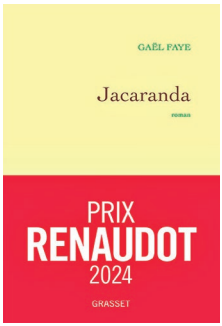
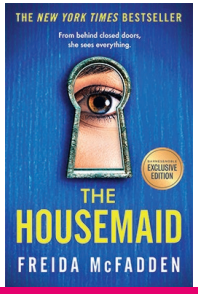
DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2024

incluant le Rapport financier annuel





Lagardère

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

incluant le Rapport financier annuel

Exercice 2024

Lagardère SA

Société anonyme au capital de 864 185 950,80 €

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

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 20 mars 2025 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

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

SOMMAIRE

Message du Président-Directeur Général 4

Lagardère 2024 en bref 5

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 19

1.1 Historique 20
1.2 Organigramme – Liste des filiales importantes – Relations mère-filles 22
1.3 Activités et stratégies RFA 23
1.4 Principaux investissements 38
1.5 Contrats importants RFA 39
1.6 Événements récents (survenus depuis le 1er janvier 2025) 40
1.7 Perspectives d'avenir RFA 41
1.8 Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant) 41

2 RAPPORT DE DURABILITÉ RFA 43

2.1 Informations générales 44
2.2 Informations environnementales 60
2.3 Informations sociales 96
2.4 Informations en matière de gouvernance 130
2.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité 137
2.6 Annexes 140

3 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 149

3.1 Principes généraux de la gouvernance de Lagardère SA 151
3.2 Organes de gouvernance 152
3.3 Informations complémentaires sur les membres du Conseil d'Administration 175
3.4 Les autres instances de gouvernance 179
3.5 Rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 181
3.6 Rémunérations et avantages des membres du Conseil d'Administration 204
3.7 Opérations conclues avec des apparentés (membres du Conseil d'Administration) 206
3.8 Capital social 207
3.9 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 219
3.10 Annexes 220

4 FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIFS DE CONTRÔLE RFA 233

4.1 Facteurs de risques 234
4.2 Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques 241

5 INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS RFA 249

5.1 Informations patrimoniales et actionnariales 250
5.2 Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SA 252
5.3 Comptes consolidés de Lagardère SA au 31 décembre 2024 258
5.4 Présentation des comptes annuels de Lagardère SA 342
5.5 Comptes annuels de Lagardère SA au 31 décembre 2024 346
5.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 360
5.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 363
5.8 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées 366

6 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 369

6.1 Renseignements généraux concernant l'émetteur 370
6.2 Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document d'enregistrement universel 370
6.3 Attestation du responsable RFA 370
6.4 Noms et adresses des Commissaires aux Comptes 371
6.5 Documents accessibles au public 371

7 TABLES DE CONCORDANCE 373

7.1 Table de concordance avec le Rapport financier annuel 374
7.2 Table de concordance avec le rapport de gestion 375
7.3 Table de concordance du Document d'enregistrement universel avec l'annexe 1 du Règlement CE 2019/980 378

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

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Madame, Monsieur,
cher(e) Actionnaire,

L'année 2024 s'est achevée sur de nouvelles performances exceptionnelles de notre Groupe qui ne s'est jamais aussi bien porté avec un chiffre d'affaires et un Résop au plus haut depuis plus de quinze ans, couplés à une forte amélioration de la génération de cash et à une réduction significative de l'endettement. Ces excellents résultats confirment la pertinence de notre stratégie qui permet aujourd'hui à l'ensemble de nos activités d'être des moteurs de croissance.

Lagardère Publishing a su maintenir un haut niveau d'activité, tant en termes de chiffre d'affaires que de profitabilité, grâce à de nombreux succès éditoriaux majeurs, à une dynamique remarquable aux États-Unis ainsi qu'au Royaume-Uni et à la réussite de la division Jeux de société qui attestent de la force de son modèle économique international et diversifié. En outre, la branche a poursuivi son développement avec l'acquisition de l'éditeur américain Sterling Publishing.

Portée par la croissance du trafic aérien mondial et des performances commerciales notables sur ses trois métiers complémentaires (Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration), Lagardère Travel Retail a enregistré une forte hausse de son activité et une profitabilité record. Cet exercice aura été marqué par les nombreuses inaugurations de nouveaux points de vente et le gain de plusieurs appels d'offres importants, notamment ceux des aéroports d'Amsterdam-Schiphol, Düsseldorf, Atlanta et Nice.

Enfin, les Autres activités du Groupe ont bénéficié de la bonne dynamique de Lagardère Live Entertainment, et plus particulièrement des très bonnes performances de ses salles de spectacles, et de Lagardère Radio avec la forte progression des audiences d'Europe 1 tout au long de l'année. Par ailleurs, Lagardère News a continué de se réinventer avec le lancement d'un nouvel hebdomadaire d'information, *Le JDNews,* tout en poursuivant le développement international de la licence Elle.

L'exercice 2024 a également été marqué par le renforcement de nos initiatives RSE. Dans le domaine environnemental, notre Groupe a continué d'œuvrer à la réduction de son empreinte carbone et est désormais en capacité de publier annuellement la quasi-totalité de ses émissions de CO_2, ce qui lui permet de viser une trajectoire claire de décarbonation de ses produits et services afin de répondre aux exigences réglementaires ainsi qu'aux attentes de nos clients et partenaires. Les enjeux sociaux et sociétaux ont également été au cœur de notre engagement avec notamment la promotion de l'accès à l'éducation et à la culture, à travers l'action de toutes nos activités et de nos fondations, et la poursuite de nos diverses actions en matière d'inclusion et de diversité.

Ces excellentes performances financières et extra-financières reposent avant tout sur l'engagement quotidien de l'ensemble de nos collaborateurs qui sont animés par une même passion nous permettant d'avancer chaque jour vers de nouveaux succès. Je tiens à leur témoigner ma profonde reconnaissance et à les remercier chaleureusement.

Cette année 2024 s'est conclue par la scission partielle du groupe Vivendi et la création de Louis Hachette Group, nouvelle entité indépendante cotée sur Euronext Growth Paris qui détient désormais 66,53 % du capital de Lagardère SA. C'est un nouveau chapitre exaltant qui débute donc pour notre Groupe avec le plein soutien de notre actionnaire de référence et de la famille Bolloré. Plus que jamais, Lagardère dispose de tous les atouts pour poursuivre une croissance forte et durable afin d'asseoir son leadership.

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

Arnaud Lagardère
Président-Directeur Général de Lagardère SA

LAGARDÈRE 2024 **EN BREF**

Créé en 1992, Lagardère est un groupe de dimension mondiale présent dans plus de 45 pays, comptant plus 33 000 collaborateurs et ayant dégagé un chiffre d'affaires de 8 942 M€ en 2024.

Le Groupe repose sur deux branches prioritaires :

Lagardère Publishing est le troisième groupe d'édition grand public dans le monde (*Trade* et Éducation) et le numéro un en France. Ses plus de 7 600 collaborateurs participent à la création de plus de 15 000 nouveautés par an et contribuent à leur plus grande diffusion en innovant sur les usages numériques et mobiles de la lecture. Son activité s'étend également à des marchés adjacents au livre tels que les jeux de société et la papeterie haut de gamme.

Lagardère Travel Retail est le troisième opérateur mondial du commerce en zone de transport et le numéro deux mondial dans les aéroports opérant sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration. Ses plus de 24 900 collaborateurs s'appuient sur un réseau international de plus de 4 900 points de vente implantés dans un millier d'aéroports, de gares et stations de métro.

Dans le périmètre du Groupe figurent également Lagardère News (*Le Journal du Dimanche, Le JDNews* et la licence Elle), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire, contrôlées par Arnaud Lagardère, mais dont le Groupe détient l'intégralité du capital et qu'il consolide dans ses comptes), Lagardère Live Entertainment (gestion de salles de spectacles, production de concerts et de spectacles, accueil et promotion locale) et Lagardère Paris Racing (club de sports).

Le marché de référence du titre Lagardère SA est Euronext Paris.

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

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

1974 Jean-Luc Lagardère est nommé Directeur Général d'Europe 1.

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

1981 L'État prend le contrôle d'Europe 1 et de 51 % du capital de Matra (hors Hachette).

1986 Reprise du contrôle d'Europe 1 par Hachette.

1988 Privatisation de Matra.

1992 Création de Matra Hachette à la suite de la fusion-absorption de Hachette par Matra et de Lagardère Groupe, société faîtière de l'ensemble du Groupe qui adopte le statut juridique de société en commandite par actions.

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

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

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

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

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

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

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

2015-2024 Développement continu des activités d'édition et de travel retail en France et à l'international.

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

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

2022 Offre publique d'achat amicale par Vivendi SE sur Lagardère SA.

2023 Finalisation du rapprochement entre Vivendi SE et Lagardère SA. Autonomisation du pôle radios.

2024 Apport de la participation détenue par Vivendi SE dans Lagardère SA à la société Louis Hachette Group.

Lagardère

ANAYA

LES ÉDITIONS
ALBERT
RENÉ

infinicat

LE JDNEWS

1
minute

DISCOVER

inmedio

HEADLINE

Bread & Co

workman

GCP
GRAND
CENTRAL

THE GALLERY

hachette
AUDIO

Gi
Ga
mic

Lagardère
PUBLICITÉ NEWS

The Orion
Publishing Group

LB
LITTLE, BROWN AND COMPANY

BOBA
GOGO

NAPA
FARMS
MARKET

europe2
POP RADIO

Editions
Grasset

Hatier

Le
Livre
de
Poche

fayard

RELAY

LAROUSSE

aelia DUTYFREE
The Art of the Gift

ELLE
INTERNATIONAL

Europe 1

CASINO DE PARIS

Stock

FOLIES BERGÈRE

hachette
ÉDUCATION

Le Journal
du Dimanche

RFM
LE MEILLEUR DE LA MUSIQUE

CALMANN
LEVY
ÉDITEUR DEPUIS 1836

THE PLACE

VINO VOLO

ARKEA
ARENA

hubiz

orbit

KAKI

hachette
LEARNING

LP
Productions

So
coffee

QUERCUS

EUTERPE
PROMOTION

tech2go

RELAIS H
place aux envies

Bookouture

beercode

marché
FOOD LOVERS' PLACE

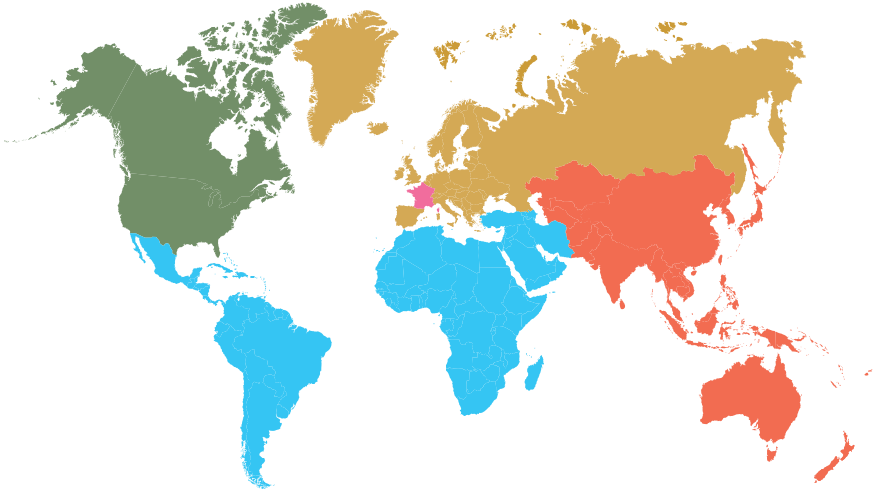
paperblanks

natoo

Lagardère

8 942 M€ Chiffre d'affaires	**593 M€** Résop Groupe	**423 M€** Free cash-flow
+ de 45 pays Implantations	**510** Filiales consolidées	**+ de 33 000** Collaborateurs

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



- **FRANCE** 22 %
- **EUROPE (HORS FRANCE)** 40 %
- **ÉTATS-UNIS ET CANADA** 27 %
- **ASIE-PACIFIQUE** 6 %
- **AMÉRIQUE LATINE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE** 5 %

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

Lagardère Publishing — **Lagardère Travel Retail** — **Autres activités**

GOUVERNANCE

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Membres du Comité d'Audit

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

Présidente de Comité

(1) Hors Représentants des salariés.
(2) Selon les critères d'indépendance retenus dans le Code de gouvernement Afep-Medef.

COMITÉ EXÉCUTIF

Arnaud Lagardère
Président-Directeur Général de Lagardère SA et de Hachette Livre

Maxime Saada
Vice-Président du groupe Lagardère

Grégoire Castaing
Directeur Général Adjoint du groupe Lagardère en charge des Finances

Constance Benqué
Présidente de Lagardère News et Directrice Générale de Lagardère Radio SCA

Pauline Hauwel
Secrétaire Générale du groupe Lagardère

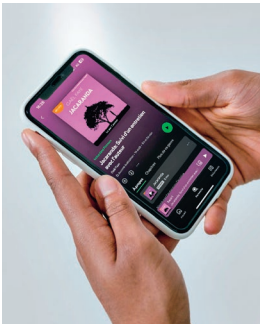
Dag Rasmussen
Président-Directeur Général de Lagardère Travel Retail

Sophie Stabile
Directrice Financière du groupe Lagardère

TABLEAU DE BORD DES **ENGAGEMENTS RSE**

	ENGAGEMENTS	RÉALISATIONS 2024
ENVIRONNEMENT	**Limiter l'empreinte environnementale des produits et services** Lutte contre le changement climatique Gestion des ressources, lutte contre le gaspillage et économie circulaire Enjeux de biodiversité et de préservation des écosystèmes	**-32 %** d'émissions de teqCO_2/ETP depuis 2019 (émissions des scopes 1 et 2, ainsi que scope 3 lié aux déplacements professionnels) Une part significative du **scope 3** publiée dans notre premier rapport de durabilité CSRD (plus de 90 % de nos activités) De nouveaux objectifs concernant l'économie circulaire : · réduction de **25 %** de l'utilisation du plastique par Lagardère Publishing d'ici à 2030 · **75 %** des magasins de Lagardère Travel Retail avec des bouteilles d'eau 100 % rPET dici à fin 2025
SOCIAL	**Placer l'humain au cœur de la stratégie** Conditions de travail Santé et sécurité au travail Diversité et mixité Santé et sécurité des consommateurs Travailleurs dans la chaîne de valeur	**46 %** de femmes parmi les top exécutifs **81 %** des salariés formés à la lutte contre le harcèlement moral et/ou sexuel **94 %** des effectifs couverts par des dispositifs santé et sécurité
SOCIÉTAL	**Partager la diversité sociale et culturelle des activités** Accessibilité et diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement Liberté d'expression et pluralisme des idées	**26 029** livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing **98 %** des e-books de Lagardère Publishing accessibles aux personnes en situation de handicap **5 722** salariés engagés dans des actions de solidarité, totalisant **40 006** heures de travail consacrées à ces projets au sein du Groupe **29 projets** soutenus par la Fondation Hachette pour la lecture depuis 2022 (+8 en 2024) **373 lauréats** ont reçu une bourse de la Fondation Jean-Luc Lagardère depuis 1990 (+9 en 2024)
ÉTHIQUE	**Assurer une gouvernance éthique et responsable** Lutte contre la corruption Respect de la vie privée Autres informations éthiques	**61 %** de la dépense fournisseurs à risque évaluée par EcoVadis **87 %** des salariés formés à la lutte contre la corruption

Lagardère Travel Retail poursuit sa stratégie de lutte contre le gaspillage alimentaire et la réduction des déchets en déployant son **programme FLOW à l'international**



Lagardère Publishing signe un **partenariat avec Spotify** autour du livre audio afin de renforcer l'accès à la littérature et à la culture pour tous, et notamment les jeunes générations

Avec une note de 70/100, Lagardère News et Lagardère Radio se placent au-dessus de 92 % des entreprises évaluées par EcoVadis, tous secteurs d'activité confondus, affirmant leur rôle de partenaires de confiance pour les annonceurs

Lagardère Live Entertainment obtient la **certification internationale ISO 20121** pour l'ensemble des activités de l'Arkéa Arena, attestant de sa gestion responsable et durable des spectacles

SUSTAINALYTICS
A Morningstar company

Low Risk

Negligible	Low	Medium	High	Severe
0 - 10	10 - 20	20 - 30	30 - 40	40+

Lagardère est classé « **Low Risk** » avec un score de 14,3 (en amélioration de 2,1 points)

Lagardère PUBLISHING

3e groupe mondial d'édition grand public

1er groupe d'édition en France, 2e au Royaume-Uni, 3e en Espagne et 4e aux États-Unis

1er éditeur ex æquo de fascicules dans le monde

2e sur la papeterie haut de gamme dans le monde et les jeux de société en France

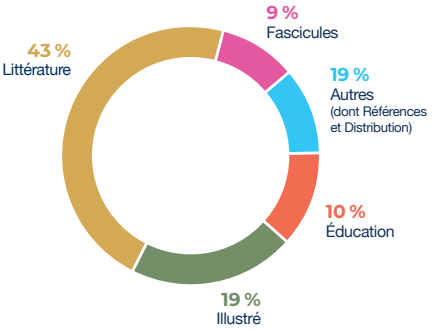
Chiffre d'affaires	Résop	Collaborateurs
2873 M€	**310 M€**	**7677**

+ de 200 marques d'édition

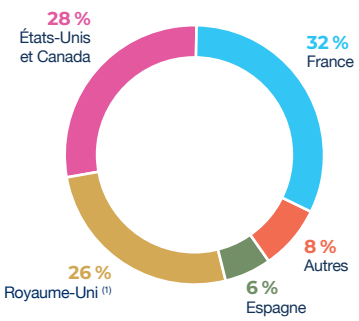
138000 titres au format numérique

+ de 15000 nouveautés

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

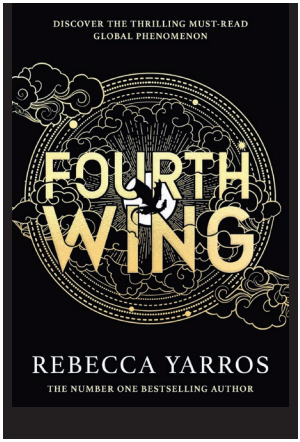


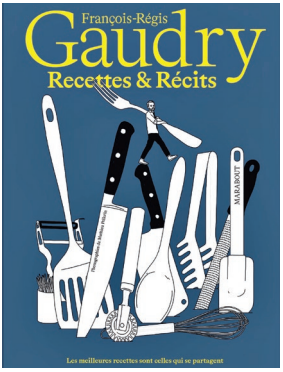
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

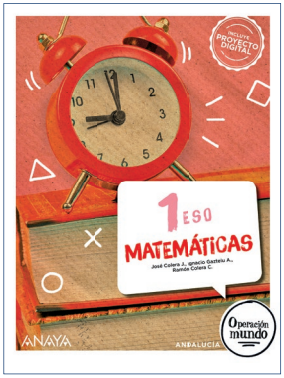


(1) Comprend également l'Irlande, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

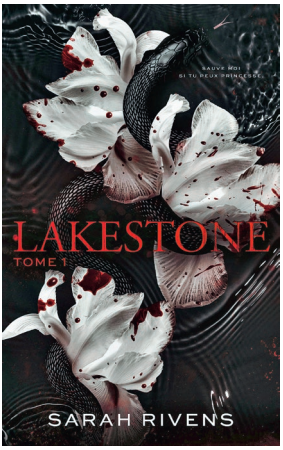
JEU DE L'ANNÉE
SPIEL DES JAHRES 2024
SKY TEAM
PRÉPAREZ-VOUS À L'ATTERRISSAGE
COOP À 2
IMMERSIF
SENSATIONS FORTES
LUC RÉMOND
Coopération Magique

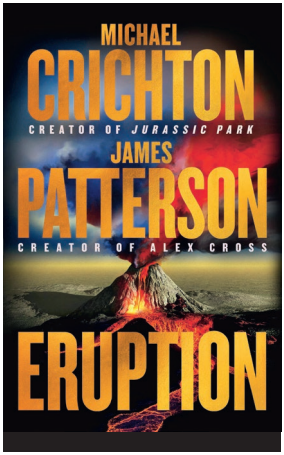

DISCOVER THE THRILLING MUST-READ GLOBAL PHENOMENON
FOURTH WING
REBECCA YARROS
THE NUMBER ONE BESTSELLING AUTHOR


François-Régis
Gaudry
Recettes & Récits
MARABOUT
Les meilleures recettes sont celles qui se partagent

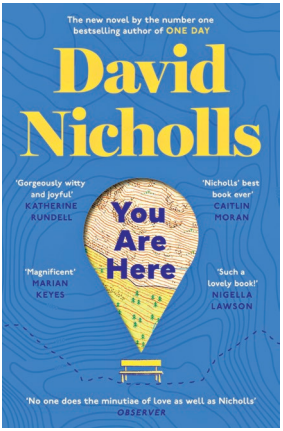

INCLUYE PROYECTO DIGITAL
1 ESO
MATEMÁTICAS
ANAYA
ANDALUCÍA
Operación mundo

THE WILD ROBOT
BY NEW YORK TIMES BESTSELLING AUTHOR
PETER BROWN


LAKESTONE
TOME 1
SARAH RIVENS


MICHAEL
CRICHTON
CREATOR OF JURASSIC PARK
JAMES
PATTERSON
CREATOR OF ALEX CROSS
ERUPTION

LES GRANDS CLASSIQUES
TOME 11
COLORIAGES
mystères
Colorie les chiffres et découvre l'image !
ATELIER CRÉATIF


The new novel by the number one bestselling author of ONE DAY
David Nicholls
'Gorgeously witty and joyful'
KATHERINE RUNDELL
'Nicholls' best book ever'
CAITLIN MORAN
You Are Here
'Magnificent'
MARIAN KEYES
'Such a lovely book!'
NIGELLA LAWSON
'No one does the minutiae of Love as well as Nicholls'
OBSERVER

Lagardère TRAVEL RETAIL

- **3e** opérateur mondial en Travel Retail
- **2e** opérateur mondial en Travel Retail dans les aéroports
- **1er** opérateur mondial en Travel Essentials
- **1er** opérateur de Travel Retail en France
- **1er** opérateur européen en Mode en Travel Retail
- **4e** opérateur mondial en Core Duty Free en aéroports et en Restauration en zone de transport

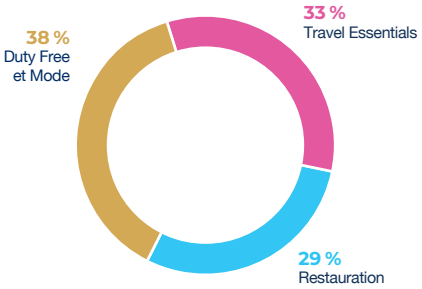
Chiffre d'affaires	Résop	Collaborateurs
5812 M€	**305 M€**	**24914**

Présence dans **près de 300** aéroports

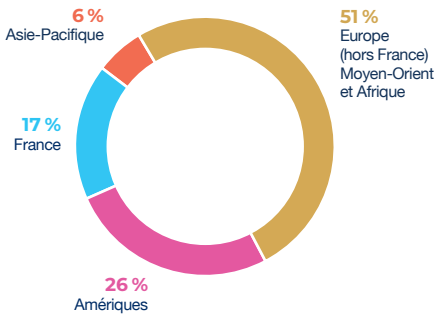
Présence dans **700** gares et stations de métro

+ de 4900 boutiques et restaurants

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Aelia Duty Free (Italie).

