constituent la garantie.

5 000 000 actions appartenant à Arjil Commanditée-Arco, société contrôlée par Monsieur Arnaud Lagardère, représentant 3,54 % du capital, sont également nanties au bénéfice de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, aux termes d'une convention de gage de compte d'instruments financiers en date du 9 juillet 2021, jusqu'au remboursement de la dette dont elles constituent la garantie.

4.4.6 MARCHÉ DES TITRES

4.4.6.1 Informations générales

- Nombre d'actions constituant le capital au 30 juin 2021 : 141 133 286
- Nombre d'actions cotées au 30 juin 2021 : 141 133 286
- Place de cotation : Euronext Paris
- Compartiment A
- Code mnémonique : MMB
- Code ISIN : FR0000130213

4.4.6.2 Tableaux des revenus (pour les cinq derniers exercices) et des cours (sur quatre ans)

Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende (en euros)	Avoir fiscal (en euros)	Revenu global (en euros)	Montant total de la distribution (en millions d'euros)
2016	128 727 324	1,30	Néant	1,30	167,35
2017	129 438 203	1,30	Néant	1,30	168,27
2018	129 858 508	1,30	Néant	1,30	168,82
2019	130 566 820	1,30	Néant	1,30	169,74
2020 (*)	0	0,00	N/A	0,00	0
2021 (*)	0	0,00	N/A	0,00	0

(*) Face aux enjeux de solidarité et de responsabilité imposés par le contexte sans précédent de la crise liée à la pandémie de Covid-19, la Gérance a décidé, en accord avec le Conseil de Surveillance, de ne procéder à aucune distribution de dividende en 2020 et en 2021 au titre des résultats 2019 et 2020. Un montant de 5 M€ prélevé sur la trésorerie initialement allouée au dividende 2019 a été versé sur le « fonds solidaire Covid » créé par Lagardère.

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
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
Mars	16,12	02 mars	8,14	17 mars	11,50	11,50	11,26	21 897 214	246,08	22
Avril	18,20	20 avr.	11,20	01 avr.	14,80	14,65	14,85	12 278 459	184,92	20
Mai	15,73	26 mai	10,91	22 mai	12,62	13,32	13,16	9 749 560	128,73	20
Juin	14,48	08 juin	11,60	15 juin	12,67	12,85	12,83	10 827 157	139,64	22
Juillet	14,70	23 juill.	11,61	31 juill.	12,85	13,66	13,69	11 606 984	155,09	23
Août	16,74	31 août	12,51	03 aout	16,62	14,84	15,04	6 010 770	89,42	21
Septembre	21,46	30 sept.	14,35	22 sept.	21,12	17,36	17,60	11 271 281	203,67	22
Octobre	28,48	08 oct.	18,45	29 oct.	18,77	23,16	23,20	8 692 122	204,41	22
Novembre	22,40	26 nov.	18,14	02 nov.	19,67	19,92	19,90	4 784 290	94,59	21
Décembre	21,36	29 déc.	19,00	01 déc.	20,48	20,24	20,32	2 788 041	56,52	22
2021										
Janvier	20,94	4 janv.	18,70	11 janv.	19,20	19,49	19,40	2 838 832	55,16	20
Février	23,98	23 fév.	19,20	01 fév.	22,28	21,60	21,77	2 608 524	57,04	20
Mars	24,28	10 mars	21,58	25 mars	22,42	22,93	22,98	2 134 195	49,16	23
Avril	24,62	26 avr.	22,02	30 avr.	22,38	22,74	22,74	2 108 882	48,40	20
Mai	22,62	3 mai	19,20	13 mai	20,92	20,31	20,24	3 235 404	65,81	21
Juin	21,58	8 juin	19,92	16 juin	20,84	20,96	20,96	1 922 604	39,99	22

4.4.7 OPTIONS CONSENTIES À DES TIERS SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DES SOCIÉTÉS MEMBRES DU GROUPE (CONSOLIDÉ)

Certaines des participations figurant dans les comptes consolidés de Lagardère SA font l'objet d'options (exerçables uniquement sous conditions). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société. Il n'existe, à la date du présent amendement, aucune autre promesse de vente portant sur tout ou partie d'une participation significative, directe ou indirecte, de Lagardère SA.