Future is Local (République tchèque).

Marché (Allemagne).

Relay (France).

So Coffee (Pologne).

Lagardère NEWS

2 titres de presse

1 marque de presse mondiale

5 millions de lecteurs (1) chaque semaine

555 collaborateurs

Lagardère RADIO

3 radios

1 régie publicitaire

+ de 5 millions d'auditeurs (2) chaque jour

87 collaborateurs

(1) Source : ACPM OneNext Global 2024 S1 ; audience Brand sur trente jours.
(2) Source : Médiamétrie EAR National ; novembre-décembre 2024.

Lagardère LIVE ENTERTAINMENT

4 salles de spectacles

+ de 1 million de spectateurs et

+ de 590 dates d'artistes accueillis dans les 4 salles

+ de 310 spectacles accueillis par Euterpe Promotion

101 collaborateurs

Folies Bergère (France).

LAGARDERE PARIS RACING 2006

14 000 membres

7 hectares de domaine

44 courts de tennis

2 bassins de natation (dont 1 olympique)

219 collaborateurs

Site de La Croix-Catelan (France).

FAITS MARQUANTS **2024**

Janvier

- Lagardère Live Entertainment célèbre le sixième anniversaire de l'Arkéa Arena à Bordeaux (France) avec plus de 2 millions de spectateurs accueillis.
- Lagardère Travel Retail inaugure le plus grand magasin Lego au monde en zone aéroportuaire à Dubaï (Émirats arabes unis).

Février

- Lagardère Travel Retail remporte l'appel d'offres Duty Free à l'aéroport de Bucarest (Roumanie).

Mars

- Larousse lance Comet, un nouveau label dédié à la littérature *Young Adult*.
- Hachette Livre, Grasset et Stock récompensés par les Trophées de l'édition 2024.

Avril

- Lagardère Travel Retail dévoile son programme anti-gaspillage alimentaire FLOW (Fighting to Limit Our Waste).
- Les éditions Albert René signent un accord exclusif de développement avec StudioCanal pour un nouveau film des aventures d'Astérix.

Mai

- Grégoire Castaing est nommé Directeur Général adjoint du groupe Lagardère en charge des Finances.
- Lagardère Paris Racing organise la troisième édition du trophée Clarins, tournoi de tennis professionnel féminin (WTA 125), sur son site de la Croix Catelan (Paris, France).
- La marque Elle dévoile son premier développement immobilier avec Elle Residences Miami (États-Unis).
- L'iconique Théâtre des Folies Bergère (France) fête ses 155 ans d'existence.

Juin

- Hachette UK figure dans le classement des 50 meilleurs employeurs pour l'égalité des sexes établi par le *Times*.
- Lagardère SA finalise avec succès son opération de refinancement.
- Lagardère Travel Retail gagne l'appel d'offres Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration à l'aéroport de Techo (Cambodge).

Juillet

- La Fondation Hachette pour la lecture annonce les huit associations lauréates de son appel à projets 2024.
- Hachette Boardgames remporte le Spiel des Jahres 2024 pour le jeu *Sky Team*.
- Grupo Anaya lance son nouveau label de manga, *Pika Ediciones*.

Septembre

- Lagardère News lance *Le JDNews*, un nouvel hebdomadaire d'information.
- Lagardère Travel Retail remporte les concessions Duty Free et Mode à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur (France) et Travel Essentials à l'aéroport de Sydney (Australie).
- Lagardère Travel Retail signe un partenariat stratégique avec TAV Airports destiné à introduire la marque Relay dans les aéroports de Zagreb (Croatie) et d'Almaty (Kazakhstan).
- La marque Elle confirme sa position de leader mondial avec le chiffre record de 50 éditions de *Elle* dans le monde.

Octobre

- Lagardère News finalise la cession du magazine *Paris Match* au groupe LVMH.
- Jean-Christophe Thiery est nommé Directeur Général Délégué de Hachette Livre.
- Lagardère Travel Retail gagne l'appel d'offres Restauration à l'aéroport de Médine (Arabie saoudite).
- Hachette Livre met en place un partenariat avec Spotify en France pour offrir un accès élargi à ses livres audio.

Novembre

- Lagardère Travel Retail inaugure son nouveau walkthrough Aelia Duty Free à l'aéroport de Rome-Fiumicino (Italie).
- Hachette Book Group acquiert l'éditeur américain Sterling Publishing.

Décembre

- Europe 1 confirme son redressement avec plus de 2,7 millions d'auditeurs quotidiens.
- Les maisons d'édition de Lagardère Publishing remportent plus de 200 prix littéraires à travers le monde en 2024, dont 80 en France.
- Lagardère Travel Retail remporte les concessions Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas) et Travel Essentials à l'aéroport de Düsseldorf (Allemagne).
- Lagardère Travel Retail ouvre son premier magasin Aelia Duty Free à l'aéroport de Cotonou (Bénin).
- La Fondation Jean-Luc Lagardère révèle ses lauréats 2024.
- Suite à la scission partielle de Vivendi SE, Louis Hachette Group, nouvelle entité cotée sur Euronext Growth, devient le nouvel actionnaire de contrôle de Lagardère SA avec une participation de 66,53 % du capital.

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 HISTORIQUE 20

1.2 ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MÈRE-FILLES 22

1.3 ACTIVITÉS ET STRATÉGIES RFA 23

1.3.1 Lagardère Publishing 23

1.3.2 Lagardère Travel Retail 27

1.3.3 Autres activités 31

1.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 38

1.4.1 Politique d'investissement et d'innovation 38

1.4.2 Principaux investissements 2022 39

1.4.3 Principaux investissements 2023 39

1.4.4 Principaux investissements 2024 39

1.5 CONTRATS IMPORTANTS RFA 39

1.5.1 Contrats importants auxquels le Groupe est partie 39

1.5.2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe 40

1.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1er JANVIER 2025) 40

1.6.1 Événements significatifs 40

1.6.2 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 41

1.7 PERSPECTIVES D'AVENIR RFA 41

1.7.1 Informations sur les tendances 41

1.7.2 Perspectives d'avenir 41

1.8 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT) 41

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

1.1 HISTORIQUE

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

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

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

C'est en 1996 que ce processus de restructuration s'est achevé avec l'absorption de Matra Hachette par Lagardère Groupe qui a pris à cette occasion la dénomination « Lagardère SCA », devenue « Lagardère SA » en 2021 suite à sa transformation en société anonyme.

Depuis le début de cette période et jusqu'à ce jour, le Groupe a connu les principales évolutions suivantes :

- **Alliances majeures puis désinvestissement dans le domaine de la Défense et de l'Espace**

  Mis en œuvre dès le début des années 1990, le processus d'alliances européennes a franchi une étape importante en 1999 avec la création d'Aerospatiale Matra par apport de Matra Hautes Technologies – qui rassemblait la totalité des activités aérospatiales de Lagardère – à la société Aerospatiale. Il s'est parachevé en 2000 par le regroupement des activités d'Aerospatiale Matra avec celles de DaimlerChrysler Aerospace AG et celles de l'espagnol CASA, pour constituer la société européenne EADS NV (renommée depuis Airbus Group SE) dans laquelle Lagardère détenait indirectement une participation d'environ 15 %.

  Cette participation a d'abord été ramenée à 7,5 % en 2009 puis intégralement cédée en 2013. Le groupe Lagardère ne détient depuis lors plus aucune action Airbus Group SE.

- **Redéploiement puis rationalisation dans les médias et la communication avec :**
  - la prise de contrôle total en 1999 des activités de ces pôles par l'offre publique d'achat sur Europe 1 Communication pour ce qui concerne les activités audiovisuelles et les offres publiques d'échange et de retrait de Hachette Filipacchi Médias en 2000 pour ce qui concerne les activités de Presse ;
  - des accords concernant essentiellement le secteur audiovisuel (prise de participation de 34 % dans CanalSatellite à laquelle a été substituée, début 2007, une participation de 20 % dans Canal+ France dans le domaine de la télévision payante, puis cession en 2013 de cette participation au groupe Vivendi) ;
  - le rapprochement réalisé en 2006 entre les activités audiovisuelles, numériques et d'édition de magazines au sein d'une nouvelle entité dénommée Lagardère Active ;
  - le processus de rationalisation et de réorganisation des activités, à partir de 2010, illustré notamment par :
    - la cession à Hearst de l'activité de Presse Magazine à l'international (102 titres dans 15 pays) en 2011,
    - la cession des activités de Radio en Russie en 2011,
    - la cession de dix titres de Presse Magazine français en 2014.

- **Création d'une branche « Sports », dénommée « Lagardère Unlimited » puis « Lagardère Sports and Entertainment », avec :**
  - l'acquisition des sociétés Sportfive (gestion de droits marketing et audiovisuels sportifs), IEC in Sports (négoce de droits médias), World Sport Group (gestion de droits audiovisuels sportifs en Asie), Upsolut (organisation d'événements sportifs d'endurance) et Pr Event (organisation de l'Open de Suède de Tennis) entre 2007 et 2008 ;
  - le rassemblement de l'ensemble des entités constitutives de la branche Sports et du groupe Best (représentation de sportifs et de célébrités) au sein d'une branche dénommée Lagardère Sports and Entertainment en 2010.

- **Développement continu de la branche Lagardère Publishing** avec des investissements réguliers dans des marchés attractifs tels que la France, l'Espagne, les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie, lui permettant ainsi de passer du 11e au 3e rang mondial de l'édition :
  - en 2002-2004, l'acquisition des actifs européens – France et Espagne – de Vivendi Universal Publishing et des activités de Hodder Headline au Royaume-Uni ;
  - en 2006, l'acquisition de l'éditeur américain Time Warner Book ;
  - en 2016 et 2017, les acquisitions du groupe d'édition américain Perseus Books, de Bookouture (principal éditeur de livres numériques au Royaume-Uni) et de la maison d'édition anglaise Summersdale ;
  - en 2020-2022, les acquisitions des éditeurs anglais Laurence King Publishing et Welbeck Publishing Group ainsi que de l'éditeur américain Workman Publishing ;
  - en 2024, l'acquisition de l'éditeur américain Sterling Publishing.

  Depuis 2016, Lagardère Publishing s'est diversifiée dans des domaines connexes à l'édition (jeux de société et papeterie haut de gamme) à travers plusieurs acquisitions en France et à l'international.

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

  On notera en particulier :
  - en 2012, l'acquisition de ADR Retail Srl, opérateur de Duty Free/Duty Paid dans les aéroports de Rome ;
  - en 2014 et 2015, les acquisitions de Gerzon Holding (opérateur de Mode au sein de l'aéroport de Schiphol aux Pays-Bas), du groupe Airest (opérateur de 200 points de vente dans 11 pays) et de Paradies (un des leaders du Travel Retail en aéroport en Amérique du Nord, présent dans plus de 76 aéroports) ;
  - en 2018 et 2019, les acquisitions de Hojeij Branded Foods (un leader de la Restauration en Amérique du Nord) et de International Duty Free (leader du Travel Retail en Belgique) ;
  - en 2021, la signature d'un partenariat stratégique avec JD.com afin d'accélérer la croissance des activités en Chine et leur digitalisation ;
  - en 2022 et 2023, le renforcement du segment Restauration avec les acquisitions de Creative Table Holdings Ltd (opérateur à l'aéroport de Dubai), de Marché (groupe suisse présent dans six pays) et de Tastes on the Fly (opérateur nord-américain).

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

- En 2018, le Groupe s'est engagé dans un **recentrage stratégique** sur ses deux principales branches, faisant chacune partie des leaders mondiaux de leur secteur, à savoir : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

  Ce recentrage visait principalement à améliorer le profil industriel du Groupe et à accroître la génération de cash, permettant notamment de financer le développement des deux branches prioritaires.

  Dans ce cadre, le processus de cession des actifs constitutifs de Lagardère Active, à l'exception de Lagardère News (presse et radio), et de Lagardère Sports (à l'exception des activités de Lagardère Live Entertainment) a été engagé dès 2018 et finalisé en 2020.

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

  En 2021, à l'issue d'une évolution significative de son actionnariat et dans une perspective de dialogue actionnarial apaisé, de continuité managériale et de réaffirmation de l'intégrité du Groupe, Lagardère SCA a été transformée en société anonyme et dotée d'un Conseil d'Administration composé de représentants de ses principaux actionnaires. Monsieur Arnaud Lagardère a alors été désigné Président-Directeur Général pour une durée de six ans.

- **Rapprochement amical entre Lagardère SA et Vivendi SE**

  Le 21 février 2022, Vivendi SE a déposé une offre publique amicale sur Lagardère SA ouverte entre avril et juin 2022. À l'issue de cette offre, Vivendi SE détenait 57,35 % du capital de Lagardère SA mais ne pouvait exercer la totalité des droits de vote attachés à sa participation dans l'attente de l'autorisation des autorités de concurrence. Le 9 juin 2023, la Commission européenne a autorisé Vivendi SE à acquérir le contrôle de Lagardère SA, sous réserve de la cession par Vivendi de 100 % du capital d'Editis et du magazine *Gala* auprès d'acquéreurs agréés. Suite à la réalisation de ces deux opérations, le rapprochement entre Vivendi SE et Lagardère SA a été finalisé le 21 novembre 2023.

- **Autonomisation du pôle radios**

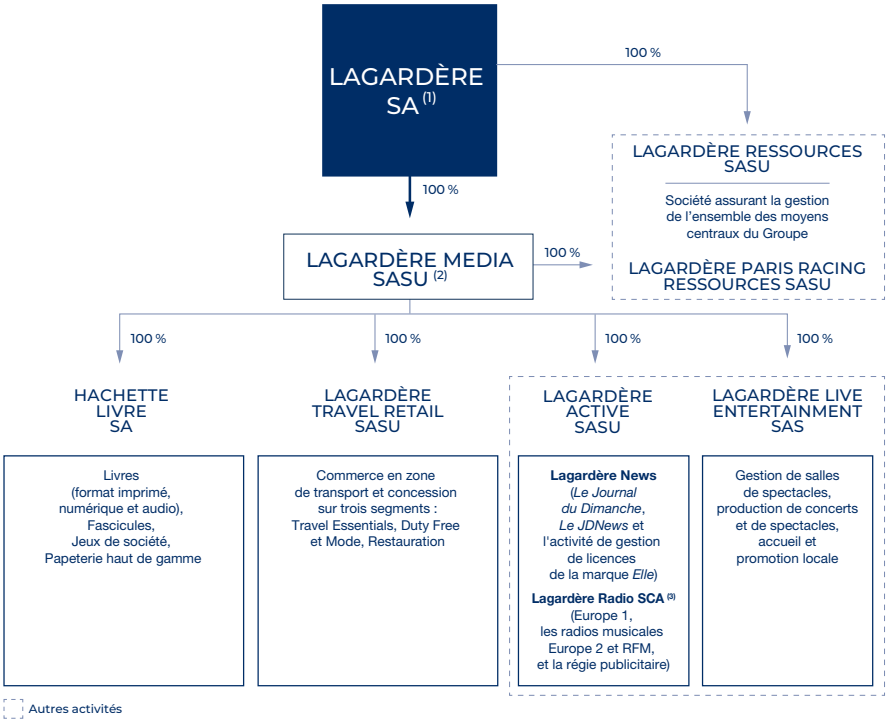
  Le 25 octobre 2023, l'Arcom a donné son agrément au projet d'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire). Lagardère Radio, société de tête du pôle radios, a été transformée en société en commandite par actions dont Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, il est seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale. Cette autonomisation s'inscrit dans l'engagement, maintes fois réaffirmé par le Conseil d'Administration de Lagardère SA, de préserver et maintenir l'intégrité, la pérennité et la continuité managériale du Groupe.

- Suite à la **scission partielle de Vivendi SE,** la participation de 66,53 % qu'elle détenait dans Lagardère SA a été apportée avec l'intégralité du capital de Prisma Media à la société **Louis Hachette Group** le 13 décembre 2024.

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

Le rôle de Lagardère SA vis-à-vis de ses filiales est décrit au paragraphe 4.2 du Document d'enregistrement universel ainsi que dans les comptes annuels de Lagardère SA (en ce compris ses annexes) qui figurent aux chapitres 5.4 et 5.5 ci-après.

Par ailleurs, l'annexe des comptes consolidés de Lagardère SA (en note 5) comporte des informations comptables sectorielles par branche d'activités et secteur géographique.



(1) Organigramme arrêté au 31 décembre 2024.
(2) Lagardère Media est la structure juridique regroupant l'ensemble des activités opérationnelles du Groupe. Les pourcentages sont en capital et en droits de vote.
(3) Contrôlée par Arnaud Lagardère.

Les activités opérationnelles du Groupe sont exercées (à l'exception de Lagardère Radio, cf. ci-après) au travers de filiales contrôlées à 100 % via la société holding Lagardère Media, elle-même détenue à 100 % par Lagardère SA :

- Hachette Livre : société française holding de la branche Lagardère Publishing ;
- Lagardère Travel Retail : société française holding de la branche Lagardère Travel Retail ;
- Lagardère Active : société française holding rassemblant les activités de Lagardère News, ainsi que Lagardère Radio dont les filiales (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire) sont contrôlées par Arnaud Lagardère ;
- Lagardère Live Entertainment : société française holding rassemblant les activités dédiées au spectacle vivant ;
- Lagardère Paris Racing Ressources : société exploitant le site de la Croix Catelan ;
- Lagardère North America, Inc : société américaine holding des filiales américaines des branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

La liste détaillée des filiales du Groupe (510 sociétés consolidées) et de leur implantation géographique figure en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SA (note 38).

1.3 ACTIVITÉS ET STRATÉGIES RFA

Créé en 1992, Lagardère est un groupe de dimension mondiale fort de plus de 33 000 collaborateurs présents dans plus de 45 pays.

Le Groupe repose sur deux activités prioritaires : Lagardère Publishing (Livres, Fascicules, Jeux de société, Papeterie haut de gamme) et Lagardère Travel Retail (Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration).

Dans le périmètre du Groupe figurent également les actifs de Lagardère News (*Le Journal du Dimanche*, *Le JDNews* et la licence Elle), Lagardère Live Entertainment (gestion de salles de spectacles, production de concerts et de spectacles, accueil et promotion locale) et de Lagardère Paris Racing (club de sports). En outre, le Groupe consolide dans ses comptes Lagardère Radio dont il détient l'intégralité du capital et ses filiales (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire) contrôlées par Arnaud Lagardère.

1.3.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

Lagardère Publishing (dont la marque principale est Hachette Livre, fondée en 1826) est le troisième groupe d'édition grand public dans le monde (*Trade* et Éducation) [1]. Représenté directement ou indirectement dans plus de 70 pays, il rassemble plus de 200 marques d'édition et publie plus de 15 000 nouveautés par an dans une douzaine de langues avec un fort ancrage dans les trois principaux bassins linguistiques (anglais, espagnol et français).

Fort de plus de 7 600 collaborateurs, Lagardère Publishing dispose d'un portefeuille équilibré et diversifié, couvrant tous les segments éditoriaux grand public : scolaire, parascolaire, littérature, jeunesse, bande dessinée, pratique, sciences humaines, beaux-arts, tourisme, histoire, dictionnaire, fascicules, etc.

La majorité des nouveautés est également publiée au format numérique en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Elles sont commercialisées sous forme d'e-books sur toutes les plateformes et, de plus en plus, sous la forme de livres audio téléchargeables.

Par ailleurs, Lagardère Publishing s'est diversifié dans des marchés adjacents à celui du livre, à savoir : les jeux de société (Hachette Boardgames) et la papeterie haut de gamme (Paperblanks).

Son business model repose sur une chaîne de valeur édition-diffusion-distribution : avec ses maisons d'édition et ses marques de renom, Lagardère Publishing sait capitaliser autant sur la qualité de la relation qu'il entretient avec ses auteurs que sur l'expertise de ses forces de vente, la logistique rigoureuse de sa distribution et l'engagement de son personnel qualifié.

L'autonomie des éditeurs de la branche, indépendants et pleinement responsables du processus de création et de décision éditoriales, encourage tant la créativité que la concurrence interne. Les différentes divisions de Lagardère Publishing constituent en quelque sorte une fédération de petites et moyennes maisons d'édition indépendantes, chacune avec sa culture d'entreprise et sa ligne éditoriale particulière, voire unique.

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

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

A) TENDANCES DU MARCHÉ [2]

À l'instar de 2023, l'exercice 2024 a été marqué par des dynamiques contrastées selon les zones géographiques.

Ainsi, le marché français a été légèrement orienté à la baisse en 2024 avec un repli de -0,3 % (vs +1,5 % en 2023) en lien avec un recul du segment BD partiellement compensé par la bonne dynamique de la Littérature générale et de la Romance en particulier.

Les marchés anglo-saxons ont enregistré des performances contrastées avec une baisse de -0,6 % au Royaume-Uni et une hausse de +2,3 % aux États-Unis après deux années consécutives de repli. Par ailleurs, les livres audio numériques ont poursuivi leur dynamique de croissance dans ces deux pays.

Enfin, en Espagne, le marché *Trade* est en croissance de +9,8 % sur l'exercice 2024 grâce à la forte progression des ventes sur les segments Fiction et Jeunesse.

Dans ce contexte, Lagardère Publishing a affiché un chiffre d'affaires en hausse de +2,2 % en données brutes et de +1,9 % en données comparables par rapport à 2023. Ainsi, les positions de leader de la branche, couplées à des succès éditoriaux majeurs dans tous les pays et à un pilotage rigoureux des opérations, ont permis de maintenir un haut niveau d'activité et de profitabilité dans un environnement économique peu porteur.

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

(2) Source : GfK pour la France et l'Espagne, Nielsen BookScan pour le Royaume-Uni et NPD BookScan pour les États-Unis. Les tendances de marché sont exprimées en valeur.

B) ACTIVITÉ

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2024 : 2 873 M€ (vs 2 809 M€ en 2023).

▪ Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2024	2023
Éducation	**10 %**	11 %
Illustré	**19 %**	19 %
Littérature	**43 %**	42 %
Fascicules	**9 %**	9 %
Autres (dont Références et Distribution)	**19 %**	19 %
Total	100 %	100 %

▪ Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2024	2023
France	**32 %**	33 %
Royaume-Uni	**26 %**	25 %
États-Unis	**28 %**	26 %
Espagne	**6 %**	7 %
Autres	**8 %**	9 %
Total	100 %	100 %

B.1 FRANCE (1)

Lagardère Publishing est le premier éditeur en France à travers plus de 50 maisons d'édition qui couvrent l'ensemble des genres éditoriaux.

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

Hachette Illustré couvre toute la gamme des livres illustrés : numéro un en France sur le pratique (Hachette Pratique, La Plage et Marabout) et numéro un sur les guides de voyage (Hachette Tourisme et Le Routard). Hachette Illustré est également le leader sur le segment de la jeunesse (Hachette Jeunesse Disney, Hachette Jeunesse, Hachette Romans, Deux Coqs d'Or, Gautier-Languereau et Livre de Poche Jeunesse) et possède un fonds inestimable comprenant des personnages comme Astérix, Babar, Oui-Oui, Fantômette, etc. Lagardère Publishing bénéficie également d'une position forte sur les littératures de l'imaginaire à la suite de l'acquisition en 2022 de Bragelonne, l'éditeur français de la saga à succès *Le Sorceleur*, d'Andrzej Sapkowski.

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

Lagardère Publishing est aussi le numéro un en France du marché des dictionnaires, tant monolingues que bilingues, à travers des marques aussi célèbres que Larousse, Hachette et Harrap's.

Par ailleurs, la division de la branche spécialisée dans l'édition universitaire et professionnelle, Dunod – Armand Colin, est le leader du marché français des sciences humaines. Lagardère Publishing est aussi présent sur le segment de l'entreprise (management, marketing, finance, etc.), de la gestion des affaires privées (patrimoine, Bourse, etc.) et du développement personnel lié à l'entreprise au travers de la marque Maxima.

Enfin, la distribution pour le compte de Lagardère Publishing et d'autres éditeurs tiers sous contrat exclusif se fait grâce à un réseau de distribution géré depuis le centre national de Maurepas. La branche manipule environ 250 millions d'exemplaires par an et approvisionne plus de 15 000 librairies, e-commerçants, magasins spécialisés, maisons de la presse, kiosques et supermarchés, tout en visant à offrir un haut niveau de service avec une livraison en vingt-quatre à quarante-huit heures pour les librairies. Numéro un en France, Hachette Livre Distribution est également présent en Belgique, en Suisse et au Canada francophone.

En 2024, l'activité en France a affiché un repli de -3 %. Ainsi, la Littérature générale est en baisse du fait de l'absence d'équivalents aux nombreux best-sellers de 2023, et ce malgré les succès enregistrés en 2024 avec *Ce que je cherche,* de Jordan Bardella et *Mémoricide,* de Philippe de Villiers (Fayard) ; *Jacaranda,* de Gaël Faye et *Comment ça va pas ?,* de Delphine Horvilleur (Grasset) ; ou encore *Quelqu'un d'autre,* de Guillaume Musso (Calmann-Lévy). Par ailleurs, Le Livre de Poche a connu une légère contraction de son activité tandis qu'Audiolib a progressé grâce à l'essor des téléchargements de livres audio. Les éditeurs en Éducation ont également souffert d'un repli des ventes dans un contexte peu porteur en l'absence de réforme scolaire. En outre, Larousse a affiché un chiffre d'affaires en baisse lié au repli des segments Dictionnaire, Pratique et Jeunesse. Enfin, l'Illustré a vu son activité diminuer en l'absence d'équivalents à la parution en 2023 des

(1) Source : données issues du panel GfK et du groupe enseignement du SNE.

nouvelles aventures d'Astérix *(L'Iris blanc)* et à l'album illustré accompagnant la sortie du film *L'Empire du Milieu* au cinéma. De plus, la division Illustré a pâti d'un repli du marché des mangas (érosion des séries phares *Blue Lock* et *L'Attaque des Titans* chez Pika) ainsi que des marchés Tourisme et Beaux livres. En revanche, de nombreux succès sont à souligner en jeunesse et romance avec la parution d'une nouveauté de Sarah Rivens *(Lakestone)* et les performances continues de sa trilogie *Captive,* ainsi que la très belle dynamique enregistrée sur les livres de coloriage.

B.2 INTERNATIONAL [1]

Royaume-Uni et Commonwealth

Au Royaume-Uni, Hachette UK est le numéro deux du marché du *Trade* avec plus de 60 maisons d'édition organisées autour de 10 divisions : Octopus en Illustré ; Orion, Hodder & Stoughton, John Murray Press, Headline, Little, Brown, Quercus, Bookouture et Welbeck Publishing sur le marché de la littérature ainsi que Hachette Children's Group en jeunesse. Ces divisions et leurs différentes marques permettent également à Lagardère Publishing d'être présent en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Irlande, en Inde et dans les Caraïbes anglophones. En outre, Hachette UK est l'un des trois principaux éditeurs du marché scolaire avec Hachette Learning (ex-Hodder Education), Illuminate Publishing et John Catt Educational. Enfin, il dispose aussi d'une activité de distribution avec un centre automatisé situé à Didcot (Oxfordshire).

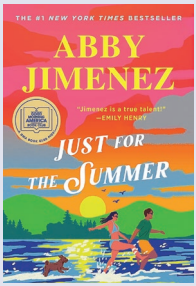
Après un exercice 2023 record, Hachette UK a enregistré une progression de +3 % en 2024 portée notamment par de nombreux succès sur des titres de fonds : les sagas *Twisted,* d'Ana Huang, et *The Empyrean,* de Rebecca Yarros (Little, Brown Book Group), la saga *The Housemaid,* de Freida McFadden (Bookouture), ou encore *One Day,* de David Nicholls (Hodder). À l'inverse, le segment Jeunesse a été relativement atone en l'absence de titre majeur et le segment Éducation a affiché une baisse liée à la contraction des crédits publics dédiés à l'acquisition de manuels scolaires. Enfin, l'activité numérique a fortement progressé sur l'audio (+38 %), porté notamment par un nouveau partenariat avec Spotify, et les e-books (+8 %).

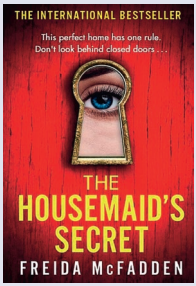
États-Unis

Hachette Book Group (HBG) est le numéro quatre du marché du *Trade* aux États-Unis et regroupe plus de 40 maisons d'édition : Grand Central Publishing, Little, Brown and Company, ainsi que Little, Brown Books for Young Readers sur le segment de la jeunesse, FaithWords et Worthy Books en littérature religieuse et développement personnel, Center Street sur le segment des essais politiques, Orbit en science-fiction, Perseus en non-fiction, Mulholland en romans policiers, etc. Depuis 2021, HBG s'est renforcé sur des segments complémentaires à la suite de l'acquisition de Workman Publishing (spécialisé dans l'édition de titres de jeunesse, de livres illustrés et de non-fiction). Par ailleurs, la division dispose également d'une activité de distribution aux États-Unis.

En novembre 2024, HBG a annoncé l'acquisition auprès de Barnes & Noble de Sterling Publishing (éditeur généraliste de fiction et non-fiction, jeunesse et pratique) permettant de renforcer sa présence aux États-Unis, grâce à l'acquisition d'un portefeuille de marques éditoriales dynamiques et diversifiées, et de consolider ses liens avec Barnes & Noble (chaîne de librairies leader aux États-Unis).

En 2024, sur un marché en progression après deux années de baisse, HBG a affiché une hausse de son activité de +7 % liée à la croissance des ventes digitales de Hachette Audio (porté notamment par un nouveau partenariat avec Spotify), à un programme plus riche chez Little, Brown Adult (dont *Eruption,* de James Patterson et Michael Crichton), à une bonne dynamique chez Orbit (avec la duologie *The Shepherd King,* de Rachel Gillig) et Little, Brown For Young Readers (la saga *The Wild Robot,* de Peter Brown, adaptée au cinéma en 2024) ou encore chez Grand Central Publishing (succès continu de *The Housemaid,* de Freida McFadden, et la nouveauté *Just for the Summer,* de Abby Jimenez). Enfin, l'activité numérique a fortement progressé sur l'audio (+30 %) et les e-books (+7 %).





Espagne et Amérique latine

Comprenant plus de 20 maisons d'édition, Hachette España est le troisième groupe d'édition grand public espagnol et occupe la deuxième place du marché du scolaire grâce à Anaya et Bruño. Ces deux maisons sont présentes sur les segments Éducation, Parascolaire et Littérature générale (adulte et jeunesse). À travers les marques Larousse, Anaya, Bruño, Alianza, Algaida, Barcanova, Xerais, Contraluz et Salvat, Lagardère Publishing est très bien établi sur le bassin hispanophone. Au Mexique, il est ainsi l'un des principaux éditeurs scolaires et voit son activité de littérature générale fortement progresser.

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

En 2024, les marchés hispanophones ont affiché un repli de -6 %. Ainsi, l'Espagne a vu son activité baisser après avoir bénéficié en 2023 du pic de la réforme scolaire et de la parution du nouvel album d'Astérix. À l'inverse, l'activité au Mexique a progressé grâce à une excelente année en *Trade* et en Éducation.

Fascicules

Via sa division Hachette Collections, Lagardère Publishing est le numéro un mondial ex æquo dans le domaine des fascicules. Vendus au numéro en kiosque et par vente directe, ils sont édités dans 16 langues dans près de 40 pays.

En 2024, l'activité des Fascicules est en hausse de +3 % grâce au succès des collections lancées fin 2023 et à une campagne de lancements porteuse au premier semestre 2024.

Jeux de société

Depuis 2019, Hachette Livre se développe avec succès sur le segment de l'édition et de la distribution de jeux de société en France et à l'international. Hachette Boardgames regroupe ainsi les éditeurs Gigamic, Studio H, Funnyfox, Le Scorpion Masqué, Sorry We Are French, Catch Up Games, La Boîte de Jeu et Hiboutatillus. Elle comprend également les distributeurs Gigamic, Blackrock Games, Randolph, Hachette Boardgames USA, Hachette Boardgames UK et Hachette Boardgames Benelux.

En 2024, cette activité a enregistré une nette progression de +22 % grâce à la bonne dynamique sur l'ensemble de son catalogue et à l'effet porteur de récompenses prestigieuses (en particulier le Spiel des Jahres pour ***Sky Team*** édité par Le Scorpion Masqué).

B.3 RÉCOMPENSES ET DISTINCTIONS

En 2024, les maisons d'édition de Lagardère Publishing ont été mises à l'honneur avec plus de 200 prix littéraires à travers le monde, dont 80 en France.

- Neuf titres édités par Calmann-Lévy, Fayard, Grasset, Hazan et JC Lattès ont été distingués par l'Académie française dans son palmarès 2024.
- Grasset : prix Renaudot pour *Jacaranda,* de Gaël Faye ; prix Albert-Londres pour *Espionner, mentir, détruire,* de Martin Untersinger ; prix spécial du jury Femina pour l'ensemble de l'œuvre de Colm Tóibín ; prix André Malraux (catégorie « Essai sur l'art ») pour *Dix Versions de Kafka,* de Maïa Hruska ; prix Simone Veil et prix Gisèle Halimi pour *J'ai pêché, pêché dans le plaisir,* de Abnousse Shalmani ; prix Nobel de littérature pour Han Kang ; prix Goncourt du premier roman pour *Rapatriement,* d'Ève Guerra.
- Stock : le prix Femina de l'essai pour *Tenir tête,* de Paul Audi.
- JC Lattès : prix Goncourt des lycéens pour *Madelaine avant l'aube,* de Sandrine Collette.
- Calmann-Lévy : prix des Romancières, prix Maison de la Presse et prix du roman Marie-Claire pour *L'Inconnue du portrait,* de Camille de Perretti.
- Hachette Heroes : prix Imaginales du roman étranger traduit pour *Sauvage,* de Joan Mickelson.
- Bragelonne : grand prix de l'Imaginaire, catégorie « Roman étranger », pour *Le Ministère du futur,* de Kim Stanley Robinson ; et catégorie « Traduction » pour Claire Kreutzberger (traductrice d'*Illuminations,* d'Alan Moore).
- Hachette Book Group : PEN/John Kenneth Galbraith Award for Nonfiction pour *The Great Escape,* de Saket Soni (Algonquin Books).
- Hachette UK : Pulitzer Prize for Fiction pour *Night Watch,* de Jayne Anne Phillips (Little, Brown Book Group) ; Hugo Award for Best Novel pour *Some Desperate Glory,* de Emily Tesh (Little, Brown Book Group) ; British Book Awards for Page Turner of the Year pour *Fourth Wing,* de Rebecca Yarros (Little, Brown Book Group).
- Grupo Anaya : Premio Miguel de Cervantes pour Álvaro Pombo (Cátedra) ; Premio Nacional de las Letras Españolas pour Manuel Rivas (Xerais) ; Premi Internacional Catalunya pour Amin Maalouf (Alianza Editorial).

Par ailleurs, les jeux de société édités par Lagardère Publishing ont obtenu plusieurs récompenses de renommée mondiale : Spiel des Jahres pour *Sky Team* (Le Scorpion Masqué), As d'Or – catégorie « Initié » pour *Faraway* (édité par Catch Up Games et distribué par Blackrock Games) et As d'Or – catégorie « Enfant » pour *Mon Puzzle Aventure : Dragon* (distribué par Blackrock Games).

C) CONCURRENCE

En France, les principaux concurrents de Lagardère Publishing sont Editis, Madrigall, Albin Michel et Média-Participations.

À l'international, la branche se mesure à des concurrents tels que Pearson, Penguin Random House, Scholastic, Simon & Schuster, HarperCollins, Planeta et Holtzbrinck.

D) PERSPECTIVES

Pour 2025, Lagardère Publishing anticipe des évolutions contrastées, avec notamment la parution d'un nouvel album Astérix et la fin du cycle de réforme scolaire nationale en Espagne.

En lien avec cette anticipation, et dans un contexte économique encore relativement incertain, la branche continuera de gérer ses activités avec rigueur et de préserver la performance opérationnelle de l'ensemble de ses métiers, tout en laissant une totale liberté créative à ses équipes éditoriales afin de saisir toutes les opportunités de croissance qui se présenteront sur l'ensemble des segments et des zones géographiques.

Enfin, la branche va poursuivre activement sa stratégie d'acquisitions ciblées sur son cœur de métier d'éditeur ainsi que sur les marchés adjacents à celui du livre, en croissance et présentant des modèles économiques similaires, tels que les jeux de société et la papeterie.

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Lagardère Publishing poursuit une politique active de recherche et développement qui se décline selon deux axes.

La branche dispose ainsi d'une Direction du Développement et de l'Innovation qui a initié et soutenu plus de cinquante projets en France et à l'international depuis sa création en 2015. En outre, cette Direction rencontre régulièrement des start-up et effectue un travail constant de veille et d'expérimentation, tout en participant aux événements et conférences innovation.

Lagardère Publishing mène également des partenariats de recherche avec le monde académique et universitaire. À titre d'exemple, en 2024, les éditions Hatier et Hachette Éducation ont accueilli au sein de leurs équipes respectives une doctorante en CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche).

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'exercice 2024 a également été marqué par l'émergence et l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) générative dans l'industrie du livre. Cette évolution concerne autant la création artistique (ouvrage généré par l'IA) que le domaine de la protection des contenus sous droits d'auteur. En lien avec ces enjeux, Lagardère Publishing a organisé très tôt des sessions de sensibilisation auprès de l'ensemble de ses collaborateurs tout en menant des projets exploratoires et de recherche sur cette technologie afin d'en cerner le potentiel et les limites, et ce, dans le respect de son ADN d'éditeur. En outre, la branche a mis en place des mesures de protection de ses contenus et est un acteur moteur au sein de l'interprofession en France et dans le monde pour la protection du droit d'auteur dans le contexte de l'émergence de l'IA.

G) PIRATERIE

La lutte contre le piratage des livres physiques, numériques et audio est un sujet important pour Lagardère Publishing. Afin d'y faire face, la branche agit à plusieurs niveaux en demandant tout d'abord aux distributeurs et aux vendeurs de livres numériques de protéger leurs fichiers par une mesure de protection forte via l'utilisation des DRM (digital right management). Ensuite, depuis 2011, Lagardère Publishing est un précurseur de la surveillance antipiratage sur Internet : les livres physiques, numériques et audio de ses principales entités (Hachette Livre France, Hachette Book Group, Hachette UK et Anaya) sont ainsi surveillés par un prestataire externe spécialiste du sujet. Ce dernier détecte les liens et les fichiers illégaux, puis envoie des notifications de suppression aux sites ainsi que des demandes de déréférencement aux moteurs de recherche les plus populaires. Cette surveillance est pilotée et complétée par une équipe dédiée chez Lagardère Publishing. Enfin, la branche accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

H) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Les activités d'édition et de distribution de livres opérées par Lagardère Publishing sont soumises à des réglementations locales particulières en matière de propriété intellectuelle, de dépôt légal des publications, de fixation des prix du livre et de TVA. À titre d'exemple, en France, les réglementations relatives au prix unique du livre, fixé par l'éditeur ou l'importateur et limitant les remises qualitatives et quantitatives accordées aux distributeurs, ainsi que la réglementation applicable aux ouvrages pour la jeunesse et celle visant à élargir l'accès aux livres indisponibles.

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

1.3.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Lagardère Travel Retail est le troisième opérateur mondial du Travel Retail (deuxième opérateur mondial de Travel Retail en aéroports) [1]. Il opère ses activités en zone de transport et concession sur trois segments : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration.

Présent dans 45 pays sur cinq continents et fort de plus de 24 900 collaborateurs, le réseau de Lagardère Travel Retail comptabilisait 4 971 points de vente à fin 2024 : 974 en France, 2 542 en Europe, 98 au Moyen-Orient et en Afrique, 475 en Asie-Pacifique et 882 aux Amériques.

Son réseau, établi dans près de 300 aéroports ainsi que 700 gares et stations de métro, comprend des points de vente :

- sous enseignes propres :
  - à dimension internationale avec Relay, Discover, Tech2go, Inmedio, 1 Minute, Hubiz, Hub Convenience, Aelia Duty Free, The Fashion Gallery, The Fashion Place, Eye Love, So Chocolate, Bread&Co., So Coffee, Trib's, Vino Volo, Natoo, FIX, Beercode, Marché, etc.,
  - ou à forte identité locale avec Casa del Gusto, The Belgian Chocolate House, Sawa, Extime Duty Free, Icons, etc. ;
- en franchise ou licence avec des enseignes partenaires comme LEGO, TripAdvisor, Fnac, iStore, Marks & Spencer, Hermès, Victoria's Secret, Nespresso, Costa Coffee, Burger King, EL&N, Panda Express, Pierre Hermé, Eric Kayser ou Paul.

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

L'excellence opérationnelle démontrée par Lagardère Travel Retail, son approche sur mesure ainsi que la sophistication de ses réponses aux appels d'offres sont des atouts absolument majeurs pour le gain de nouvelles concessions, les concédants du monde entier élevant en permanence leur niveau d'exigence.

A) TENDANCES DU MARCHÉ [2]

Dans la continuité de l'exercice 2023 et en dépit des soubresauts et tensions géopolitiques persistants, l'année 2024 a confirmé la reprise complète du trafic aérien. Les projections en date de septembre 2024 de l'Airports Council International (ACI World) prévoient une progression mondiale du transport aérien de +10 % en 2024 pour atteindre 9,5 milliards de passagers. En s'appuyant sur des données provenant de plus de 2 700 aéroports répartis dans 180 pays et territoires, le dernier rapport annuel sur le trafic mondial des aéroports de l'ACI indique que le trafic mondial de passagers en 2024 dépassera celui de 2019 de +4 %.

Les différentes régions où Lagardère Travel Retail opère ont donc fortement bénéficié de cette reprise durable du trafic pour afficher une croissance à deux chiffres, portée aussi par le dynamisme des politiques commerciales mises en œuvre et les innovations. Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail en 2024 a augmenté de +15,8 % en données brutes et de +12,5 % à taux de change et périmètre comparables.

(1) Source : Moodie Report – chiffres 2023 (post-épidémie de Covid-19) ; Direction de la Stratégie de Lagardère Travel Retail ; rapports annuels des sociétés. Le site Moodiereport.com, qui est reconnu comme une référence du secteur, publie régulièrement les évolutions de part de marché des opérateurs du Travel Retail.
(2) Source : ACI World ; 2024.

B) ACTIVITÉS [1]

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2024 : 5 812 M€ (vs 5 018 M€ en 2023).

▪ Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2024	2023
Travel Essentials	**33 %**	35 %
Duty Free et Mode	**38 %**	38 %
Restauration	**29 %**	27 %
Total	100 %	100 %

▪ Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2024	2023
France	**17 %**	17 %
Europe (hors France), Moyen-Orient et Afrique	**51 %**	49 %
Amériques	**26 %**	26 %
Asie-Pacifique	**6 %**	8 %
Total	100 %	100 %

B.1 TRAVEL ESSENTIALS

Avec les marques Relay, Hubiz, 1 Minute et Hub Convenience, ainsi que des enseignes locales, Lagardère Travel Retail est le premier opérateur mondial en Travel Essentials présent dans 32 pays avec 2 686 magasins et plus de 245 marques implantées dans plus de 220 aéroports et plus de 600 gares et stations de métro.

Il a conçu et exploite la plus grande marque internationale en Travel Essentials avec le concept Relay qui regroupe tous les essentiels du voyage autour de cinq grandes catégories de produits : l'alimentaire, les produits de lecture, les cadeaux et les souvenirs, le voyage et l'enfant.

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

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

En 2024, le segment du Travel Essentials a généré un chiffre d'affaires de 1 952 M€ (+12,3 % en données brutes vs 2023). L'activité a été marquée par le renforcement de Relay, l'emblématique marque de la branche : introduction d'une nouvelle signature (Relay, what moves you) et accélération de son déploiement à l'international grâce à la signature d'un partenariat stratégique avec TAV Airports afin d'introduire la marque sous franchise au sein des aéroports de Zagreb (Croatie) et d'Almaty (Kazakhstan).

Discover (Singapour).

B.2 DUTY FREE ET MODE

Premier opérateur européen en Mode en Travel Retail et quatrième opérateur mondial en Core Duty Free en aéroports, Lagardère Travel Retail exploite 728 points de vente dans 32 pays à travers 165 marques présentes dans plus de 160 aéroports proposant notamment les catégories traditionnelles de ce segment (alcool, tabac, parfum, cosmétique et gastronomie) ainsi que des concepts spécialisés :

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

(1) Source : Moodie Report – chiffres 2023 (post-épidémie de Covid-19) ; Direction de la stratégie de Lagardère Travel Retail ; rapports annuels des sociétés. Le site Moodiereport.com, qui est reconnu comme une référence du secteur, publie régulièrement les évolutions de part de marché des opérateurs du Travel Retail.

En 2024, l'activité Duty Free et Mode s'est établie à 2 193 M€ (+13,3 % en données brutes vs 2023) grâce à la croissance du trafic aérien et au développement du réseau en Europe, notamment en Espagne et à l'aéroport Henri-Coandă de Bucarest (Roumanie).

Aelia Duty Free (Suisse).

B.3 RESTAURATION

Quatrième opérateur mondial en Restauration en zone de transport, Lagardère Travel Retail opère 1 557 points de vente présents dans 148 aéroports et près de 170 gares et stations de métro répartis dans 31 pays à travers plus de 300 marques :

- sous enseignes propres avec So! Coffee, Bread&Co., Trib's, Vino Volo, deCanto, Natoo, Smullers, Marché, etc. ;
- au travers de concepts conçus sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques des concédants et des emplacements tels que La Plage et Pan Garni à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur (France), Aðalstræti à l'aéroport de Keflavík (Islande), Bar Symon à l'aéroport de Pittsburgh (États-Unis), etc. ;
- sous accord de franchise avec des marques internationales majeures telles que Starbucks, Costa Coffee, Prêt À Manger, Burger King, Ajisen Ramen, Eric Kayser, Paul, Dean & DeLuca ; ou locales avec SaladStory, Liv Eat, Java U, etc.