4.4.8 RÉPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

4.4.8.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote durant les trois derniers exercices

Sur les 1,84 % du capital détenus par les salariés du Groupe au 30 juin 2021, 0,40 % 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 30 juin 2021, le capital social était réparti entre 42 580 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société.

Les Assemblées Générales des Associés Commandités et des actionnaires commanditaires de la Société tenues le 30 juin 2021 ont approuvé la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration ainsi que l'attribution aux Associés Commandités, Monsieur Arnaud Lagardère et la société Arjil Commanditée-Arco, en compensation de la perte de leur droits pécuniaires et non pécuniaires, d'un total de 10 millions d'actions nouvelles de la Société, d'une valeur nominale de 6,10 euros, réparties à égalité entre eux. Cette compensation attribuée aux Associés Commandités dans le cadre de l'Opération, correspondant à environ 7,63 %[1] du capital social de la Société pré-émission et environ 7,09 %[2] du capital post-émission, a fait l'objet d'un rapport d'appréciation (opinion indépendante non régie par le règlement général de l'AMF) établi par le cabinet Ledouble, expert indépendant mandaté par le Conseil de Surveillance, qui peut être consulté en ligne sur le site Internet de la Société www.lagardere.com, sous la rubrique « Assemblée Générale des actionnaires 2021 ».

L'évolution de l'actionnariat au cours des trois derniers exercices et jusqu'à la date du présent amendement au Document d'enregistrement universel 2020, est présentée ci-dessous et tient ainsi compte de l'attribution d'actions ordinaires aux Associés Commandités dans le cadre de l'Opération.

[1] 10.000.000 actions / 131.133.286 actions en circulation post augmentation de capital.

[2] 10.000.000 actions / (131.133.286 +10.000.000) actions en circulation post augmentation de capital.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Actionnariat	Situation au 30/06/2021				Situation au 31/12/2020			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques
Vivendi SE	38 387 941	27,20	21,65	21,52	38 296 855	29,20	22,62	22,41
Amber Capital UK LLP (*)	25 592 216	18,13	14,43	14,34	25 499 001	19,45	15,06	14,92
Amber Capital Italia SGR SpA (*)	521 634	0,37	0,29	0,29	546 634	0,42	0,32	0,32
Sous-total concert Amber Capital (*)	26 113 850	18,50	14,72	14,63	26 045 635	19,86	15,39	15,24
Qatar Holding LLC	16 254 216	11,52	18,33	18,22	17 091 585 (**)	13,03	20,19	20,00
Participation Lagardère (***)	19 521 625	13,83	16,38	16,28	9 521 625	7,26	11,25	11,14
Financière Agache	10 163 504	7,20	5,73	5,70	10 163 504	7,75	6,00	5,95
Agache	0	0	0	0	0	0	0	0
Sous-total concert Lagardère/ Groupe Arnault	29 685 129	21,03	22,11	21,98	19 685 129	15,01	17,25	17,09
Autres actionnaires	26 981 742	19,11	20,66	20,52	25 786 369	19,66	22,16	22,29
Salariés & FCP du Groupe	2 598 548	1,84	2,53	2,51	2 637 085	2,01	2,69	2,34
Autodétention	1 111 860	0,79	-	0,62	1 590 628	1,21	-	0,93
Total (****)	**141 133 286**	**100**	**100**	**100**	**131 133 286**	**100**	**100**	**100**

(*) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil légal en date du 8 juillet 2021.

(**) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société le 9 août 2018. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.

(***) Dont Monsieur Arnaud Lagardère, Lagardère Capital, Lagardère SAS, LM Holding, et intégrant, pour la situation au 30 juin 2021, après transformation de la Société à cette même date, les nouvelles actions reçues par Arjil Commanditée-Arco, contrôlée par Monsieur Arnaud Lagardère, au titre de la compensation des Associés Commandités.