En 2024, l'activité Restauration a généré un chiffre d'affaires de 1 667 M€ (+24,1 % en données brutes vs 2023) porté notamment par la croissance du réseau et l'effet année pleine des acquisitions réalisées en 2023 (Tastes on the Fly, Marché, Costa Coffee).

Marché (Cambodge).

B.4 NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS

En 2024, Lagardère Travel Retail a intensifié son développement organique avec notamment :

- France
  - Extension des activités à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur avec le gain de l'appel d'offres des espaces Duty Free et Mode (quatorze boutiques).
  - Extension et modernisation des activités Duty Free à l'aéroport Roland Garros (La Réunion).
  - Ouverture du premier Fnac Café, un nouveau concept hybride réunissant le meilleur de l'offre Fnac et Relay ainsi qu'un espace café, à la Gare du Nord (Paris).
  - Développement de l'activité Restauration à l'aéroport de Bâle-Mulhouse.
  - Poursuite de la modernisation des points de vente en Travel Essentials et du développement en Restauration sur les réseaux SNCF et dans les aéroports régionaux.
- EMEA
  - Pays-Bas : gain de la concession couvrant l'ensemble des activités Core Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (ouverture prévue en mai 2025).
  - Roumanie : reprise de l'ensemble des boutiques Duty Free et Mode de l'aéroport Henri-Coandă à Bucarest.
  - Albanie : création d'une joint-venture avec l'aéroport de Tirana en vue de la reprise des activités Duty Free et Mode au premier trimestre 2025.
  - Italie : ouverture du nouveau « walkthrough » Aelia Duty Free ainsi que de points de vente Pandora et Montblanc à l'aéroport de Rome-Fiumicino. Inauguration de deux magasins Relay à l'aéroport de Rome-Ciampino et déploiement du concept Relay en gare. Gain de l'appel d'offres Duty Free à l'aéroport de Vérone dont la reprise est prévue en 2025.
  - Allemagne : poursuite du développement en Travel Essentials avec le gain de la « master concession » à l'aéroport de Düsseldorf incluant onze nouveaux magasins principalement sous la marque Relay. Renouvellement des points de vente Marché opérés à l'aéroport de Hambourg.
  - Belgique : ouverture du premier magasin Costa Coffee à la gare de Liège-Guillemins.
  - Islande : inauguration des nouveaux points de vente Restauration à l'aéroport de Keflavík.
  - Royaume-Uni et Irlande : développement de l'activité Restauration avec l'inauguration de trois nouvelles boutiques à l'aéroport de Dublin.
  - Afrique : ouverture de la concession Duty Free à l'aéroport de Cotonou (Bénin) et gain d'un appel d'offres dans les aéroports de Douala et Yaoundé (Cameroun) comprenant cinq points de vente Duty Free et Travel Essentials.
  - Moyen-Orient : développement de l'activité Restauration aux Émirats arabes unis (ouverture du premier magasin en aéroport de la marque l'Éclair de Génie à l'aéroport de Dubaï) et en Arabie saoudite dans les aéroports de Riyad (inauguration de plusieurs points de vente dont un « food court ») et de Médine (gain de l'appel d'offres afin d'opérer quatre boutiques à partir du premier trimestre 2025).
- Asie-Pacifique
  - Chine : ouverture de magasins Mode dans les aéroports de Kunming et Hangzhou. Renouvellement de la concession Mode de l'aéroport de Wuhan.
  - Hong Kong : inauguration du premier Godiva Café et des magasins Asia Favorites.

  - Singapour : ouverture des boutiques Tory Burch et Kering Eyeware à l'aéroport de Changi. Gain du contrat Duty Free du Singapore Cruise Centre.
  - Cambodge : gain sous un modèle de profit sharing de la « master concession » comprenant 34 points de vente Duty Free et Mode, Restauration et Travel Essentials à l'aéroport de Techo.
  - Pacifique : gain du contrat Duty Free à l'aéroport de Wellington. Renouvellement et extension des activités Travel Essentials dans les aéroports de Sydney, Brisbane, Darwin, Hobart et Alice Springs. Modernisation des magasins Travel Essentials dans l'aéroport d'Auckland après le renouvellement de la concession.
- Amériques
  - Amérique du Nord : nombreux gains d'appels d'offres et/ou extensions de contrats dans les aéroports aux États-Unis (Atlanta, Détroit, Boise, Asheville, Long Beach, San Antonio, Portland, etc.), auxquels s'ajoutent de multiples ouvertures principalement en Travel Essentials et en Restauration (Providence, Montréal, Denver, Charlotte, Houston, Oklahoma City, Palm Springs, Denver, Grand Rapids, Atlanta, Bradley, etc.).
  - Amérique du Sud : inauguration de huit boutiques Travel Essentials dans quatre aéroports régionaux au Pérou. Poursuite des ouvertures en Restauration à l'aéroport de Santiago (Chili).

B.5 RÉCOMPENSES ET DISTINCTIONS

L'année 2024 a été marquée par l'obtention de plusieurs distinctions valorisant l'excellence opérationnelle de Lagardère Travel Retail.

Ainsi, la branche s'est vu décerner le titre de « Best Retailer – 2024 » pour la région Afrique et Moyen-Orient aux MEADFA Awards. En outre, Paradies Lagardère a été élue « Best Overall Retailer » en Amérique du Nord pour la 27e année consécutive.

Plusieurs points de vente ont également été mis à l'honneur avec les prix suivants :

- Travel Retail Awards : le concept de boutique hybride regroupant un magasin LEGO et un espace Paper Café (aéroport de Dubaï / Émirats arabes unis) a été élu « Best Airport Retail Initiative ».
- FAB Awards :
  - « Airport Bar or Pub of the Year » pour l'espace Todd English Food Hall (aéroport de Zayed / Émirats arabes unis) ;
  - « Airport Coffee or Tea Shop of the Year » pour la boutique Veranda (aéroport de Dubaï / Émirats arabes unis) ;
  - « Airport Food Hall of the Year » pour le concept The Daily DXB (aéroport de Dubaï / Émirats arabes unis) ;
  - « Airport Health Centred Offer of the Year » pour l'offre de santé et bien-être 80 Acres (aéroport de Cincinnati / États-Unis).

Enfin, Lagardère Travel Retail Italie a été certifié « Top Employer » pour la sixième année consécutive.

C) CONCURRENCE

Sur le segment de la vente de produits de commodité en zone de transport, les principaux concurrents de Lagardère Travel Retail sont Avolta (après la fusion entre Dufry et Autogrill), WH Smith, SSP, Areas et Valora.

Par ailleurs, outre Lagardère Travel Retail, les principaux acteurs mondiaux spécialisés dans les ventes en hors taxes et les enseignes spécialisées sont Avolta, DFS (groupe LVMH), CDFG, Lotte et Heinemann.

Enfin, en Restauration, la concurrence émane d'opérateurs tels qu'Avolta, SSP, Areas et Delaware North.

D) PERSPECTIVES

Les perspectives de Lagardère Travel Retail pour 2025 dépendent principalement de la dynamique du trafic aérien, dans un contexte économique et géopolitique qui reste toujours incertain.

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

Les objectifs 2025 visent à bénéficier à plein de la nouvelle dynamique du marché avec les axes prioritaires suivants :

- continuer à instituer une culture de la performance et d'amélioration continue des opérations en lien avec le nouveau programme de transformation et de performance de la branche dénommé Stars+ ;
- tirer parti des nombreuses opportunités de développement à venir sur le marché pour continuer à remporter de nouvelles concessions tout en améliorant la rentabilité des opérations ;
- favoriser l'engagement et le développement des équipes afin d'accroître l'attractivité de la branche et la rétention des talents ;
- poursuivre le déploiement des initiatives RSE du programme interne PEPS (Planet, Ethics, People, Social) ;
- être reconnu comme l'acteur le plus innovant par ses clients en proposant toujours plus de nouvelles offres, concepts, services et modèles économiques.

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Lagardère Travel Retail a pour ambition d'être reconnu comme l'acteur le plus innovant de son secteur à travers le développement constant d'un portefeuille de marques propres ou partenaires ainsi que de concepts sur mesure uniques qui couvrent l'ensemble des besoins de ses clients. Afin d'accélérer la mise en place de solutions innovantes, la branche a ainsi développé un partenariat exclusif avec RaiseLab, une société pionnière dédiée à la promotion de l'innovation ouverte.

En outre, Lagardère Travel Retail intègre les technologies de pointe afin d'améliorer continuellement l'expérience client à travers notamment le développement des canaux de vente digitaux et des magasins autonomes.

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'exercice 2024 a vu la montée en puissance de l'intelligence artificielle générative. Au sein de l'industrie du travel retail, cette innovation pourrait transformer l'efficacité commerciale, l'efficience opérationnelle, la chaîne d'approvisionnement, ainsi que la productivité des employés à travers notamment :

- une meilleure compréhension de l'évolution des tendances par mix de clientèle ;
- des recommandations intelligentes pour l'aide à la décision opérationnelle sur des sujets tels que la tarification et l'assortiment des produits ;
- l'amélioration de l'expérience client en engageant les voyageurs avec des recommandations personnalisées ;
- un accroissement de la productivité du personnel grâce à des outils d'IA générative et l'automatisation des flux de travail.

Au niveau de Lagardère Travel Retail, les fonctionnalités d'IA et l'IA générative sont principalement déployées à travers des solutions spécialisées : détection des fraudes, recommandations personnalisées de vin et de spiritueux, de livres et de parfums, ainsi que la gestion des connaissances internes, etc.

Des initiatives particulières liées à l'utilisation de l'IA ont été lancées dans l'édition des réponses aux appels d'offres, l'optimisation de la politique de prix, le système de réapprovisionnement, l'efficacité de la planification des magasins et des caméras intelligentes pour l'analyse des comportements des clients en magasin.

G) PIRATERIE

Lagardère Travel Retail accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

Ainsi, afin de répondre à cette problématique, Lagardère Travel Retail continue d'investir en la matière, les coûts de sécurité informatique représentant 6,5 % des coûts totaux liés aux systèmes d'information en 2024. Plus particulièrement, un plan visant l'excellence en matière de sécurité a été implanté et comprend notamment la mise en place d'un SOC/SIEM (Security Operation Center/Security Information Event Management), le renforcement des ressources humaines et des formations en matière de protection des données personnelles, la poursuite du déploiement des solutions de cybersécurité, etc.

H) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Les activités d'exploitation de surfaces commerciales en concession et de commercialisation exercées par Lagardère Travel Retail sont régies par des réglementations locales particulières relatives aux négociations et à la formalisation des relations avec les concédants et fournisseurs, à la commercialisation de la presse, des produits alimentaires, du tabac et des alcools, à la vente de produits hors taxes (pouvant faire l'objet, le cas échéant, de conventions signées avec l'administration nationale des douanes concernée) ou aux activités de transport. À titre d'exemple, la distribution de la presse en France est réglementée par la loi Bichet.

Par ailleurs, la convention-cadre de l'Organisation mondiale de la santé pour la lutte antitabac préconise diverses mesures afin de réduire l'offre et la demande de tabac, telles que l'interdiction ou la restriction de la vente en franchise de droits et de taxes aux voyageurs internationaux ou l'interdiction de fumer dans les transports et les lieux publics. Sous l'impulsion notamment de cette convention-cadre, on constate un renforcement régulier des législations encadrant la commercialisation et la consommation du tabac, susceptibles de ce fait d'avoir un impact sur l'activité de Lagardère Travel Retail.

En outre, des mesures prises en vue de protéger l'environnement (par exemple en matière de recyclage de certains produits) peuvent concerner les points de vente dans différents pays.

Enfin, certaines activités de Lagardère Travel Retail peuvent être soumises à autorisation préalable (vente de tabac au détail, commercialisation d'alcool, stockage et vente hors taxe, activités de transporteur et de donneur d'ordre de transport, etc.)

1.3.3 AUTRES ACTIVITÉS

1.3.3.1 LAGARDÈRE NEWS

Suite à la cession du magazine *Paris Match* intervenue le 1er octobre 2024, Lagardère News regroupe désormais deux titres de presse en France (*Le Journal du Dimanche* et *Le JDNews*) et une marque de presse mondiale (Elle). En 2024, Lagardère News a rassemblé 5 millions de lecteurs chaque semaine [1] et plus de 3 millions de visiteurs uniques chaque mois [2] sur le numérique.

A) TENDANCES DU MARCHÉ [3]

Le marché publicitaire des médias off-line (télévision, cinéma, radio, presse et publicité extérieure) a progressé de +4,6 % en janvier-septembre 2024 (vs janvier-septembre 2023) mais il n'a pas retrouvé son niveau d'avant la pandémie (-3,2 % vs janvier-septembre 2019). Plus particulièrement, le marché publicitaire de la presse est en recul de -6,7 % vs janvier-septembre 2023 et reste très loin de son niveau de 2019 (-28,5 % vs janvier-septembre 2019).

Dans ce contexte, Lagardère News a poursuivi ses chantiers de transformation (développement des versions numériques et d'une offre payante en presse, consolidation de la marque Elle dans le monde), tout en restant focalisé sur les actions de maîtrise des coûts afin de limiter les effets de la baisse de son chiffre d'affaires.

B) ACTIVITÉS

- Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2024	2023
Presse	**57 %** [1]	64 % [2]
Elle International	**43 %**	36 %
Total	100 %	100 %

(1) Comprend le chiffre d'affaires de *Paris Match* sur neuf mois.
(2) Comprend le chiffre d'affaires de *Paris Match* sur douze mois.

B.1 PRESSE [4]

En 2024, *Le Journal du Dimanche* a rassemblé 4,6 millions de lecteurs chaque mois sur ses différents supports (papier et digital). Grâce à ses interviews exclusives de grands décideurs (politiques et chefs d'entreprise) et aux centaines de reprises hebdomadaires effectuées par les autres médias, il est le journal français de référence du week-end et l'un des plus influents de l'Hexagone dans les domaines de la politique et de l'économie.

En septembre 2024, le pôle presse a élargi son offre en lançant *Le JDNews*, un hebdomadaire d'information qui combine une approche politique, géopolitique, économique, scientifique et culturelle de l'actualité en s'appuyant sur les talents et signatures du *Journal du Dimanche*. Ce nouveau rendez-vous hebdomadaire, qui porte haut les couleurs de l'intelligence et de l'excellence française avec un regard optimiste, ambitionne d'être le premier magazine d'actualité, populaire et haut de gamme, accessible à tous et pour tous.

(1) Source : ACPM OneNext Global 2024 S1 ; audience Brand sur trente jours.
(2) Source : Médiamétrie – NetRatings ; sites Internet et applications ; octobre 2024.
(3) Source : BUMP/IREP ; janvier-septembre 2024.
(4) Source : ACPM OneNext Global 2024 S1 ; audience Brand sur trente jours / ACPM-OJD ; DFP-DSH ; 2024 / Médiamétrie Internet Global ; octobre 2024.

En termes de diffusion, *Le Journal du Dimanche* a enregistré une croissance de +7,5 % en 2024 vs 2023, soit une moyenne de 111 496 exemplaires diffusés chaque semaine. Enfin, dans le domaine du numérique, le site Internet et l'application du *Journal du Dimanche* ont attiré 3,1 millions de visiteurs uniques en moyenne chaque mois.

B.2 ELLE INTERNATIONAL

Première marque média mode et lifestyle, Elle International est également le premier réseau féminin média au monde avec 32 millions de lecteurs mensuels, plus de 100 millions de visiteurs uniques chaque mois via 61 sites Internet locaux, et une audience supérieure à 120 millions de socionautes sur les réseaux sociaux.

La marque s'appuie sur près de 80 éditions internationales, dont 50 *Elle* et 25 *Elle Décoration*, publiées en licence dans 47 pays avec des partenaires tels que Hearst, Burda, CMI ou Aller.

En outre, le réseau comprend une activité de licences hors média (mode, beauté, décoration, services, etc.) qui regroupe 200 licenciés dans plus de 80 pays.

Enfin, une régie internationale exclusive commercialise les espaces publicitaires des magazines et plateformes digitales de l'ensemble des éditions de Elle auprès des annonceurs, via 30 bureaux de représentants à travers le monde.

En 2024, les licences internationales de Elle ont connu de nombreux développements.

Pour la partie médias :

- lancement du magazine *Elle* en Lituanie, Côte d'Ivoire, Malaisie et Ouzbékistan ;
- relance du magazine *Elle* en Australie ;
- lancement de Elle Digital (site Internet et réseaux sociaux) en Égypte ;
- poursuite du développement de certains événements globaux tels que Elle Deco International Design Awards (EDIDA) et Elle International Beauty Awards (EIBA).

Pour la partie hors médias :

- signature du premier contrat en immobilier avec Elle Residences Miami (États-Unis) qui comprend 180 appartements pour une livraison prévue en 2027 ;
- lancement du prêt-à-porter et des chaussures Elle et Elle Sport aux États-Unis ;
- lancement des capsules de café Elle en Allemagne ;
- inauguration d'un magasin Elle Home et d'un café Elle à Istanbul (Turquie) ;
- en partenariat avec Coupang, lancement d'une ligne de cosmétiques Elle Paris en Corée du Sud ;
- lancement de la lingerie Elle et Elle Girl en Chine ;
- ouverture du premier magasin de prêt-à-porter Elle à Hangzhou (Chine) ;
- lancement du linge de lit Elle Home au Japon.

Pour la régie publicitaire internationale :

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

Elle Residences Miami (États-Unis).

B.3 RÉCOMPENSES ET DISTINCTIONS

En 2024, le réseau Elle International s'est classé au 50e rang du Top 150 Global Licensors qui rend compte de l'influence mondiale des licences de marque.

Par ailleurs, en France, le magazine *Elle* a remporté le Grand prix des médias de CB News dans la catégorie « Coup éditorial ou journalistique ».

C) CONCURRENCE

Au sein de la catégorie des quotidiens du septième jour, *Le Journal du Dimanche* est en compétition avec des titres tels que l'édition dominicale du *Parisien-Aujourd'hui en France, L'Équipe Dimanche* et *La Tribune Dimanche*. D'un point de vue éditorial et publicitaire, *Le Journal du Dimanche* est aussi en concurrence avec l'univers des marques de presse quotidienne nationale qui comprend notamment *Le Monde, Le Figaro, Le Parisien-Aujourd'hui en France* et *Les Échos*.

Le JDNews s'inscrit dans l'univers des hebdomadaires d'actualité avec une double distribution : le mercredi en point de vente et le dimanche en supplément du *Journal du Dimanche*. En conséquence, ses principaux concurrents sont les magazines d'actualité hebdomadaires *(Le Point, Le Nouvel Obs, L'Express, Challenges, Valeurs actuelles, Marianne*, etc.) ainsi que les suppléments hebdomadaires de journaux tels que *Le Figaro Magazine*.

Cette concurrence porte à la fois sur le print, le numérique (sites Internet et applications) ainsi que sur les réseaux sociaux.

D) PERSPECTIVES

En 2025, le digital restera l'un des enjeux primordiaux de Lagardère News avec la poursuite du développement des abonnements numériques du *Journal du Dimanche*, le renforcement de l'audio et de la vidéo au sein de ses plateformes en ligne, ainsi que l'accroissement de son audience sur les réseaux sociaux. *Le JDNews* continuera à s'implanter dans le paysage médiatique et dans le quotidien des Français, aux côtés du *Journal du Dimanche* dont l'influence n'est plus à démontrer.

Lagardère News poursuivra également le développement des éditions internationales de *Elle,* ainsi que l'expansion de la marque Elle dans le secteur hors média à travers divers projets dans l'hospitalité (hôtels, cafés, spas, immobilier, etc.).

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Depuis de nombreuses années, Lagardère News a développé une stratégie de transformation numérique de ses titres de presse : sites Internet, applications, réseaux sociaux, développement des abonnements numériques ainsi que vidéo, etc.

En outre, la créativité est au cœur du développement de la marque Elle à la fois sur le plan éditorial, de l'offre publicitaire et de la diversification. Elle International est ainsi un réseau en constante évolution à travers le développement des licences médias (lancement de nouvelles déclinaisons à l'international, etc.) et hors médias (secteur de l'hospitalité, etc.).

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'émergence de l'intelligence artificielle (IA) générative ouvre des perspectives dans l'automatisation de certains processus de production, y compris dans le domaine de l'écriture. Toutefois, la créativité et le regard humain font partie intégrante de l'ADN de Lagardère News avec des équipes dotées d'une expertise irremplaçable. Ainsi, son approche vise à compléter ces compétences humaines par l'utilisation de l'IA, tout en encadrant rigoureusement cette dernière afin de garantir la sécurité et la confidentialité des données ainsi que la protection des contenus.

G) PIRATERIE

Lagardère News accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données. En outre, elle veille au respect de ses droits de propriété intellectuelle et lutte contre le piratage de ses publications en menant toutes les actions, y compris sur le terrain judiciaire, à l'encontre des tiers qui violent ses droits.

H) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

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

Par ailleurs, pour le volet numérique de ses activités, Lagardère News est en particulier soumise à la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004.

Il convient de rappeler qu'aux termes de la loi du 1er août 1986 sont interdites les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 % la part détenue par des étrangers non ressortissants de pays de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen au capital d'une société éditant une publication en langue française. Dans le cadre de ses activités d'éditeur de contenus, Lagardère News opère sous l'égide de lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, les jeux en ligne, le développement durable et celles liées à la publicité trompeuse. Lagardère News se conforme aux règles de la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP), dont les avis conditionnent l'attribution d'aides à la presse imprimée et en ligne.

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

1.3.3.2 LAGARDÈRE RADIO

Lagardère Radio est l'un des acteurs majeurs du marché de la radio en France avec Europe 1, Europe 2 ainsi que RFM, et comprend également les activités de régie publicitaire exercées par Lagardère Publicité News. En 2024, ces radios ont rassemblé plus de 5 millions d'auditeurs chaque jour [1].

A) TENDANCES DU MARCHÉ [2]

Le marché publicitaire des médias off-line (télévision, cinéma, radio, presse et publicité extérieure) a progressé de +4,6 % en janvier-septembre 2024 (vs janvier-septembre 2023) mais il n'a pas retrouvé son niveau d'avant la pandémie (-3,2 % vs janvier-septembre 2019). Plus particulièrement, le marché publicitaire des radios est demeuré résilient avec une hausse de +1,1 % vs janvier-septembre 2023 (en retrait de -1,3 % vs janvier-septembre 2019).

Dans ce contexte, Lagardère Radio a poursuivi la consolidation de la grille ainsi que l'inversion de la tendance baissière d'Europe 1, tout en déployant la marque Europe 2 et en adaptant le positionnement de RFM.

B) ACTIVITÉ

- Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2024	2023
Europe 1	**25 %**	23 %
Europe 2	**23 %**	26 %
RFM	**27 %**	27 %
Autres (Régie publicitaire et Éditions musicales François 1er)	**25 %**	24 %
Total	100 %	100 %

(1) Source : Médiamétrie EAR National ; novembre-décembre 2024.
(2) Source : BUMP/IREP ; janvier-septembre 2024.

B.1 RADIO [1]

Europe 1

Europe 1, radio généraliste de référence, exigeante et grand public, a été écoutée par plus de 2,7 millions d'auditeurs chaque jour en 2024.

La station a enregistré en novembre-décembre 2024 une audience cumulée (AC) de 4,8 %, soit +0,8 point sur un an et +1,2 point sur deux ans. Par ailleurs, sa part d'audience (PDA) s'est élevée à 4,6 % (+1,2 point sur un an et +1,7 point sur deux ans). Sur ses cibles commerciales, Europe 1 a réalisé :

- 3,0 % de PDA sur les 25-59 ans (+0,8 point sur un an et +1,5 point sur deux ans) ;
- 4,4 % de PDA sur les CSP+ (+1,8 point sur un an et +2,2 points sur deux ans).

En 2024, Europe 1 a poursuivi son repositionnement avec une offre d'information repensée et densifiée ainsi qu'une grille des programmes cohérente autour de quatre axes éditoriaux : l'information, l'économie, la culture ainsi que les grands récits d'histoire et d'affaires criminelles.

La rentrée 2024 a été marquée par l'arrivée de Cyril Hanouna qui a insufflé dès les premières semaines une forte dynamique d'audience durant les après-midi, consolidant ainsi une grille par ailleurs en pleine croissance depuis la saison dernière.

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

Dans le domaine des podcasts, Europe 1 a enregistré un cumul de 167 millions de téléchargements en 2024 (-6 % sur un an). Plus particulièrement, *Hondelatte raconte* s'impose cette saison encore comme le premier podcast de récit en France. En outre, la station a intensifié la forte dynamique engagée depuis deux ans sur les réseaux sociaux avec un cumul de près de 850 millions de vues en 2024 (+50 % en un an et +140 % en deux ans).

Europe 2

Écoutée par près de 900 000 auditeurs chaque jour, Europe 2 a enregistré en novembre-décembre 2024 une AC de 1,6 % (-0,6 point sur un an) et une PDA de 1,0 % (-0,3 point sur un an).

En 2024, Europe 2 a opéré un recentrage de sa programmation musicale en accord avec sa nouvelle signature « pop radio » et a confié l'animation de sa matinale à Benjamin Castaldi.

Ce repositionnement de la station, en cohérence avec les attentes de son cœur de cible (les 25-49 ans), vise à enrayer dès 2025 l'érosion des audiences enregistrée depuis plusieurs saisons.

RFM

RFM propose tous les jours à ses auditeurs une programmation musicale riche alliant pop music, disco, funk et rock. Un positionnement familial et grand public qui a séduit quotidiennement près de 1,6 million d'auditeurs en 2024.

La station a enregistré 2,8 % d'AC (-0,5 point sur un an) et 2,4 % de PDA (-0,3 point sur un an) en novembre-décembre 2024. Sur son cœur de cible des 25-59 ans, RFM a réalisé 3,2 % de PDA durant cette même période (-0,5 point sur un an).

B.2 RÉGIE PUBLICITAIRE [2]

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

La société est la régie publicitaire des radios de Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2 et RFM), des marques de presse éditées par Lagardère News *(Le Journal du Dimanche, Le JDNews),* ainsi que d'éditeurs extérieurs comme Oüi FM (en Île-de-France), Radio FG (en Île-de-France et à Nice), Radio Meuh, Radio Public Santé, Replay News, Crooner Radio, Sonos Radio et SiriusXM. En septembre 2024, Lagardère Publicité News a enrichi son offre avec la commercialisation de Radio Nova (au niveau national et en Île-de-France) et Chante France (en Île-de-France).

Solidement ancrées dans le quotidien des Français en matière d'actualités et de divertissement, les marques commercialisées par la régie sont emblématiques, référentes et complémentaires.

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

Lagardère Publicité News propose ainsi une offre puissante qui a touché mensuellement une moyenne de 27 millions d'auditeurs, 5 millions de lecteurs et 10 millions de visiteurs uniques sur ses plateformes digitales en 2024.

B.3 RÉCOMPENSES ET DISTINCTIONS

En 2024, l'expertise de Lagardère Radio dans le domaine de la production de podcasts a été récompensée lors du Paris Podcast Festival Pro : *Europe 1 Voyage(s) x Club Med* a reçu le deuxième prix dans la catégorie « Meilleure intégration d'une marque en podcast » et *Ton bac de français avec Anissa x Hatier* a été distingué par le troisième prix dans la catégorie « Meilleur podcast Éducation/Formation ».

Par ailleurs, il faut également noter les performances exceptionnelles de *Hondelatte raconte* (premier podcast de récit en France dans le classement Médiamétrie) et d'*Au cœur de l'histoire* (dans le Top 30 des podcasts de Médiamétrie).

Ces distinctions témoignent de l'excellence créative des équipes ainsi que de leur capacité à captiver et à inspirer les audiences à travers des productions audio de qualité exceptionnelle.

(1) Source : Médiamétrie EAR National ; novembre-décembre 2024 / Médiamétrie eStat Podcast ; 2024.
(2) Source : Médiamétrie EAR Insights ; septembre-octobre 2024 / ACPM OneNext Global 2024 S1 ; audience Brand sur trente jours / Médiamétrie Netratings ; octobre 2024.

C) CONCURRENCE

Dans l'univers des radios généralistes, les principaux concurrents d'Europe 1 sont des stations telles que RTL, RMC, France Inter ou encore France Info et France Bleu. Cette concurrence se prolonge également sur le numérique et les réseaux sociaux. En outre, dans le domaine très disputé de l'information, les matinales des radios généralistes sont aussi en compétition avec celles des chaînes d'information en continu.

Au sein de la catégorie des radios musicales « adultes », RFM se mesure à des stations telles que Nostalgie, Chérie FM, RTL2. Par ailleurs, dans l'environnement des radios musicales « jeunes », les principaux concurrents d'Europe 2 sont Fun Radio, NRJ ou encore Skyrock. Enfin, depuis plusieurs années, ces stations sont également confrontées à la montée en puissance des plateformes de streaming musical comme Spotify ou Deezer, en particulier pour le public jeune.

D) PERSPECTIVES

En 2025, Lagardère Radio va se développer autour de plusieurs axes prioritaires :

- Europe 1 : poursuite du développement de l'audience (en particulier sur la cible clé des 25-59 ans), amélioration de la présence et de la visibilité de la marque sur le numérique, valorisation de l'identité et du patrimoine de la station ;
- radios musicales : renforcement de la notoriété d'Europe 2, consolidation de l'attractivité de RFM, développement des opérations spéciales et des événements, mise en place d'un plan d'économie et de croissance (réorganisation des ressources, mutualisation, etc.).

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Afin d'accompagner au plus près les transformations du secteur ainsi que les changements de comportement des auditeurs, Lagardère Radio a mis en place une stratégie de transformation numérique de son activité depuis de nombreuses années : sites Internet, applications, réseaux sociaux, développement de la vidéo et de son offre de podcasts, etc.

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) générative dans les médias, en particulier grâce aux algorithmes de personnalisation, représente une avancée majeure pour Lagardère Radio. Ces outils vont ainsi permettre d'offrir une expérience utilisateur personnalisée et optimisée. La structuration en cours des données utilisateurs sera la clé de cette personnalisation. L'usage de l'IA chez Lagardère Radio reste toujours au service de l'excellence et de sa mission éditoriale. C'est pour cela que ces explorations sont faites directement avec les équipes en charge de la production.

G) PIRATERIE

Lagardère Radio accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données. En outre, elle veille au respect de ses droits de propriété intellectuelle et lutte contre le détournement de ses contenus en menant toutes les actions, y compris sur le terrain judiciaire, à l'encontre des tiers qui violent ses droits.

H) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Les activités de radio de Lagardère Radio sont soumises à la réglementation audiovisuelle, notamment la loi du 30 septembre 1986, ses décrets d'application et les décisions de l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (Arcom).

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

Il convient de rappeler qu'aux termes de la loi du 30 septembre 1986, sont interdites les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 % la part détenue par des étrangers non ressortissants de pays de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen au capital d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service de radio par voie hertzienne assuré en langue française. Dans la même logique, la loi du 14 novembre 2016 visant à renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias interdit à l'Arcom d'accorder une autorisation pour un service de radio hertzienne terrestre en langue française à une société dépassant le seuil de détention étrangère. La violation de ces règles sur l'actionnariat étranger dans les médias est susceptible d'entraîner des sanctions pénales.

Par ailleurs, dans le cadre de ses activités d'éditeur de contenu et de régie publicitaire, Lagardère Radio est soumise à différentes réglementations qu'elles soient nationales (telles que, en France, la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004, les dispositions du Code de la consommation relatives à la vente en ligne, le décret n° 87-239 du 6 avril 1987 pris pour l'application de l'article 27-I de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication et fixant pour les services privés de radiodiffusion sonore diffusés par voie hertzienne terrestre ou par satellite le régime applicable à la publicité et au parrainage ou encore le décret n° 94-972 du 9 novembre 1994 pris pour l'application du 1° de l'article 27 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication et définissant les obligations relatives à l'accès à la publicité locale et au parrainage local des éditeurs de services de radio diffusés par voie hertzienne terrestre en application des articles 29, 29-1 et 30-7 de la même loi) ou supranationales (telles que le règlement européen sur la protection des données personnelles du 27 avril 2016 entré en vigueur le 25 mai 2018). Les activités publicitaires de Lagardère Radio sont soumises aux lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, les jeux en ligne, le développement durable et celles liées à la publicité trompeuse ainsi qu'à la loi du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques (dite loi Sapin) concernant la régie publicitaire.

Enfin, Lagardère Radio porte également une attention particulière aux législations applicables en matière de droit d'auteur, de droit des marques, de droit de la presse (diffamation, etc.), de droit à l'image et de respect de la vie privée.

1.3.3.3 LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

Lagardère Live Entertainment est le premier acteur français à intervenir sur les trois métiers du spectacle vivant :

- la gestion de salles de spectacles iconiques (Casino de Paris et Folies Bergère) et d'équipements majeurs de nouvelle génération (Arkéa Arena et Arena du Pays d'Aix) ;
- la production de concerts et de spectacles (L Productions) ;
- l'accueil et la promotion locale de productions françaises et internationales (Euterpe Promotion).

Arkéa Arena (France).

A) TENDANCES DU MARCHÉ [1]

De 2010 à 2019, le marché des spectacles de musiques actuelles et de variétés en France a connu une hausse continue de la fréquentation et des recettes de billetterie avec une année 2019 considérée comme record. Du fait de la pandémie de Covid-19, les années 2020 et 2021 ont enregistré des baisses des recettes de respectivement -83 % et -73 %.

Après un redémarrage de l'activité en 2022, la croissance du secteur s'est confirmée en 2023 dans un contexte économique néanmoins marqué par une forte inflation des dépenses. Ainsi, les recettes de billetterie se sont établies à 1,4 milliard d'euros sur cette période, soit une progression de +21 %. Si l'offre de représentations payantes a augmenté de +5 %, la croissance du secteur demeure portée par la demande avec une hausse de +11 % du nombre de billets émis en 2023.

Dans ce contexte, Lagardère Live Entertainment a confirmé en 2024 sa position d'acteur majeur de ce secteur et a vu son chiffre d'affaires dépasser le précédent record établi en 2023.

B) ACTIVITÉ

- Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2024	2023
Gestion de salles de spectacles	**65 %**	63 %
Production de concerts et de spectacles	**7 %**	12 %
Accueil et promotion locale	**28 %**	25 %
Total	100 %	100 %

B.1 GESTION DE SALLES DE SPECTACLES

Le portefeuille de salles gérées par Lagardère Live Entertainment comprend des salles de spectacles iconiques telles que les Folies Bergère et le Casino de Paris, ainsi que des équipements de nouvelle génération avec la concession de l'Arkéa Arena (Bordeaux) et la délégation de service public de l'Arena du Pays d'Aix (Aix-en-Provence). Lagardère Live Entertainment gère ainsi des lieux devenus des destinations emblématiques pour des millions de spectateurs.

L'année 2024 a été marquée par une nouvelle progression du nombre de dates accueillies qui s'élève ainsi à 591 (vs 533 en 2023). Dans ce contexte, l'Arkéa Arena a enregistré une activité record portée par des événements tels que les spectacles des Enfoirés, du Cirque du Soleil, de Shaka Ponk, James Blunt et Michel Sardou. Par ailleurs, le Casino de Paris (grâce notamment aux représentations de Gad Elmaleh, Laurent Gerra et Alain Souchon) ainsi que les Folies Bergère (avec des spectacles tels que The Illusionists, Cœur de Pirate et Drag Race France Live) ont également progressé en 2024. Enfin, l'Arena du Pays d'Aix a aussi affiché une hausse de son activité portée par les représentations de Shaka Ponk, Hoshi et Disney sur Glace.

B.2 PRODUCTION DE CONCERTS ET DE SPECTACLES

Le catalogue d'artistes de L Productions s'est étoffé au fil des années. Ainsi, aux côtés d'artistes confirmés comme Florent Pagny, Matthieu Chedid (-M-), Jean-Louis Aubert, Hoshi ou encore Kev Adams, un pôle d'artistes émergents s'est développé avec une nouvelle génération de talents tels que Laurie Darmon, Ferielle, Lancelot, Margot Abate ou Stéphane.

L Productions propose une variété de services à ses artistes : marketing, communication, stratégie digitale, billetterie, accompagnement technique, budget, booking, etc.

Après un exercice 2023 record, le succès des tournées de Hoshi (25 Zénith et 15 festivals majeurs), Stéphane et Ilyes Djadel a permis de maintenir une activité rentable en 2024.

Parallèlement, le succès de L Productions s'est également construit grâce à son expérience dans la production de spectacles musicaux avec des réussites fortes telles que *Les Choristes* dont le développement de la licence à l'international s'est poursuivi en 2024.

(1) Source : Centre national de la musique (CNM) ; juillet 2024.

B.3 ACCUEIL ET PROMOTION LOCALE

Acquis en 2023, Euterpe Promotion s'est imposée en quarante-cinq ans comme une référence dans l'accueil d'événements culturels dans le sud-ouest de la France. En complément de son savoir-faire et de son expertise dans les domaines de la promotion, de la production, de la communication et de la régie technique, la société a également développé une activité de billetterie en ligne et en boutique via son pôle « Box Office ».

Sa programmation transgénérationnelle s'attache à divertir tous les publics à travers des productions éclectiques françaises et internationales : concerts, spectacles comiques, théâtre, danse, comédies musicales, spectacles pour jeune public, etc.

En 2024, Euterpe Promotion a accueilli 312 spectacles tels que Calogero, Zaho de Sagazan, Ninho, Michel Sardou, Ibrahim Maalouf, Alban Ivanov, Notre Dame de Paris et Disney sur Glace. En outre, la société a organisé un festival d'humour à Bordeaux (Les Fous Rires) ainsi qu'une série de concerts dans les Arènes de Bayonne (IAM et MC Solaar, Zola, Patrick Bruel).

C) CONCURRENCE

Sur le segment de la gestion de salles de spectacles, Lagardère Live Entertainment est principalement en concurrence avec d'autres sociétés françaises telles que Fimalac Entertainment, Coker et Paris Entertainment Company.

Dans le domaine de la production de concerts et de spectacles, les principaux concurrents sont des acteurs internationaux (Live Nation et AEG) et français (Fimalac Entertainment, Decibel Productions/Warner Music Group et Arachnée Productions/Sony Music Company).

Enfin, sur le segment de l'accueil et de la promotion locale dans le sud-ouest de la France, la concurrence émane de petites entreprises locales telles que Bleu Citron, AGO et Base Productions.

D) PERSPECTIVES

L'activité s'annonce en forte hausse pour Lagardère Live Entertainment en 2025.

Ainsi, les salles de spectacles devraient maintenir leur niveau d'activité record de 2024, et ce malgré la fermeture prévue des Folies Bergère pendant quatre mois dans le cadre de son programme de restauration, grâce à des artistes tels que Lenny Kravitz, Justice, Indochine, Soprano, Danny Boon, Inès Reg, Alain Chamfort, Thomas Dutronc, Chilly Gonzalès et au démarrage de la comédie musicale événement *Chicago*. Par ailleurs, l'exploitation de l'Aréna du Pays d'Aix s'arrêtera à la fin du premier semestre 2025, et ce sans impact significatif sur l'activité globale de Lagardère Live Entertainment.

L'activité de L Productions devrait atteindre un niveau record en 2025 avec les tournées de Jean-Louis Aubert, Hoshi et Lamomali. En outre, certains des artistes en développement devraient confirmer leurs premiers succès (Lancelot et Michel Hubert).

Pour Euterpe Promotion, 2025 sera une année de développement sur de nouveaux métiers et territoires après dix-huit mois d'intégration avec une organisation et des outils renouvelés (CRM, analytiques, etc.).

E) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Lagardère Live Entertainment considère que l'émergence de l'intelligence artificielle (IA) est une opportunité afin d'améliorer l'activation de ses datas. Dans cette optique, la société a entrepris de développer plusieurs projets tels que des outils de prédiction des ventes, de créations de contenu et d'intégration de fonctionnalités IA sur ses sites Internet de vente de billets.

F) PIRATERIE

Lagardère Live Entertainment accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

G) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Lagardère Live Entertainment est notamment soumise au droit de la propriété intellectuelle, au droit du travail, aux normes applicables aux établissements recevant du public, aux dispositions du Code de commerce relatives aux baux commerciaux et du Code de la commande publique pour toute arena ou salle de spectacles dont l'exploitation lui est confiée par un pouvoir adjudicateur, et à des réglementations spécifiques propres à certains métiers (producteur de spectacles, exploitant de salles, etc.).

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

1.3.3.4 LAGARDÈRE PARIS RACING

Lagardère Paris Racing a pour principale activité l'organisation d'activités sportives au sein du site de la Croix-Catelan (Paris, France) qui comprend 44 courts de tennis (dont 14 en terre battue naturelle), 3 pistes de padel, 2 bassins de natation extérieurs (dont un bassin olympique) et des espaces de fitness.

Fort de ses 14 000 membres, le site dispose de services complémentaires tels que des points de vente de restauration et d'articles de sport, un jardin d'enfants et des espaces événementiels.

Depuis la reprise de l'exploitation de la concession en 2006, un vaste programme de rénovation est mené afin de moderniser l'ensemble des infrastructures sportives et techniques du club. En outre, Lagardère Paris Racing est certifié ISO 14001 par l'Afnor (Association française de normalisation), qui valorise ainsi les nombreuses actions entreprises dans le cadre de sa politique environnementale : récupération des eaux pluviales, maîtrise des consommations énergétiques, amélioration du tri des déchets, etc.

A) ACTIVITÉ

- Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2024	2023
Revenus des cotisations	**79 %**	80 %
Autres	**21 %**	20 %
Total	100 %	100 %

L'exercice 2024 a été marqué par la troisième édition du Trophée Clarins, tournoi international de tennis professionnel féminin (WTA 125). Cet événement permet d'asseoir la notoriété du Lagardère Paris Racing, de confirmer son engagement dans le sport de haut niveau et de renforcer le lien avec ses membres.

La campagne annuelle de réabonnement a d'ailleurs démontré la forte fidélisation de ses membres et l'attractivité du club n'a cessé de croître avec plus de 500 candidats en liste d'attente d'admission.

B) CONCURRENCE

Sur le segment des clubs de sports haut de gamme en région parisienne (France), Lagardère Paris Racing est en concurrence avec d'autres clubs tels que le Polo de Paris, Le Tir et le Country Sports Club.

C) PERSPECTIVES

En 2025, Lagardère Paris Racing poursuivra ses activités en suivant trois axes directeurs :

- promouvoir le sport et ses valeurs ;
- poursuivre la modernisation continue de ses installations et de ses équipements sportifs ;
- accroître la qualité des services proposés et faciliter l'accès à l'information relative à la vie du club.

À l'occasion de la quatrième édition du tournoi WTA, le club renouvellera diverses actions de promotion et d'ouverture auprès des jeunes joueurs de tennis d'Île-de-France et, plus particulièrement, auprès de la jeunesse issue des quartiers prioritaires de la Ville de Paris.

Troisième édition du Trophée Clarins (France).

D) PIRATERIE

Lagardère Paris Racing accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

E) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

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

1.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

Les éventuels engagements contractuels pris par le Groupe en matière d'investissement sont décrits dans les notes 32 et 33 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2024.

1.4.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION

1.4.1.1 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

(M€)	2024	2023	2022
Lagardère Publishing	**37**	64	49
Lagardère Travel Retail	**251**	196	124
Autres activités	**5**	9	4
Total	293	269	177

1.4.1.2 INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(M€)	2024	2023	2022
Lagardère Publishing	**21**	(3)	68
Lagardère Travel Retail	**42**	388	140
Autres activités	**1**	(2)	2
Total	64	383	210

Les chiffres mentionnés ci-dessus sont directement issus du tableau de financement consolidé et correspondent aux investissements financiers nets de la trésorerie entrante.

1.4.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2022

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

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

1.4.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2023

Les investissements incorporels et corporels s'élevaient à 269 M€ et étaient en hausse de 92 M€ par rapport à 2022, notamment chez Lagardère Travel Retail (72 M€) avec la reprise de l'activité et la mise en œuvre de projets d'investissements liés à des gains d'appels d'offres, et chez Lagardère Publishing (16 M€) qui a investi dans un plan de transformation (i.e. projet Polaris) portant sur ses outils logistiques et ses systèmes d'information.

Les investissements financiers s'élevaient à 383 M€ au 31 décembre 2023. Ils concernaient principalement Lagardère Travel Retail et correspondaient notamment à la prise de participation de 49 % dans Extime Duty Free Paris, aux acquisitions de Tastes on the Fly (États-Unis), du groupe Marché International (Suisse), de Costa Coffee (Pologne et Lettonie), ainsi qu'au financement des coentreprises dans le Pacifique et en Asie.

1.4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2024

Les investissements incorporels et corporels s'élèvent à 293 M€, contre 269 M€ en 2023. Ils sont en hausse de 24 M€ par rapport à 2023 notamment chez Lagardère Travel Retail (55 M€), avec la mise en œuvre de projets d'investissements liés à des gains d'appels d'offres. Chez Lagardère Publishing, ils sont en baisse de 27 M€ après les investissements réalisés en 2023 dans le cadre du plan de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France.

Les investissements financiers s'élèvent à 64 M€ au 31 décembre 2024, contre 383 M€ en 2023. Ils correspondent principalement à la prise de participation de 50 % dans Extime Travel Essentials Paris par Lagardère Travel Retail et à l'acquisition de 100 % du capital de Sterling Publishing par Lagardère Publishing.

1.5 CONTRATS IMPORTANTS

RFA

1.5.1 CONTRATS IMPORTANTS AUXQUELS LE GROUPE EST PARTIE

Au cours des deux années précédant immédiatement la publication du présent Rapport Financier Annuel, la Société et/ou ses filiales ont signé les contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) suivants :

ACQUISITION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE TASTES ON THE FLY HOLDINGS, INC.