(****) La participation totale de chacun des actionnaires ou catégories d'actionnaires est présentée dans le tableau ci-dessus sous forme d'arrondis au centième.

Il est rappelé que l'Autorité des marchés financiers a estimé, par décision du 21 mai 2021, que la transformation de la société Lagardère en société anonyme n'était pas de nature à justifier la mise en œuvre préalable d'une offre publique de retrait sur le fondement des dispositions de l'article 236-6 de son règlement général. La Société a quant à elle reçu de la part du greffe de la Cour d'Appel de Paris la confirmation de l'absence de recours formé contre cette décision et publié un communiqué en ce sens le 15 juin 2021, disponible sur le site Internet www.lagardere.com.

Actionnariat	Situation au 31/12/2019				Situation au 31/12/2018			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques
Vivendi SE	-	-	-	-	-	-	-	-
Amber Capital UK LLP	10 356 855	7,90	6,00	5,92	6 692 276	5,10	3,81	3,75
Amber Capital Italia SGR SpA	469 199	0,36	0,27	0,27	265 720	0,20	0,15	0,15
Sous-total concert Amber Capital	10 826 054	8,26	6,27	6,18	6 957 996	5,31	3,96	3,90
Qatar Holding LLC (*)	17 091 585	13,03	19,79	19,53	17 091 585	13,03	19,45	19,18
Participation Lagardère (**)	9 521 625	7,26	11,03	10,88	9 606 781	7,33	10,93	10,78
Financière Agache	-	-	-	-	-	-	-	-
Agache	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total concert Lagardère/ Groupe Arnault	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Autres actionnaires	88 383 756	67,40	60,25	59,45	93 784 068	71,52	63,38	63,28
Salariés & FCP du Groupe	2 967 170	2,26	2,66	2,63	2 603 977	1,99	2,28	2,25
Autodétention	2 343 096	1,79	-	1,34	1 088 879	0,83	-	0,61
Total (***)	**131 133 286**	**100**	**100**	**100**	**131 133 286**	**100**	**100**	**100**

(*) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société, le 9 août 2018. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.

(**) Dont Monsieur Arnaud Lagardère, Lagardère Capital, Lagardère SAS, LM Holding, et intégrant, pour la situation au 30 juin 2021, après transformation de la Société à cette même date, les nouvelles actions reçues par Arjil Commanditée-Arco, contrôlée par Monsieur Arnaud Lagardère, au titre de la compensation des Associés Commandités.

(***) La participation totale de chacun des actionnaires ou catégories d'actionnaires est présentée dans le tableau ci-dessus sous forme d'arrondis au centième.

4.4.8.2 Franchissements de seuils légaux déclarés durant le premier semestre 2021

Date avis AMF	Actionnaire	Seuil franchi
9 mars 2021	Amber Capital UK LLP	15 % des droits de vote à la hausse le 5 mars 2021
8 juillet 2021	Concert Amber Capital UK LLP / Amber Capital Italia SGR Spa	15 % des droits de vote à la baisse le 5 juillet 2021
8 juillet 2021	Concert Arnaud Lagardère, sociétés Lagardère SAS, LM Holding, Lagardère Capital et Arjil Commanditée-Arco / sociétés Agache et Financière Agache	20 % des actions et des droits de vote à la hausse le 30 juin 2021

4.4.8.3 Action de concert

À la date du présent amendement, la Société a connaissance des concerts suivants qui lui ont été déclarés :

- concert formé par Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés qu'il contrôle, Lagardère SAS, LM Holding, Lagardère Capital et Arjil Commanditée-Arco avec les sociétés Agache et Financière Agache ;
- 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.

4.4.8.4 Droits de vote

Compte tenu des droits de vote double attribués aux actions détenues nominativement par le même titulaire pendant au moins quatre ans (cf. article 17 des statuts de la Société) le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée Générale au 30 juin 2021 s'élève à 177 298 556.

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 30 juin 2021, à 178 410 430.

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 177 298 556 au 30 juin 2021.

Le nombre total de droits de vote (brut et net) est publié tous les mois en même temps que le montant du capital en application de l'article L. 233-8 II du Code de commerce et de l'article 223-16 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

4.4.8.5 Principaux actionnaires

Monsieur Arnaud Lagardère, à titre personnel et au travers des sociétés qu'il contrôle : Lagardère SAS, LM Holding, Lagardère Capital (ex Lagardère Capital & Management) et Arjil Commanditée-Arco (ayant elle-même reçue 5 millions d'actions nouvellement créées dans le cadre de l'Opération au titre de la compensation des Associés Commandités) détenait, au 30 juin 2021, 13,83 % du capital et 16,38 % des droits de vote en Assemblée Générale à cette même date et, de concert avec la société Financière Agache (qui détenait elle-même au 30 juin 2021, 7,20 % du capital social et 5,73 % des droits de vote exerçables) 21,03 % du capital et 22,11 % des droits de vote en Assemblée Générale. Conformément aux dispositions statutaires (cf. § 2.10.6.4), les actions détenues par Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés Lagardère Capital et Lagardère SAS disposent d'un droit de vote double.

À la connaissance de la Société, la société Vivendi détenait au 30 juin 2021, 27,20 % du capital et 21,65 % des droits de vote en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, la société Amber Capital UK LLP détenait au 30 juin 2021 pour le compte de fonds dont elle assure la gestion et de concert avec la société Amber Capital Italia SGR SpA, pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion, 18,50 % du capital et 14,72 % des droits de vote en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, la société Qatar Investment Authority détenait au 30 juin 2021, via sa filiale Qatar Holding LLC, 11,52 % du capital et 18,33 % des droits de vote en Assemblée Générale. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.

À la connaissance de la Société, il n'existe au 30 juin 2021 aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

4.4.8.6 Pactes et conventions d'actionnaires

1. Les sociétés Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SpA, agissant pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion, (« Amber Capital ») et Vivendi SE ont déclaré à la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 233-11 du Code de commerce, avoir conclu, en date du 10 août 2020, un pacte d'actionnaires concernant les titres composant le capital de Lagardère SA, dont les principales clauses sont détaillées dans l'avis publié par l'Autorité des marchés financiers et disponible sur son site Internet : avis 220C2974.

2. Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy et les sociétés Lagardère SAS, LM Holding, Lagardère Capital, Financière Agache et Agache (ex Groupe Arnault) ont déclaré à la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 233-11 du Code de commerce, avoir conclu, en date du 24 septembre 2020, un pacte d'actionnaires relatif à la société Lagardère Capital et comprenant des stipulations concernant les titres de Lagardère SA, complété par un avenant en date du 26 avril 2021, dont les principales clauses sont détaillées dans les avis publiés par l'Autorité des marchés financiers et disponibles sur son site Internet : respectivement les avis 220C3883 et avis 221C1692.

4.4.8.7 Groupe auquel appartient la Société

Lagardère SA est la société faîtière du groupe Lagardère dont l'organigramme simplifié au 31 décembre 2020 figure au paragraphe 1.3 du Document d'enregistrement universel 2020

5

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

5.1	PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS L'AMENDEMENT AU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	139
5.2	ATTESTATION DU RESPONSABLE	140
5.3	NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	141
5.4	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ 2019/980 DU 14 MARS 2019	142

5.1 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS L'AMENDEMENT AU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

- Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général ;

5.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE

J'atteste que les informations contenues dans le présent amendement au document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes condensés pour le semestre écoulé 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 le rapport semestriel d'activité ci-joint, figurant en pages 5 à 17, présente un tableau fidèle des événements importants survenus pendant les six premiers mois de l'exercice, de leur incidence sur les comptes, des principales transactions entre parties liées ainsi qu'une description des principaux risques et des principales incertitudes pour les six mois restants de l'exercice.