Le 1er novembre 2023, HDS Retail North America LLC, filiale de Lagardère North America Inc., a acquis l'intégralité du capital de Tastes on the Fly Holdings, Inc. qui est intégrée dans Paradies Lagardère, la division nord-américaine de Lagardère Travel Retail.

Cette acquisition permet à Lagardère Travel Retail de devenir le deuxième opérateur du secteur nord-américain de la restauration et de la vente au détail dans les aéroports, avec des activités dans plus de 90 aéroports et un chiffre d'affaires annuel global supérieur à 1,5 milliard de dollars US.

CESSION DE *PARIS MATCH* AU GROUPE LVMH

Lagardère Media News et Hachette Filipacchi Presse ont regroupé les éléments du fonds de commerce de *Paris Match,* ainsi qu'un certain nombre d'actifs associés à ce fonds de commerce, au sein d'une société dont les actions ont été cédées au groupe LVMH par Lagardère Media News et Hachette Filipacchi Presse le 1er octobre 2024.

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

Par ailleurs, un certain nombre de contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) et conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe ont été conclus par la Société et/ou ses filiales. Il s'agit de contrats de financement mentionnés à l'annexe des comptes consolidés de l'exercice 2024 (note 28) et en particulier :

- Le 14 juin 2017, la Société a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la Bourse du Luxembourg d'un montant total de 300 millions d'euros à échéance sept ans (juin 2024), avec un coupon annuel de 1,625 %. Par suite du changement de contrôle de la Société intervenu à la fin de l'année 2023, 260,5 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé. L'encours restant a été remboursé le 21 juin 2024.
- Le 26 juin 2019, la Société a, via un placement privé de droit allemand au format Schuldscheindarlehen, levé 250 millions d'euros. Cette opération est structurée en quatre tranches libellées en euros à taux fixes et à taux variables, avec des échéances à cinq et sept ans. Par suite du changement de contrôle de la Société intervenu à la fin de l'année 2023, 27 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé. À la suite de la scission de Vivendi fin 2024 et au changement de contrôle de la Société qui en a résulté, 35 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé le 16 décembre 2024 et ont été effectivement remboursés le 27 décembre 2024.
- Le 9 octobre 2019, la Société a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la Bourse du Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance sept ans (octobre 2026), avec un coupon annuel de 2,125 %. Par suite du changement de contrôle de la Société intervenu à la fin de l'année 2023, 451,2 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé. À la suite de la scission de Vivendi fin 2024 et au changement de contrôle de la Société qui en a résulté, 28,7 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé le 30 janvier 2025 (cf. §1.6.1.1 ci-après).
- Le 30 septembre 2021, la Société a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la Bourse du Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance six ans (octobre 2027), avec un coupon annuel de 1,75 %. Par suite du changement de contrôle de la Société intervenu à la fin de l'année 2023, 491,5 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé. À la suite de la scission de Vivendi fin 2024 et au changement de contrôle de la Société qui en a résulté, 5,3 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé le 30 janvier 2025 (cf. §1.6.1.1 ci-après).
- Le 12 décembre 2023, Vivendi et la Société ont conclu une convention de prêt par laquelle Vivendi a souhaité donner à la Société, en lui consentant un prêt d'un montant maximum de 1,9 milliard d'euros, les moyens de faire face à ses obligations de remboursement anticipé d'une partie de sa dette financière déclenchées par son changement de contrôle ainsi qu'à des besoins de trésorerie du mois de décembre 2023 et du premier semestre 2024. La conclusion de cette convention a été autorisée par le Conseil d'Administration de la Société le 8 décembre 2023. Cette convention de prêt expirera le 31 mars 2025. Le 7 juin 2024, cette convention a été modifiée notamment pour permettre à Vivendi de consentir à Lagardère un crédit renouvelable d'un montant maximum en principal de 150 millions d'euros. Le 16 décembre 2024, Vivendi et Lagardère sont convenus par un nouvel avenant à la convention de prêt (i) d'annuler et de réduire à zéro euro ledit crédit renouvelable et (ii) que Vivendi, demeurée actionnaire de Lagardère après la scission de Vivendi, mettrait à la disposition de Lagardère des avances en compte courant d'associé dans la limite d'un montant cumulé de 40 millions d'euros, aux conditions stipulées dans la convention de prêt modifiée du 12 décembre 2023.
- Le 12 juin 2024, afin d'organiser son refinancement et le financement de ses besoins généraux, Lagardère a conclu une convention de crédit aux termes de laquelle un syndicat de prêteurs bancaires s'est engagé, sous réserve de conditions usuelles, à mettre à sa disposition un montant total en principal de 2 milliards d'euros au titre :
  - (i) d'une première tranche de crédit à terme d'un montant en principal de 700 millions d'euros et d'une durée initiale de vingt-quatre mois pouvant être prolongée une première fois pour douze mois et une seconde fois pour six mois ;
  - (ii) d'une seconde tranche de crédit à terme d'un montant en principal de 600 millions d'euros et d'une durée de cinq ans ; et
  - (iii) d'un crédit renouvelable d'un montant maximum en principal de 700 millions d'euros et d'une durée de cinq ans, en remplacement du précédent contrat de crédit renouvelable du 11 mai 2015.

1.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1er JANVIER 2025)

1.6.1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

1.6.1.1 REMBOURSEMENT ANTICIPÉ PARTIEL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES À ÉCHÉANCE 2026 ET 2027

La réalisation de la scission partielle de Vivendi, le 13 décembre 2024, a entraîné l'activation des clauses de changement de contrôle des emprunts obligataires de Lagardère SA et engendré le remboursement anticipé, le 5 février 2025, de respectivement 28,7 M€ et 5,3 M€ des emprunts obligataires à échéance 2026 et 2027. Le solde de ces emprunts, après ce remboursement, est de 23,3 M€ à plus d'un an.

1.6.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Néant.

1.7 PERSPECTIVES D'AVENIR RFA

1.7.1 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

Après des performances solides en 2024, le groupe Lagardère est confiant dans sa capacité à conforter ses positions de leader sur ses marchés.

Le Groupe compte maintenir ses efforts afin de continuer à croître, à améliorer son résultat d'exploitation et à équilibrer l'allocation du capital entre les investissements permettant le développement de ses activités, un niveau de dividendes raisonnable, et une baisse de son levier d'endettement.

1.7.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

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

1.8 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)

Néant.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

2 RAPPORT DE DURABILITÉ

2.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES RFA **44**

2.1.1 Principes directeurs des déclarations de durabilité 44

2.1.2 Stratégie et acteurs 45

2.1.3 Double matérialité du groupe Lagardère 52

2.1.4 Gouvernance RSE 57

2.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES RFA **60**

2.2.1 Changement climatique (E1) 60

2.2.2 Mise en œuvre du règlement Taxonomie 77

2.2.3 Utilisation des ressources et économie circulaire (E5) 84

2.2.4 Biodiversité et écosystèmes (E4) 93

2.2.5 Tableau récapitulatif des principaux indicateurs de suivi 95

2.3 INFORMATIONS SOCIALES RFA **96**

2.3.1 Le personnel de l'entreprise (S1) 96

2.3.2 Les travailleurs dans la chaîne de valeur (S2) 112

2.3.3 Les consommateurs (S4) 114

2.3.4 Tableau récapitulatif des indicateurs de suivi 128

2.4 INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE RFA **130**

2.4.1 Conduite des affaires (G1) 130

2.4.2 Tableau récapitulatif des indicateurs de suivi 136

2.5 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ RFA **137**

2.6 ANNEXES RFA **140**

2.6.1 Table des enjeux matériels (IRO-2) 140

2.6.2 Points de donnée découlant d'autres actes législatifs (IRO-2) 142

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

2.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES RFA

2.1.1 PRINCIPES DIRECTEURS DES DÉCLARATIONS DE DURABILITÉ

2.1.1.1 BASE GÉNÉRALE D'ÉTABLISSEMENT DES DÉCLARATIONS (BP-1)

Cette déclaration de durabilité couvre l'exercice du 1er janvier au 31 décembre 2024. Elle a été arrêtée par le Conseil d'administration en date du 18 mars 2025.

Périmètre et méthodes de consolidation

Le périmètre de consolidation de la présente déclaration relative à la durabilité couvre toutes les activités du groupe Lagardère (Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Autres activités). Ce périmètre est par défaut identique à celui des états financiers, aux exceptions près présentées ci-dessous. La liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est présentée à la note 38 en annexe des comptes consolidés figurant dans le présent document, au chapitre 5.

Les sociétés contrôlées conjointement et/ou consolidées par la méthode de la mise en équivalence sont exclues du périmètre de durabilité, à l'exception du reporting carbone. Lagardère a conclu ne pas avoir de contrôle opérationnel sur ces entités.

La déclaration inclut également les informations concernant la chaîne de valeur amont et aval qui ont été identifiées comme matérielles lors de l'analyse des impacts, risques et opportunités lors de l'analyse de double matérialité.

Méthodologie relative aux changements de périmètre

Concernant les entités sortant du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice, toute cession intervenant au cours du premier semestre (du 01/01/année N au 30/06/année N) entraîne une exclusion de facto du périmètre de durabilité. Si une entité sort du périmètre financier au cours du second semestre (du 1/08/année N au 31/12/année N), son intégration dans le rapport de durabilité (au prorata du nombre de mois de l'exercice concerné durant lesquels l'entité aura été présente dans le Groupe) est étudiée, en fonction notamment du poids de cette entité et de son niveau de contribution à l'échelle du Groupe.

Concernant les entités intégrant le périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice, toute acquisition intervenant au cours du premier semestre (du 01/01/année N au 30/06/année N) entraîne une inclusion de facto au périmètre de durabilité, sauf exceptions qui sont justifiées dans le rapport de l'exercice concerné. Si une entité intègre le périmètre financier au cours du second semestre (du 01/08/année N au 31/12/année N), son intégration dans la déclaration de durabilité (au prorata du nombre de mois de l'exercice concerné durant lesquels l'entité aura été présente dans le Groupe) est étudiée, en fonction notamment du poids de cette entité et de son niveau de contribution à l'échelle du Groupe.

Les méthodologies décrites ci-dessus n'ont pas eu d'impact significatif sur les informations présentées dans la déclaration de durabilité 2025.

Méthodologie de recueil de l'information

La plupart des données sont reportées au 31 décembre de l'année de reporting échue, sur le périmètre d'une année civile. Toutefois, étant donné les exigences de calendrier pour la publication du Document d'enregistrement universel, certaines données sont estimées sur une partie de l'année, les méthodes d'extrapolation étant décrites pour chaque indicateur concerné au sein du rapport de durabilité.

La collecte des informations relatives aux émissions de CO_2 des scopes 1, 2, et 3 est effectuée sur la période allant du 1er janvier au 31 octobre (à l'exception des informations relatives aux postes sources mobiles du scope 1, déplacements professionnels et déplacements domicile-travail qui sont collectées sur une période allant du 1er janvier au 31 décembre). Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO_2, les facteurs d'émission utilisés sont principalement issus de la Base Empreinte de l'ADEME qui est la base de données publique officielle de facteurs d'émissions et de jeux de données nécessaires à la réalisation d'exercices de comptabilité carbone. D'autres bases sont également utilisées pour diversifier les facteurs utilisés (Ecoinvent, Agribalyse, DEFRA). Enfin, certains facteurs d'émissions peuvent être directement transmis par les fournisseurs, notamment sur le poste 3.1 « Achat de biens et de services ». C'est le cas en particulier des achats de papier. L'ensemble des facteurs sont revus tous les ans en amont du lancement de la collecte. Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées automatiquement dans le progiciel dédié.

Pour la première année de publication d'indicateurs relatifs à la rémunération au titre de la CSRD (salaires décents, écarts de rémunération hommes-femmes, ratio de rémunération), Lagardère a fait appel à un prestataire extérieur, la société Willis Tower Watson. En l'absence de SI RH centralisé, les données individuelles de rémunération ont été anonymisées et remontées par les directions des ressources humaines de l'ensemble des filiales au niveau de chaque branche d'activité, selon un protocole sécurisé. Ces données salariales sont établies sur la base d'un équivalent temps plein (CDI et CDD) et annualisées : elles incluent les bonus de court et long terme, l'intéressement et la participation, ainsi que certains avantages (voitures de fonction, etc.). Elles ont été arrêtées au 31/08/2024 et ont pris en compte l'ensemble des salariés dont l'ancienneté était antérieure ou égale au 01/01/2024. Les salariés qui, au 31/08/2024, avaient une date de sortie connue d'ici le 31/12/2024 ont également été exclus de l'analyse. La base analysée inclut ainsi 28 360 salariés sur 45 pays, ramenée à 26 848 après retraitement des anciennetés et des sorties attendues. Par ailleurs, pour le calcul des salaires décents, le périmètre retenu ne tient pas compte des pays comptant moins de 15 salariés, et le calcul de l'écart de rémunération hommes-femmes ne tient pas compte des pays où moins de 5 hommes ou moins de 5 femmes sont salariés. Un seuil d'effectif concerné inférieur à 1 % à l'échelle d'un pays a été appliqué pour les salaires décents. Le taux de change appliqué est celui fourni par la Banque de France (octobre 2024). Le périmètre de l'indicateur sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes couvre 96,4 % des effectifs. Le périmètre couvert pour le calcul du ratio de rémunération correspond à 96,5 % des effectifs.

2.1.1.2 CIRCONSTANCES PARTICULIÈRES (BP-2)

Périmètre d'application de la CSRD

Cette première année d'application de la CSRD implique un certain nombre d'incertitudes relatives à l'interprétation des textes et à la difficulté de collecter l'ensemble des données nécessaires dans les délais. Lagardère a préparé ce rapport de durabilité sur la base des informations disponibles à date et s'engage à mettre en œuvre des plans d'actions pour améliorer progressivement la qualité de l'information publiée. Les normes ESRS et les exigences de publication associées couvertes par le rapport de durabilité de Lagardère sont listées en annexe du rapport au titre de l'exigence IRO-2, en section 2.6.1.

Périmètre et méthodes de consolidation

Pour cette première année d'application de la CSRD, certaines informations présentent des couvertures de périmètre partielles :

- pour les informations relatives à l'économie circulaire et aux déchets (ESRS E5-4 et E5-5), la branche Lagardère Publishing couvre ses quatre principaux pays d'implantation (France, Royaume-Uni, États-Unis, Espagne), représentant 79 % du chiffre d'affaires de la branche ;
- les informations relatives aux émissions de gaz à effet de serre de scope 3 (ESRS E1-6 § 51) couvrent les principales branches de Lagardère, pour plus de 93 % de son chiffre d'affaires global ;
- pour les données sur l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes (ESRS S1-16), le périmètre couvert par l'indicateur est de 96 % des effectifs reportés au 31/12 ;
- pour les données sur le ratio de rémunération (ESRS S1-16), le périmètre couvert par l'indicateur représente 97 % des effectifs reportés au 31/12 ;
- par ailleurs, les activités liées à *Paris Match* ont été comptabilisées dans les émissions de CO_2 de Lagardère News sur une année entière et ce malgré la cession de *Paris Match* qui a été finalisée le 1er octobre 2024.

Méthodologies de calcul, principales hypothèses et estimations

Lorsque les périmètres de collecte de données se sont trouvés incomplets, Lagardère a procédé à des estimations des informations manquantes. Certaines estimations ont dû être réalisées pour la première année d'application.

Pour les informations relatives au changement climatique :

- en ce qui concerne les émissions de scope 3 de Lagardère Travel Retail (ESRS E1-6 § 51), les données réelles de 2024 couvrent 51 % du périmètre de la branche (66 % du périmètre Groupe). Une extrapolation a été réalisée pour couvrir l'ensemble du périmètre de la branche sur la base de facteurs d'émissions rapportés au chiffre d'affaires en tenant compte de l'homogénéité des activités au sein de la branche ;
- certaines émissions de CO_2 provenant de la chaîne de valeur (scope 3) sont estimées en fonction de dépenses d'achats effectués, auxquelles sont appliqués des facteurs d'émissions monétaires ;
- la collecte des données nécessaires au calcul des émissions de CO_2 couvrant la période allant du 1er janvier au 31 octobre, les deux derniers mois de l'année sont estimés afin de disposer d'une donnée sur la totalité de l'année.

Pour les informations relatives à l'économie circulaire :

- les informations relatives aux ressources entrantes et sortantes (ESRS E5-4 et E5-5) pour Lagardère Travel Retail sont couvertes par des données réelles de 2024 pour 51 % du périmètre de la branche. Une extrapolation de 49 % a été réalisée pour couvrir l'ensemble du périmètre de la branche.

Pour les informations relatives au personnel :

- les données sur les salaires décents, sur l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes et sur le ratio de rémunération (S1-16), s'appuient pour 67 % sur des données réelles (sur la période de janvier à août 2024) et pour 33 % sur des données extrapolées (pour la période de septembre à décembre 2024).

Informations partiellement publiées ou manquantes

- Dans le cadre de l'économie circulaire, les informations relatives aux flux de ressources entrants pour les produits distribués (ESRS E5-4 §31a, b), Lagardère Travel Retail a fait le choix de publier sur le périmètre seul des emballages à usage unique et des bouteilles d'eau en plastique vendues ;
- Dans le chapitre 2.3.1.6.3, les informations relatives aux salaires décents ne couvrent pas les personnes salariées aux Émirats arabes unis.

Sources d'incertitude associées aux estimations et aux résultats

Les incertitudes proviennent de la qualité des données calculées pour la chaîne de valeur (telles que les émissions de CO_2) ainsi que des informations prospectives fondées sur des hypothèses incertaines.

Pour le calcul des émissions de CO_2, les incertitudes liées aux données d'activités sont allouées en fonction de la qualité de la donnée. La grille appliquée par Lagardère est issue du guide méthodologique de l'ADEME Bilan Carbone® – V8 et est décrite en détail dans le protocole de reporting carbone du Groupe. Opérationnellement, l'incertitude est attribuée à chaque donnée d'activité par le contributeur en charge de sa collecte et saisie dans le logiciel dédié.

Un taux d'incertitude est également associé à chaque facteur d'émission. Lorsqu'il est disponible sur les bases de données dont sont issus les facteurs d'émissions (e.g., ADEME), celui-ci est repris dans le référentiel sans retraitement. Lorsqu'il n'est pas directement disponible, plusieurs cas de figure sont appliqués pour déterminer l'incertitude du facteur.

2.1.2 STRATÉGIE ET ACTEURS

2.1.2.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE (SBM-1)

Le groupe Lagardère intervient dans l'édition, la production et la diffusion de contenus (médias, spectacles, etc.) ainsi que dans la distribution de produits et services (concessions). Son ambition est de fidéliser ses publics, ses consommateurs et ses audiences à travers le monde, autour de marques fortes. Ce modèle intégré de création de valeur est résumé dans le schéma.

UN MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR DURABLE

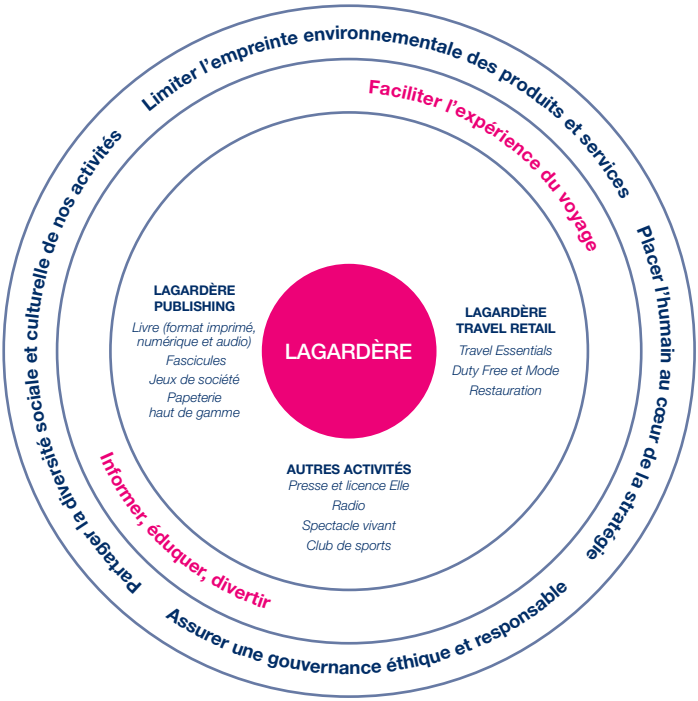
Actifs financiers

- **357 M€** d'investissements dans les activités
- **1 133 M€** de liquidités disponibles

Ressources extra-financières

- **33 574** collaborateurs
- **296 980 Mwh PCI** de consommation d'énergie des bâtiments

ACTIVITÉS



IMPACTS

Création de valeur financière

- **8 942 M€** de chiffre d'affaires (CA)
- **593 M€** de résultat opérationnel (Résop)
- **423 M€** de free cash-flow

Performance sociale et environnementale

- **46 %** de femmes top exécutifs
- **3,97 tCO_2e** scopes 1, 2 et 3 partiel (déplacements collaborateurs) par Équivalents Temps Plein (ETP)
- **61 %** de la dépense fournisseurs à risques évaluée par EcoVadis

CHAÎNE DE VALEUR

Achats de marchandises
Fournisseurs locaux, nationaux et internationaux

% de matières biologiques issues de sources durables dans les produits et emballages

Contenu ; création ; papier
Auteurs ; Artistes ; Papetiers / Imprimeurs

Quantité de papier acheté et % de papier acheté et fourni qui est certifié ou recyclé

COMMERCE EN ZONE DE TRANSPORT

Travel Essentials *(CA / carbone)*
Duty Free et Mode *(CA / carbone)*
Restauration *(CA / carbone)*

ÉDITION

Acquisition et production de contenus
Distribution
Diffusion numérique

MÉDIAS

Production et diffusion de contenus
Presse et Radio
Régie publicitaire

DIVERTISSEMENT

Gestion de salles
Production de concerts et spectacles

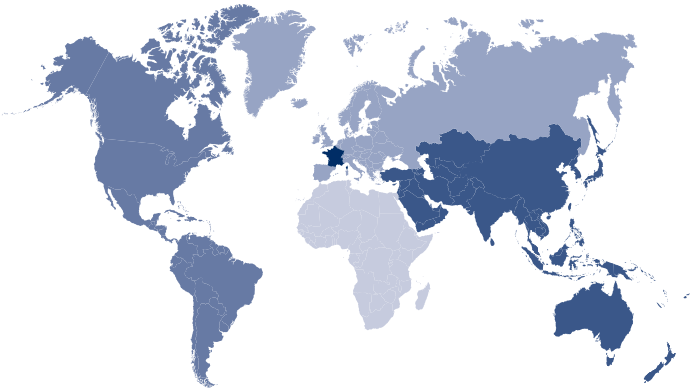
Aéroports ; gares ; hôpitaux
Consommateurs finaux

Quantité de déchets recyclés et non recyclés

Librairies ; grande distribution ; kiosques à journaux ; opérateurs web
Consommateurs finaux

Quantité de déchets recyclés et non recyclés

- Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2024



FRANCE

Lagardère Publishing	2 734
Lagardère Travel Retail	1 953
Autres activités	962
Total	**5 649**

EUROPE (HORS FRANCE)

Lagardère Publishing	2 656
Lagardère Travel Retail	9 798
Total	**12 454**

CONTINENT AMÉRICAIN

Lagardère Publishing	2 015
Lagardère Travel Retail	10 333
Autres activités	21
Total	**12 369**

ASIE-OCÉANIE

Lagardère Publishing	176
Lagardère Travel Retail	2 589
Total	**2 765**

AFRIQUE

Lagardère Publishing	96
Lagardère Travel Retail	241
Total	**337**

La section 1.3 du Document d'enregistrement universel fournit des informations détaillées sur le Groupe concernant la stratégie, les activités, le modèle économique, les chiffres clés et les marchés desservis notamment.