Paris, le 26 juillet 2021

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général

5.3 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Titulaires		
Ernst & Young et Autres représenté par M. Sébastien Huet Tour First - 1, place des Saisons - 92037 Paris-La Défense Membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre	29 juin 1987	2023
Mazars représenté par MM. Simon Beillevaire et Romain Maudry 61, rue Henri Regnault - 92400 Courbevoie Membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre	20 juin 1996	2026

5.4 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ 2019/980 DU 14 MARS 2019

La table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le Document d'enregistrement universel ainsi que dans le présent amendement au Document d'enregistrement universel, les informations requises par les annexes 1 et 2 du règlement délégué CE 2019/980 du 14 mars 2019 conformément au schéma de l'URD.

Informations		Document d'enregistrement universel 2020	Amendement au Document d'enregistrement universel 2020
		Numéros	Numéros
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**	**5.1**
1.2	Attestation des responsables du Document d'enregistrement universel	**7.2**	**5.2**
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**	**5.3**
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**	

Informations		Document d'enregistrement universel 2020	Amendement au Document d'enregistrement universel 2020
		Numéros	Numéros
4	**INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR**		
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	**1.1.1**	**4.1.1.1**
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**	**4.1.1**
5	**APERÇU DES ACTIVITÉS**		
5.1	Principales activités		
5.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	**1.4**	
5.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	**1.4**	
5.2	Principaux marchés	**1.4 / 5.3 (notes 5.1, 5.2 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés)**	
5.3	Évènements importants dans le développement des activités	**1.4**	
5.4	Stratégie et objectifs	**1.4**	
5.5	Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	**3.1.1.2 / 1.8.2**	
5.6	Sources relatives aux positions concurrentielles citées	**1.4 (notes de bas de page)**	

	Informations	Document d'enregistrement universel 2020	Amendement au Document d'enregistrement universel 2020
		Numéros	Numéros
5.7	Investissements		
5.7.1	Investissements importants réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques, jusqu'à la date de dépôt du Document d'enregistrement universel	**1.7 / 1.8.1**	
5.7.2	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris, y compris leur répartition géographique (sur le territoire national et à l'étranger) et leur méthode de financement (interne ou externe)	**1.7 / 1.8 et 5.3 (note 5.2 de l'annexe aux comptes consolidés)**	
5.7.3	Coentreprises et entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	**-**	
5.7.4	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	**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**	

	Informations	Document d'enregistrement universel 2020	Amendement au Document d'enregistrement universel 2020
		Numéros	Numéros
8	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**		
8.1	Informations sur les capitaux	**5.3 (note 26.6 de l'annexe aux comptes consolidés)**	
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	**5.3 (note 25 de l'annexe aux comptes consolidés)**	
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	**5.3 (note 29 de l'annexe aux comptes consolidés)**	
8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités	**5.3 (note 27 de l'annexe aux comptes consolidés)**	
8.5	Sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés au 5.7.2	**1.8.2**	
9	**ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE**		
9.1	Environnement réglementaire qui peut influer de manière significative sur les activités – Mesure ou facteur de nature administrative, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités de l'émetteur	**1.5**	
10	**INFORMATIONS SUR LES TENDANCES**		
10.1	Fournir une description : a) des principales tendances récentes ayant affecté l'activité depuis la fin du dernier exercice ; b) de tout changement significatif de performance financière du Groupe survenu depuis la fin du dernier exercice, ou fournir une déclaration négative appropriée	**6.1**	
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou évènement, raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives pour l'exercice en cours	**6.1.3**	

	Informations	Document d'enregistrement universel 2020	Amendement au Document d'enregistrement universel 2020
		Numéros	Numéros
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	**2.2 / 2.3.1 / 2.6 / 2.7 et 2.8**	**4.2.1**
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	**2.6**	**4.2.2**
13	**RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES**		
13.1	Rémunération des dirigeants et membres du Conseil de Surveillance	**2.4 / 2.5**	**4.3.1 / 4.3.2**
13.2	Provisions pour pensions, retraites ou autres avantages	**2.4 / 2.5**	