2.1.2.2 STRATÉGIE RSE (SBM-1)

En 2024, le groupe Lagardère a poursuivi le déploiement de sa stratégie RSE autour de quatre piliers, confirmés et approfondis par l'analyse de double matérialité du Groupe réalisée en 2023 (décrite en section 2.1.2 du rapport de durabilité) :

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

  Le Groupe s'engage au regard des enjeux portés par ses activités : lutte contre le changement climatique, gestion responsable des ressources (papier et plastique notamment), réduction des déchets, recyclage, éco-responsabilité de la chaîne alimentaire.

- **Placer l'humain au cœur de la stratégie**

  Lagardère mène une politique de diversité et d'inclusion, et fait de la lutte contre le sexisme en entreprise un des axes majeurs de sa politique de mixité femmes-hommes et d'égalité professionnelle. Par ailleurs, son implication quotidienne dans la montée en compétences de ses collaborateurs participe également à l'attraction et à la fidélisation de ses talents.

- **Partager la diversité sociale et culturelle des activités**

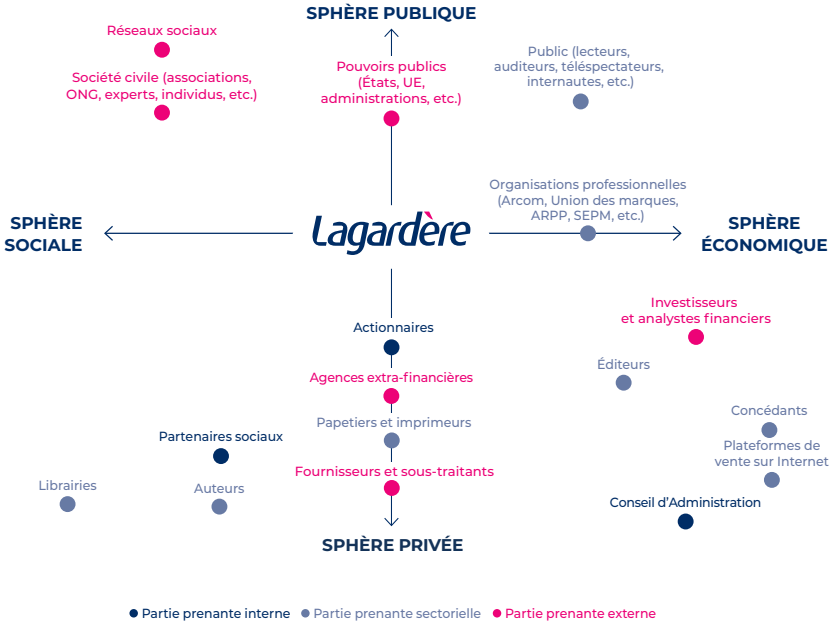
  À travers les contenus produits et distribués, et grâce aux différents partenariats et programmes d'engagement culturels et solidaires, le Groupe promeut l'accès à l'éducation et à la connaissance tout en défendant la liberté d'expression, le pluralisme des idées et la diversité culturelle.

- **Assurer une gouvernance éthique et responsable**

  Lagardère s'attache à développer ses activités en accord avec les grands enjeux de qualité, de conformité et d'éthique tout en essayant de saisir les opportunités liées à la mise en œuvre de ces enjeux.

2.1.2.3 DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES (SBM-2)

Auteurs et créateurs, lecteurs et auditeurs, collaborateurs et fournisseurs, mais aussi concédants et voyageurs, clients et investisseurs, consommateurs et actionnaires, les parties prenantes du groupe Lagardère sont multiples et peuvent être classées selon la typologie illustrée par la cartographie ci-après (internes, externes, publiques ou sectorielles). Le Groupe entretient un dialogue régulier et constructif avec ses parties prenantes au niveau local et national, dans chacun des pays où il est présent. Le dialogue s'effectue via différentes modalités selon les parties prenantes, au niveau du Groupe et de chaque branche. Les éléments communiqués ici font essentiellement référence aux dialogues structurés au niveau de la société cotée Lagardère SA.



Lagardère s'est doté en 2015 d'un panel de représentants des parties prenantes, organe consultatif qui se réunit au moins une fois par an et qui est composé de 13 membres (dont 12 extérieurs au Groupe) représentatifs des principaux enjeux, métiers et secteurs d'activité du Groupe. Depuis sa mise en place, le panel s'est réuni à douze reprises. Présidées par la Direction Générale et animées par la Direction de la RSE et du Développement durable, les réunions de ce panel remplissent deux objectifs :

- mieux connaître la perception et les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe ;
- nourrir la réflexion prospective de Lagardère sur ses principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Dans le cadre de l'entrée en vigueur de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), une démarche de recomposition de ce panel a été initiée en 2023, en concertation avec les branches du Groupe, afin d'adapter sa composition à l'analyse de double matérialité du groupe Lagardère, réalisée en 2023, tout en capitalisant sur l'instance existante. Certains membres, présents depuis plusieurs années, ont donc été rejoints par de nouveaux représentants.

REPRÉSENTANTS TRANSVERSAUX

Marie-Sylvie Bertail
Climat
Décarbonation

Ferréol Delmas
Environnement

Roxana Family
Éthique des affaires

Hervé Guez
Finance durable
ESG

Stéphane Hallaire
Biodiversité

Céline Mas
Égalité - Diversité

Philippe Moati
Économie circulaire
Consommation
responsable

REPRÉSENTANTS MÉTIER TRAVEL RETAIL

Laure Kermen
Concédant

Jean-Christophe Perruchot
Éco-conception
des boutiques

REPRÉSENTANTS MÉTIER ÉDITION

Laetitia Grail
Éducation
numérique

Sonia Luqui
Imprimeur

Olivier Rouard
Libraire

REPRÉSENTANT DU PERSONNEL

Philippe Gallois
Représentant
des salariés

Membres externes **Membre interne**

Le Comité des parties prenantes, dans la nouvelle configuration et rebaptisé Forum des parties prenantes, s'est tenu le 5 juillet 2024, avec l'objectif principal d'affiner et valider définitivement l'analyse de double matérialité du Groupe, effectuée sur des bases documentaires et à dire d'experts internes. Les membres se sont ainsi exprimés, un à un, sur les enjeux matériels identifiés et les impacts, risques et opportunités associés. Le volet des opportunités a particulièrement été enrichi. Les principaux responsables des Directions RSE, RH, Risques, Finance, Opérations des branches étaient associés à ces échanges. Deux autres sujets ont également été abordés lors de cette session : le rôle de la compensation carbone dans les trajectoires Climat et Biodiversité, les évolutions des attentes et des comportements écoresponsables des clients.

Les recommandations effectuées par les membres font l'objet d'un suivi dans le temps et ont déjà été partagées par différents biais et niveaux de l'organisation. Les recommandations stratégiques des membres ont été repartagées avec les Directeurs Généraux des branches lors des Comités RSE mi-année de juillet 2024.

Le dialogue mis en place avec les parties prenantes du Groupe, par le biais du Forum susmentionné mais également par l'intermédiaire d'autres canaux, a été soutenu en 2024. Les principales interactions et réalisations de l'année 2024 sont résumées dans le tableau ci-après.

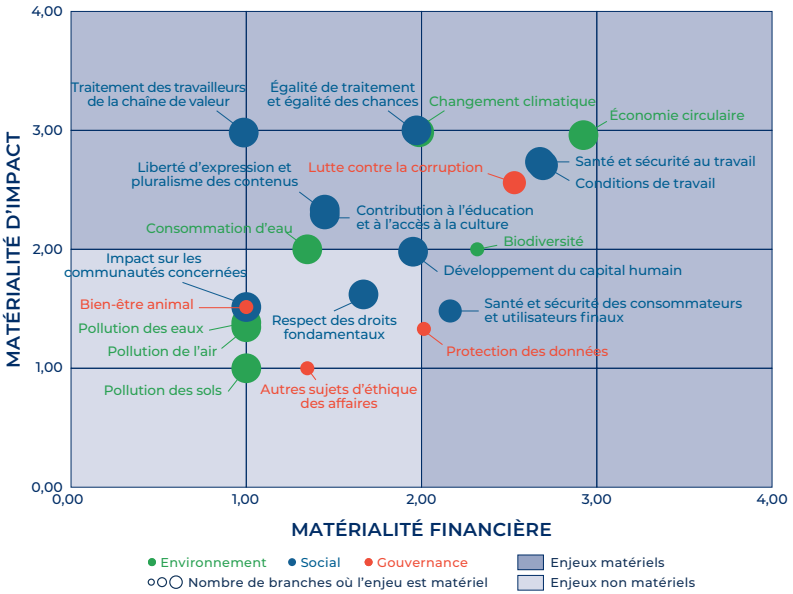
Partie prenante	Principes d'action	Exemples de réalisations 2024
Partenaires sociaux et salariés	Mettre en place un dialogue régulier au niveau local et au niveau du Groupe afin de concilier au mieux les intérêts sociaux et économiques de l'entreprise	La description des réunions du Comité de Groupe en 2024 est faite dans la section 2.3.1.2 du rapport de durabilité. Un représentant des salariés est également membre du Forum des parties prenantes.
Agences de notation extra-financières	Évaluer la maturité et les bonnes pratiques du groupe Lagardère en matière de durabilité et d'ESG à destination des investisseurs	Le groupe Lagardère a participé aux évaluations extra-financières suivantes en 2024 : ▸ CDP : classement B pour le Climat ; ▸ Sustainalytics : « Low Risk » à 14,3, en amélioration de 2,1 points.
Fournisseurs et sous-traitants	Établir des relations partenariales solides avec les fournisseurs et promouvoir l'éthique et la durabilité des pratiques	La présence d'un imprimeur au sein du Forum des parties prenantes a permis d'identifier les opportunités à développer pour améliorer collectivement les performances environnementales de Lagardère Publishing.
Actionnaires	Favoriser la transparence des pratiques RSE, renforcer la confiance entre le Groupe et ses actionnaires et aligner les intérêts financiers et extra-financiers	Les administrateurs et actionnaires du Groupe ont régulièrement été consultés et informés des décisions stratégiques prises par le Groupe en matière de RSE. L'intervention de la Direction de la RSE à quatre reprises lors des réunions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et à deux reprises lors du Comité d'Audit tenus en 2024 sont décrites dans la section 2.1.3.1 du rapport de durabilité.
Société civile (associations, ONG, experts, etc.)	Bénéficier d'expertises spécifiques et améliorer les pratiques du Groupe	Deux ONG (Les Ateliers du Futur et Reforest'Action) ainsi que le think tank Écologie Responsable sont membres du Forum des parties prenantes sur les questions environnementales. Une représentante de la société civile, membre d'ONU Femmes, apporte son éclairage sur les enjeux sociaux, notamment sur l'égalité femmes-hommes et l'inclusion. Par ailleurs, les branches d'activité du Groupe s'engagent sur le long terme aux côtés de diverses associations, telles que Lagardère Publishing avec Bibliothèques Sans Frontières, ou Lagardère Travel Retail avec ONU Femmes France au Sénégal et Reforest'Action.
Consommateurs/ Public (lecteurs, auditeurs, etc.)	Mieux comprendre les attentes et préoccupations des consommateurs et promouvoir des comportements responsables	Un libraire et un concédant de Lagardère Travel Retail ont porté la voix des consommateurs lors du Forum des parties prenantes tenu en juillet 2024, en partageant des constats clefs sur leurs attentes en matière de RSE.
Organisations professionnelles (Arcom, pouvoirs publics, etc.)	S'assurer du respect des standards en matière de RSE et développer une approche collective engageant l'ensemble du secteur	En 2024, Lagardère Radio a poursuivi le Contrat état climat, engageant notamment la branche à suivre et publier le nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux sur ses antennes.

2.1.3 DOUBLE MATÉRIALITÉ DU GROUPE LAGARDÈRE

2.1.3.1 MATÉRIALITÉ D'IMPACT ET MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE (SBM-3)

En 2023, le groupe Lagardère a réalisé pour la première fois une analyse de double matérialité, intégrant non seulement une évaluation brute des risques financiers que font peser les enjeux RSE sur l'entreprise mais également l'impact brut des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société. Piloté conjointement par les Directions RSE, Risques et Finance du groupe Lagardère, ce projet a également mobilisé l'ensemble des branches et leurs métiers. Une quarantaine d'enjeux ont été identifiés au regard des activités du Groupe en s'appuyant sur l'AR16, ESRS 1 de la réglementation CSRD. Parmi eux, 21 enjeux ont été retenus comme importants. Les impacts, risques et opportunités associés ont été évalués dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

- Matrice de double matérialité de Lagardère



Parmi un univers de 21 enjeux présélectionnés, 13 enjeux ont été identifiés comme liés à des impacts, risques et opportunités matériels.

	Enjeu matériel	Périmètre
Environnement	Changement climatique (E1)	Groupe
	Économie circulaire (E5)	Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail
	Biodiversité (E4)	Lagardère Publishing
Social	Conditions de travail (S1)	Groupe
	Santé et sécurité au travail (S1)	Groupe
	Égalité de traitement et égalité des chances (S1)	Groupe
	Traitement des travailleurs dans la chaîne de valeur (S2)	Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail
	Santé et sécurité des consommateurs (S4)	Lagardère Travel Retail, Lagardère Live Entertainment
	Contribution à l'éducation et accès à la culture (S4)	Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio, Lagardère Live Entertainment
	Liberté d'expression et pluralisme des contenus (S4)	Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio, Lagardère Live Entertainment
	Protection des données (S4)	Lagardère News et Lagardère Radio
Gouvernance	Lutte contre la corruption (G1)	Groupe
	Autres enjeux liés à l'éthique des affaires (G1)	Corporate

2.1.3.1.1. IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS POUR LE GROUPE LAGARDÈRE

Le changement climatique

Les émissions de gaz à effet de serre, inhérentes à toute activité, sont directement issues du modèle économique de l'entreprise. Ainsi, dans son analyse de double matérialité, le groupe Lagardère a évalué son impact sur l'environnement et les risques auxquels il pourrait s'exposer à court, moyen et long termes (e.g., des risques physiques tels que la perte des ressources forestières essentielles à ses activités ou encore la diminution du trafic aérien due à des conditions météorologiques dégradées ; et des risques de transition tels que les changements d'habitudes des consommateurs ou encore les conflits d'usage liés au bois, entre autres). Seul son impact sur le changement climatique a été identifié comme matériel à court terme suite à cette analyse. Cet impact se traduit par l'augmentation de la concentration de gaz à effet de serre dans l'atmosphère et les conséquences de cette concentration, telles que l'intensification des aléas climatiques (températures, canicule, perturbations du cycle de l'eau, dégradation des terres et glissements de terrain, extinction de la biodiversité, etc.). Pour atténuer sa contribution à ces événements, le Groupe met en œuvre un plan ambitieux de décarbonation, qui intègre des objectifs de réduction des GES d'ici à 2030 couvrant l'ensemble de ses scopes 1, 2 et 3 (décrit dans la section 2.2.1 du présent rapport).

L'économie circulaire

Le modèle économique du groupe Lagardère repose sur la vente de produits de consommation : les livres pour Lagardère Publishing, et une large gamme de produits, notamment alimentaires, pour Lagardère Travel Retail. Ces activités sont donc exposées à des risques qui, à moyen terme, sont matériels ; il s'agit principalement de l'augmentation des coûts liés aux déchets d'opération et invendus, ou au coût d'achat des ressources, accru par leur raréfaction du fait de la surexploitation. En continuant à développer les politiques et pratiques d'économie circulaire dans leurs activités, les branches peuvent limiter leur impact sur l'utilisation des ressources et matières premières (forestières et agricoles), contribuer à leur préservation, et réduire les déchets produits, notamment la pollution plastique globale, et ainsi avoir un impact positif à court terme.

La biodiversité

Le modèle d'affaires des entreprises du secteur de l'édition est dépendant des ressources naturelles en bois, essentielles à la fabrication de papier et ainsi à l'impression de livres. Ainsi, le risque lié à l'augmentation du prix du papier pour la branche Lagardère Publishing a été identifié comme matériel à long terme. Dans une économie en transition, les législations en faveur de la protection de la nature sont amenées à se renforcer. Les coûts opérationnels additionnels issus d'un durcissement des attendus administratifs et des mesures d'atténuation (e.g., permis, compensations) endossés par ses fournisseurs, en amont de la chaîne de valeur, pourraient se répercuter sur les prix de vente du papier. Seule la branche Lagardère Publishing est exposée à ce risque lié à l'enjeu de la biodiversité.

Les conditions de travail

Le groupe Lagardère emploie plus de 33 000 personnes à travers le monde. L'ampleur de ses effectifs implique une responsabilité majeure pour le Groupe, qui doit veiller aux conditions de travail de ses salariés. Le risque d'augmentation des coûts opérationnels liés à l'absentéisme et au turnover (coûts de recrutement et de formation) a été identifié comme matériel à court et moyen termes. La branche Lagardère Travel Retail opère des points de vente et de restauration, où les problématiques de sous-effectifs peuvent impacter directement l'expérience client et les conditions de travail des équipes mobilisées. Ce risque concerne également les équipes de Lagardère Publishing (bureaux et entrepôts), et les journalistes de Lagardère News et Lagardère Radio. En lien direct avec ces risques, ces activités peuvent favoriser certains impacts en termes de risques psychosociaux (horaires, stress lié à la surcharge de travail, anxiété et dépression, etc.) et ont été jugés matériels à court et moyen termes.

La santé et sécurité au travail

La multiplicité des points de vente et entrepôts opérés dans le monde rend l'enjeu de la santé et sécurité au travail important pour le Groupe, et d'autant plus complexe que les réglementations locales en la matière diffèrent d'un pays à un autre. Les impacts matériels des activités de Lagardère, à court terme, sont spécifiques à chaque poste : il peut s'agir de troubles musculosquelettiques ou d'accidents liés au levage de charges lourdes dans les entrepôts et les boutiques d'aéroports ; ou l'exposition à des dangers spécifiques (conflits armés, stress psychologique, etc.) pour les journalistes sur le terrain. Ces impacts, s'ils sont avérés, peuvent engendrer des risques matériels à court et moyen termes, qui peuvent se traduire par une augmentation des coûts opérationnels résultant de l'absentéisme, des accidents du travail et des maladies professionnelles (frais médicaux, frais de remplacement, perte de productivité, etc.). Ces problématiques sont susceptibles d'engendrer des cotisations sociales accrues, directement corrélées au nombre d'incidents déclarés. Enfin, ces risques peuvent entraîner des litiges ou des sanctions légales si les obligations en matière de sécurité ne sont pas respectées.

L'égalité de traitement et l'égalité des chances

La diversité au sein des équipes favorise la création de contenus riches et variés, offrant une multitude de perspectives et d'approches uniques. Le Groupe s'engage activement en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'inclusion au sein de ses équipes. Cet impact positif est matériel à court terme, et se traduit par des opportunités de carrière égales, et de façon indiscriminée (i.e. indépendamment du genre, de l'âge, de l'orientation politique ou sexuelle, des handicaps, etc.). Le Groupe entretient un vivier de talents, plus créatif et riche par sa diversité, essentiel à son modèle d'activité. Cet engagement pour la diversité et l'inclusion permet l'amélioration de la santé physique et mentale des employés, due à l'absence de discriminations et/ou de harcèlement, une meilleure productivité et des opportunités de carrière accrues.

Aucun impact négatif sur les effectifs n'est susceptible de résulter du Plan de transition du Groupe.

Les travailleurs dans la chaîne de valeur

Le modèle d'affaires du groupe Lagardère repose sur une chaîne de valeur complexe et internationalisée. Pour la branche Lagardère Publishing, la chaîne du secteur de l'édition compte de multiples maillons : d'abord, les exploitations forestières qui fournissent le bois grâce aux bûcherons, techniciens forestiers et sylviculteurs ; puis la pâte à papier est fabriquée par des processus industriels dans des usines spécialisées ; enfin elle est transformée en feuilles prêtes à l'emploi avant l'impression des livres, mobilisant papetiers et imprimeurs, mais aussi transporteurs à chaque étape. Du côté de Lagardère Travel Retail, le socle de la chaîne de valeur repose en partie sur les agriculteurs et éleveurs qui produisent les matières premières alimentaires. Celles-ci sont ensuite transformées en produits finis dans des usines spécialisées, et transitent par des distributeurs et grossistes. Dans la production agricole comme dans les usines de transformation (agroalimentaire, textile, électronique), les ouvriers peuvent travailler dans des conditions précaires et être exposés aux aléas climatiques. Ainsi, l'impact matériel à court et moyen termes des activités des branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail porte sur le respect des droits fondamentaux, l'accès au dialogue social et l'état de santé mentale et physique de ces travailleurs tout au long de la chaîne.

La santé et sécurité des consommateurs et utilisateurs finaux

La branche Lagardère Travel Retail opère près de 1 600 restaurants dans 31 pays et territoires. Ses opérations doivent donc respecter des normes de conformité des produits vendus, d'hygiène et de sécurité strictes (e.g., respect de la chaîne du froid). Les risques matériels à court et moyen termes sont les potentiels coûts exceptionnels, tels que les amendes et litiges avec des consommateurs, liés à la non-conformité des produits vendus ou au non-respect des normes sanitaires et réglementaires, pouvant entraîner des rappels de produits coûteux.

Lagardère Live Entertainment produit de nombreux spectacles et tournées d'artistes. Elle accueille un large public (Casino de Paris, Folies Bergère, Arkéa Arena et Arena du Pays d'Aix) et se porte garante de sa sécurité. À court et moyen termes, le risque de diminution des revenus due à la désaffectation des salles par manque de confiance dans la sécurité du public a été identifié comme matériel. Les causes peuvent être exceptionnelles (e.g., attentats) ou liées à l'expérience (sensorielle, auditive, visuelle) vécue par le spectateur.

La liberté d'expression et le pluralisme

Le pluralisme des ouvrages édités par la branche Lagardère Publishing, des contenus publiés et diffusés par Lagardère News et Lagardère Radio, et des représentations artistiques produites par Lagardère Live Entertainment est un pilier de leur modèle d'affaires. En proposant un contenu diversifié et en couvrant un large panorama de sujets, ces branches saisissent l'opportunité d'élargir leur lectorat et leur audience. En donnant une voix aux artistes, aux journalistes et auteurs issus de la diversité, elles peuvent avoir un impact positif matériel à court terme dans leur proposition de contenu, notamment en contribuant à la démocratisation de la culture et à l'accès à l'éducation pour tous. La liberté d'expression est aussi un enjeu central de leurs modèles d'affaires, puisqu'elles produisent et diffusent de l'information, des idées, et des opinions. À court terme, Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio ainsi que Lagardère Live Entertainment peuvent avoir un impact positif matériel en contribuant à la diffusion de savoirs sur des sujets diversifiés.