Informations		Document d'enregistrement universel 2020	Amendement au Document d'enregistrement universel 2020
		Numéros	Numéros
14	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**		
14.1	Date d'expiration des mandats	**2.2 / 2.3.1**	**4.2.1**
14.2	Contrats de services	**2.6 / 2.8**	**4.2.2**
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération	**2.3.4 A et C**	**4.2.4**
14.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise applicable à l'émetteur	**2.3.6**	
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise, y compris les modifications futures de la composition des organes d'administration et de direction et des comités	**2.3.1C**	
15	**SALARIÉS**		
15.1	Effectifs salariés ; répartition par activité et par site ; travailleurs temporaires	**4.1 / 4.4.1**	
15.2	Participations et stock options Pour chacune des personnes visées au point 12.1, premier alinéa, points a) et d), fournir des informations, les plus récentes possibles, concernant la participation au capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions	**2.2 / 2.3.1 / 2.6.5 / 2.9.8.1**	
15.3	Accord de participation des salariés dans le capital de l'émetteur	**2.9.9 / 4.3.1.1**	
16	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**		
16.1	Participations connues devant être déclarées	**2.9.8**	**4.4.8**
16.2	Droits de vote des principaux actionnaires	**2.9.8**	**4.4.8**
16.3	Contrôle de l'émetteur : nature	**2.9.8**	**4.4.8**
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de l'émetteur	**-**	

Informations		Document d'enregistrement universel 2020	Amendement au Document d'enregistrement universel 2020
		Numéros	Numéros
17	**TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES**		
17.1	Détail des transactions avec des parties liées	**2.8 / 5.3 (note 35 de l'annexe aux comptes consolidés)**	**1.3**
18	**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR**		
18.1	Informations financières historiques	**1.6 / 5.1.1 / 5.3 (note 39) et 5.5**	
18.2	Informations financières intermédiaires et autres		
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques		
18.3.1	Audit des informations financières annuelles historiques	**5.6 / 5.7**	
18.3.2	Autres informations auditées par les contrôleurs légaux	**5.8 / 7.2**	
18.3.3	Informations financières non tirées des états financiers audités	**-**	
18.4	Informations financières pro forma	**-**	
18.5	Politique en matière de dividendes	**5.1**	
18.5.1	Politique en matière de distribution de dividendes et toute restriction applicable à cet égard	**5.1.2**	
18.5.2	Montant du dividende, par action, éventuellement ajusté pour permettre les comparaisons, lorsque le nombre d'actions de l'émetteur a changé	**5.1.1**	
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage (douze derniers mois)	**3.1.2.2**	**1.5**
18.7	Changement significatif de la situation financière (depuis la clôture du dernier exercice)	**6.1.2**	

Informations		Document d'enregistrement universel 2020	Amendement au Document d'enregistrement universel 2020
		Numéros	Numéros
19	**INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**		
19.1	Capital social	**2.9**	**4.4**
19.1.1	Capital souscrit et capital autorisé	**2.9.1 / 2.9.4**	**4.4.1 / 4.4.4**
19.1.2	Actions non représentatives au capital	**-**	
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	**2.9.2**	**4.4.2**
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	**2.9.3**	**4.4.3**
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**	**4.4.8**
19.1.7	Historique du capital social	**2.9.1**	**4.4.1**
19.2	Actes constitutifs et statuts	**2.10**	**4.1.3**
19.2.1	Objet social de l'émetteur	**2.10.1**	**4.1.3.1**
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions existantes	**2.10.4 / 2.10.6**	**4.1.3.4**
19.2.3	Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	**2.10.2 / 2.10.3 / 2.10.4 et 2.10.7**	**4.1.3 / 4.2.3**
20	**CONTRATS IMPORTANTS**	**1.8**	
20.1	Contrats importants conclus (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des activités) des deux dernières années	**1.8**	
21	**DOCUMENTS DISPONIBLES**	**7.4**	

Lagardère SA

Société anonyme au capital de 860 913 044,60 €
Siège social : 4, rue de Presbourg à Paris 16e (75) – France
Téléphone : +33 (0)1 40 69 16 00
320 366 446 RCS Paris
Adresse Internet : www.lagardere.com