La contribution à l'éducation et l'accès à la culture

Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio, ainsi que Lagardère Live Entertainment produisent des contenus à vocations artistiques, culturelles et éducationnelles. Que ce soit à travers les ouvrages publiés, les journaux et émissions de radio diffusées, ou les spectacles produits, les trois branches peuvent utiliser leurs canaux de diffusion pour toucher un large public, et partager les savoirs avec le plus grand nombre. À court terme, ces activités peuvent donc avoir un impact positif matériel sur l'éducation et l'accès à la culture pour les lecteurs, auditeurs et spectateurs.

Hachette Livre, l'un des plus grands groupes d'édition au monde, joue un rôle clé dans l'éducation et l'accès à la culture à travers son modèle d'affaires, notamment par la publication de manuels scolaires et de contenus pédagogiques variés, par la promotion de la lecture grâce à une large gamme d'ouvrages dès le plus jeune âge, mais aussi en développant des contenus éducatifs numériques et des formats accessibles à tous, comme l'audiobook. En outre, Hachette Livre collabore avec des bibliothèques et des institutions culturelles pour diffuser les livres et promouvoir la lecture publique.

Par leurs activités dans les domaines de l'information, de l'audiovisuel, de la radio, de la presse écrite et du numérique, Lagardère News et Lagardère Radio offrent des analyses approfondies sur des sujets d'actualité, de culture, d'économie, de politique et de sciences, permettant au public de s'informer et de comprendre des problématiques complexes. En fournissant des informations fiables, leurs médias participent à l'éducation civique des auditeurs. Par ailleurs, en utilisant le numérique pour rendre leurs contenus accessibles au plus grand nombre (sites web, podcasts), ces deux entités touchent des publics divers, y compris ceux éloignés des médias traditionnels.

Enfin, Lagardère Live Entertainment participe également à l'éducation et à l'accès à la culture grâce à une programmation variée, autant par ses multiples formes (la musique, les arts dramatiques, etc.), que dans son contenu (spectacles à thèmes historiques ou sociaux) sensibilisant les spectateurs par le divertissement.

La protection des données

Dans un contexte de transition numérique des contenus journalistiques, la protection des données est devenue un enjeu central pour le modèle d'affaires des médias de Lagardère News et Lagardère Radio. En effet, les médias dépendent largement des revenus publicitaires, notamment via les canaux de diffusion numériques : la collecte ainsi que l'exploitation des données des utilisateurs jouent un rôle crucial. Dans un paysage médiatique compétitif, la confiance des utilisateurs est un facteur déterminant, faisant de la protection des données un enjeu de premier plan.

À court et moyen termes, le risque matériel identifié en lien avec la protection des données est celui de l'augmentation des coûts exceptionnels, tels que les amendes et les frais juridiques dus à la non-conformité au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Pour atténuer ce risque, les deux entités diversifient leurs revenus grâce à une offre d'abonnement et de services payants, permettant une collecte minimale et sécurisée des données de leurs lecteurs et auditeurs.

La lutte contre la corruption

La lutte contre la corruption est un enjeu important dans le modèle d'affaires du groupe Lagardère. La matérialité des impacts et des risques liés à cet enjeu porte ainsi sur la branche Lagardère Travel Retail et le corporate, mais a aussi été élargie à Lagardère Publishing suite à une recommandation faite lors du Forum des parties prenantes. Ainsi, l'enjeu est traité au niveau du Groupe dans le rapport de durabilité.

À court et moyen termes, les frais de justice dus au non-respect de la législation en matière de lutte contre la corruption, en interne ou dans le cadre d'accords avec des parties prenantes, représentent un risque matériel pour le Groupe. Les amendes et procès s'accompagnent d'un coût réputationnel pour l'entreprise, pouvant entraîner une diminution des revenus, à la suite, par exemple, de la perte d'appels d'offres publics. Sur le long terme, les impacts sociaux matériels sont les répercussions des cas de corruption pouvant générer des inégalités pour les communautés affectées, un développement socio-économique limité, ainsi qu'une croissance et des opportunités diminuées.

En complément, la cartographie des risques du Groupe a permis d'identifier des risques relatifs à l'anticorruption. Selon cette cartographie, un manquement au respect des réglementations en matière d'anticorruption pourrait conduire à de lourdes sanctions, à une dégradation de l'image du Groupe, à une condamnation de ses dirigeants, à une remise en cause de certains contrats, voire à une éviction de certains marchés ou à une dégradation des relations avec les banques du Groupe. Le risque de corruption est plus important pour certaines activités, en particulier celles impliquant la signature de contrats avec des agents publics ou la participation à des appels d'offres. Cela est notamment le cas pour les concessions opérées par Lagardère Travel Retail ou dans le secteur de l'éducation pour Lagardère Publishing.

Autres enjeux liés à l'éthique des affaires

L'éthique des affaires occupe une place essentielle dans les opérations du groupe Lagardère, et influence directement sa réputation et ses relations avec les fournisseurs. Une approche éthique avec les fournisseurs permet de maintenir des relations équilibrées et un niveau de transparence renforcé sur la chaîne de valeur. Ainsi, le groupe Lagardère déploie une Charte fournisseur responsable et un Code d'éthique, dont les principes sont endossés par l'ensemble des salariés du Groupe.

À court et moyen termes, le principal risque associé à l'éthique des affaires est celui de l'augmentation des coûts d'exploitation liés à des sanctions civiles, des amendes et des frais de justice en cas d'abus de dépendance économique vis-à-vis des fournisseurs ou d'accords de prix. Quant aux impacts sociaux pouvant survenir à court terme, il s'agirait des cas de harcèlement, de pressions et licenciements injustifiés suite à la dénonciation de pratiques contraires à l'éthique (divulgation des dénonciateurs en interne ou en externe). Par ailleurs, autre impact social, les accords sur les prix peuvent engendrer des effets d'inflation.

Enjeux non matériels

Le processus utilisé pour identifier les impacts, risques et opportunités qui se sont avérés non matériels est identique à celui décrit plus haut. Il s'est appuyé sur l'expertise technique des spécialistes internes de chaque branche d'activité du Groupe, tel que détaillé dans la méthodologie décrite en section 2.1.3.2, et sur la consultation des parties prenantes – y compris des représentants de la société civile – comme décrit en section 2.1.2.3. Pour les sujets environnementaux relatifs à la pollution et aux ressources hydriques et marines, le groupe Lagardère n'a pas mené de préanalyse de ces sites, de ses actifs ou de ses activités économiques dans la mesure où cette approche n'aurait pas été pertinente. En effet, l'enjeu étant essentiellement situé dans la chaîne de valeur, l'analyse de double matérialité s'est plutôt appuyée sur une approche sectorielle à travers le recours à l'outil d'évaluation d'impact SBTN (le Sectoral Materiality Tool du Science Based Targets Network). Au terme de ce processus, ces enjeux n'atteignent pas le niveau requis de significativité. À titre d'illustration, si les processus de fabrication de l'industrie papetière, qui fournit Lagardère Publishing, sont consommateurs d'eau et peuvent être à l'origine du rejet de polluants, l'impact de l'édition de livres est réduit sur la chaîne de valeur papetière. Celle-ci est majoritairement couverte par les papiers et cartons d'emballage (55 %) et papiers sanitaires (8 % à 12 %). Le papier destiné spécifiquement à l'édition de livres ne représenterait que 5 à 10 % de la production mondiale. Sur cette part attribuable au livre, la branche Lagardère Publishing ne représente elle-même que 5 % à 10 % de l'édition mondiale. Ainsi, par exemple, l'activité de Hachette Livre en France ne représente que 0,27 % de l'industrie papetière nationale. Par ailleurs, aucune ressource aquatique ou marine n'est traitée directement par le Groupe (en dehors des sanitaires de ses collaborateurs), ni aucun polluant rejeté directement dans les écosystèmes ou l'atmosphère par ses activités (en dehors du chauffage et du transport pris en compte dans le reporting énergétique et carbone). Les impacts réduits de sa chaîne de valeur sont décrits dans les politiques Climat, Économie Circulaire et Biodiversité, ainsi que plus globalement dans le cadre de son devoir de vigilance au titre de la loi française.

En outre, le Groupe opère dans le secteur du Travel Retail, une niche dans le secteur plus large de la distribution pour lequel les pratiques en matière de paiement peuvent être présumées matérielles. Compte tenu de ce secteur d'activité et de sa chaîne de valeur, une analyse sur l'existence de retards de paiement significatifs ou de contentieux dont le sujet serait le retard de paiement uniquement a été menée sur les sociétés des principaux pays de la branche Lagardère Travel Retail. Cette analyse a montré que l'enjeu est non matériel.

2.1.3.1.2. RÉSILIENCE DE LA STRATÉGIE AUX EFFETS ACTUELS ET ESCOMPTÉS

Les risques (avérés et escomptés) retenus dans l'évaluation de double matérialité du groupe Lagardère n'entraînent aucun impact sur sa position financière, ses résultats financiers et ses flux de trésorerie actuels, ni d'ajustement important des valeurs comptables des actifs et passifs déclarés dans les états financiers correspondants, au cours de la prochaine période de déclaration annuelle. Les investissements réalisés par les branches du groupe Lagardère dans le cadre de son plan de décarbonation sont décrits en section 2.2.1 du présent rapport. L'ensemble des risques et des impacts est couvert par des exigences de publication en vertu d'ESRS. L'analyse de double matérialité a été réalisée sur les opérations propres ainsi que la chaîne de valeur du Groupe, en amont et en aval de ses opérations. Celle-ci conclut que les impacts, risques et opportunités identifiés sont concentrés principalement sur les activités propres du Groupe (risques sociaux et de gouvernance) ainsi que l'amont de sa chaîne de valeur (risques environnementaux).

2.1.3.2 PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION DES ENJEUX (IRO-1)

2.1.3.2.1. MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE DANS L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

Approche générale

La double matérialité du groupe Lagardère a été évaluée selon deux processus distincts : l'un relatif aux risques et opportunités des enjeux de durabilité du Groupe, l'autre relatif aux impacts des activités du Groupe sur les enjeux de durabilité pour l'ensemble des parties prenantes. Elle s'inscrit en complémentarité de la cartographie des risques du Groupe, qui fait référence : elle analyse de manière plus détaillée et granulaire les Impacts, Risques et Opportunités (IROs) liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. La matérialité des IROs a été évaluée au niveau de chaque branche d'activité, puis consolidée au niveau du groupe Lagardère par pondération.

Ce processus d'évaluation a été mené par la Direction du Développement durable et de la RSE du groupe Lagardère, avec l'appui principal de la Direction des Risques et la Direction Financière, en associant également les différents métiers au sein des branches d'activité de l'entreprise (RH, Opérations, Achats, etc.). Les cotations financières sont menées avec l'appui d'experts internes. Les cotations d'impacts sont menées sur des bases documentaires et ont également été soumises à des groupes de travail, dans chaque branche, constitués d'experts internes. L'analyse de double matérialité a ensuite été présentée aux organes de gouvernance ainsi qu'au comité des parties prenantes, et validée par le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Périmètre de l'analyse

L'analyse de double matérialité a été réalisée en prenant en compte l'ensemble des branches du groupe Lagardère. Néanmoins, afin de s'adapter aux activités de nature variée opérées par ses filiales, la norme ESRS 1 de la CSRD permet une désagrégation des cotations de matérialité par sites ou par pays. Dans le cas du groupe Lagardère, il a été jugé pertinent d'effectuer cette désagrégation au niveau des entités suivantes :

- Lagardère Publishing (LP) ;
- Lagardère Travel Retail (LTR) ;
- Lagardère News (LN) et Lagardère Radio (LR) ;
- Lagardère Live Entertainment (LLE) ;
- Lagardère Paris Racing (LPR) ;
- Corporate : Lagardère SA, Lagardère Ressources notamment.

Par la nature similaire des activités opérées dans les différents pays d'implantation au sein d'une même branche, une désagrégation par pays/site n'est en revanche pas nécessaire.

L'analyse des activités de chaque branche prend en compte l'ensemble de la chaîne de valeur, découpée en trois périmètres (amont, opérations propres et aval), ainsi que toutes les parties prenantes de la société pouvant être affectées par les activités de l'entreprise, directement et indirectement. Les secteurs d'activité pris en compte sur chacun des trois périmètres de la chaîne de valeur, pour chaque filiale du Groupe, sont les suivants :

	Amont		Opérations propres	Aval	
Lagardère Travel Retail	Amonts agricoles (dont élevage), sylviculture, scierie, extraction de matières premières	Agroalimentaire, papeterie & édition, industrie textile	Emballage des marchandises et conditionnement des lots	Retail (travel essentials, duty free), restauration (dining)	Gestion des déchets (dont emballages)
Lagardère Publishing	Sylviculture, scierie	Papeterie, Impression	Emballage des marchandises et conditionnement des lots	Édition, distribution	Gestion des déchets (dont emballages)
Lagardère News et Lagardère Radio	Sylviculture, scierie	Papeterie, Impression	Emballage des marchandises et conditionnement des lots	Presse, radio, médias, régie publicitaire	Gestion des déchets (dont emballages)
Lagardère Live Entertainment			Scénographie d'équipements et matériel scénographique	Salle de spectacles, événementiel, restauration	Déplacements des clients, Gestion des déchets (dont emballages)

Les activités de Lagardère SA (Corporate) abritent les fonctions support du groupe Lagardère, et n'engagent pas d'acteurs issus de la chaîne de valeur en amont ou en aval de ses activités. De même, Lagardère Paris Racing opère une concession d'infrastructures sportives.

Du fait de l'approche retenue, déconsolidée au niveau de chaque branche, certains enjeux peuvent être amenés à ressortir matériels au niveau d'une seule branche.

2.1.3.2.2. PROCÉDURE D'ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ D'IMPACT

Les critères de cotation ont été quantifiés sur la base d'entretiens auprès des experts métiers au sein de chaque branche, mais également en tenant compte des bases de données scientifiques environnementales (ENCORE, World Resources Institute, Yale, Conventions de Basel et Rotterdam), sociales (SHBD, World Justice Project, Unicef, US Department) et de gouvernance (World Bank, UN Global Compact).

Les résultats de l'analyse de double matérialité sont ensuite soumis au comité des parties prenantes de Lagardère afin d'enrichir l'analyse d'impact et nourrir les plans d'action.

2.1.3.2.3. PROCÉDURE D'ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE

Procédure visant à identifier, évaluer, et classer les risques et opportunités par ordre de priorité

La procédure d'évaluation a été initiée par l'identification d'un univers des risques pertinents aux activités du Groupe en 2023, tenant compte à la fois des dépendances éventuelles à l'égard des ressources naturelles, humaines et sociales, comme le bois nécessaire à la fabrication du papier pour l'activité d'édition de Hachette Livre, mais également les impacts identifiés pouvant engendrer un risque, comme les impacts sur la santé des employés en lien direct avec le bon fonctionnement des opérations. Cet univers des risques a été revu et validé par les corps de métier.

De manière générale, les risques identifiés sont ressortis plus matériels que les opportunités, ainsi la cotation chiffrée a été réalisée pour le risque le plus significatif uniquement.

L'évaluation de la matérialité financière des risques du groupe Lagardère tient compte, conjointement, de la probabilité d'occurrence et de l'ampleur potentielle des risques financiers. La grille d'évaluation utilisée pour la matérialité financière est celle définie par la Direction des Risques et la Direction Financière du Groupe afin de coter les risques bruts de Lagardère :

- la fréquence représente le rythme d'apparition du risque ou de l'opportunité et inclut la possibilité que le risque ou l'opportunité existe en permanence (fréquence maximale). La gravité des controverses a été utilisée pour caractériser la fréquence de ces risques sur le volet réputationnel ;
- la gravité retenue correspond au risque maximum entre le niveau de risque financier et le niveau de risque réputationnel.

2.1.3.2.4. INTÉGRATION DES PROCÉDURES AU PROCESSUS DÉCISIONNEL, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES DU GROUPE

La Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne a la charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques du Groupe. En collaboration étroite avec les autres Directions Centrales et les branches, elle fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques. Il lui incombe d'établir la cartographie des risques du Groupe. Par ce rôle, elle est associée au processus d'analyse de double matérialité, dès la définition de l'univers des enjeux du Groupe et l'identification de ses impacts, risques et opportunités.

D'une part, elle est associée à la cotation des matérialités financière et d'impact des IROs afin de garantir la mise en cohérence avec la cartographie des risques du Groupe, en particulier pour les cotations de matérialité financière. En effet, le cas échéant, les principaux risques évalués dans le cadre de l'analyse de double matérialité sont mis en lien avec certains risques existants dans la cartographie du Groupe et prennent en compte la quantification financière et la probabilité d'occurrence prédéfinie.

D'autre part, l'analyse de double matérialité vient nourrir la cartographie des risques du Groupe, qui intègre ainsi certains enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Suite à ce processus, les risques ESG retenus et intégrés dans la cartographie des risques sont l'attrition du trafic aérien, les aléas climatiques, la santé et sécurité des consommateurs, ainsi que l'éthique des affaires.

La méthodologie décrivant les processus de cartographie des risques du Groupe est décrite plus en détail en section 4.1 du Document d'enregistrement universel.

2.1.4 GOUVERNANCE RSE

2.1.4.1 RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Rôles des organes d'administration, de direction et de surveillance (GOV-1)

La composition, l'expertise et le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité sont décrits dans la section 3.2 du Document d'enregistrement universel relative aux organes de gouvernance.

Traitement des questions de durabilité par les organes d'administration, de direction et de gouvernance (GOV-2)

Le Conseil d'Administration examine les sujets relatifs à la stratégie RSE et Climat de Lagardère. En outre, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE (CNRRSE) est spécialement chargé de ces sujets depuis 2015. Au cours de l'année 2024, la Direction du Développement durable et de la RSE a ainsi été amenée à intervenir à quatre reprises auprès du CNRRSE pour présenter notamment les développements en matière de RSE et les étapes de mise en conformité avec la CSRD. Dans ce cadre, les enjeux matériels identifiés par le biais de l'analyse de double matérialité du Groupe et les impacts, risques et opportunités associés ont fait l'objet d'un suivi spécifique. De surcroît, le CNRRSE valide et suit les objectifs de durabilité fixés par le Groupe. Le Comité d'Audit a également été associé au reporting de durabilité, lors de deux sessions communes avec le CNRRSE, l'une dédiée à la préparation de la CSRD, et l'autre dédiée au contrôle de l'information en matière de durabilité réalisé par les Commissaires aux Comptes.

Le programme de travail du CNRRSE en 2024 est détaillé dans le tableau ci-après :

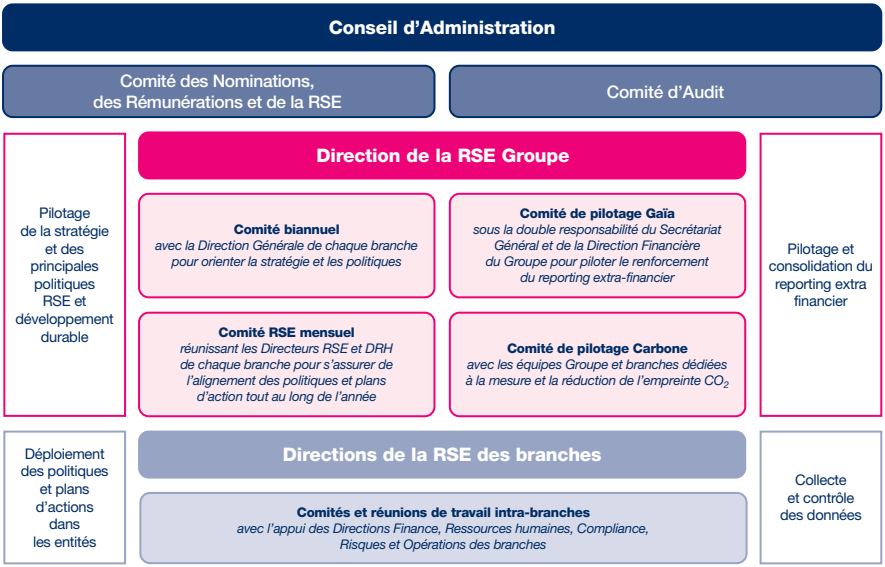
Réunions des comités en 2024	Sujets traités et enjeux matériels associés
CNRRSE (février)	▸ Analyse de double matérialité *(tous les enjeux)* ▸ Politique égalité-diversité *(égalité de traitement et égalité des chances)* ▸ Critères ESG intégrés à la rémunération variable des dirigeants *(climat, égalité de traitement et égalité des chances, éthique des affaires et anticorruption)*
Session plénière du CNRRSE et du Comité d'Audit (avril)	▸ Revue complète de la DPEF 2023 ▸ Préparation de la CSRD *(dont l'analyse de double matérialité)* ▸ Risques financiers liés au climat *(climat)* ▸ Orientations pluriannuelles de la stratégie de durabilité *(tous les enjeux)*
CNRRSE (septembre)	▸ Point d'étape sur la mise en conformité avec la CSRD *(tous les enjeux)* ▸ Priorités stratégiques RSE et tableau de bord des indicateurs clés de suivi *(tous les enjeux)*
CNRRSE (décembre)	Validation du Plan de transition *(climat)*
Session plénière du CNRRSE et du Comité d'Audit (décembre)	Description des processus de reporting de durabilité et des dispositifs de contrôle interne *(tous les enjeux)*

Au niveau du Groupe, la Direction du Développement durable et de la RSE, placée sous l'autorité de la Secrétaire Générale, qui est également membre du Comité Exécutif, fixe le cadre de la stratégie RSE et Climat de Lagardère SA. Elle travaille en étroite collaboration avec les directions RSE et RH des branches principalement, mais aussi avec d'autres fonctions (Finance, Compliance, Juridique, etc.) qui ont davantage été impliquées dans ces sujets avec l'entrée en vigueur de la CSRD. La Direction du Développement Durable et de la RSE contrôle le déploiement de la stratégie RSE et Climat ainsi que son exécution au sein des branches. Deux fois par an, un Comité RSE Groupe-branche se tient en présence du Directeur Général de chaque branche afin d'établir le bilan des initiatives au regard des objectifs du Groupe sur la période écoulée et définir les orientations des mois et de l'année à venir. En outre, un Comité RSE transverse réunit mensuellement les directeurs RSE et RH des branches pour s'assurer de l'alignement des politiques et plans d'action tout au long de l'année.

La Direction du Développement Durable et de la RSE du Groupe veille également à la mise en conformité des activités au regard des évolutions réglementaires, administre les campagnes de reporting extra-financier, établit une vision consolidée des données extra-financières du Groupe, interagit avec les agences de notation et les investisseurs, gère la communication ainsi que les relations avec les parties prenantes pour tous les sujets concernant Lagardère SA et porte les projets transverses relevant de la responsabilité d'un Groupe coté. En 2024, le comité de pilotage dédié au renforcement du reporting extra-financier de Lagardère, mis en place en 2023, s'est poursuivi sous la double responsabilité de la Secrétaire Générale et du Directeur Financier du Groupe, tous deux membres du Comité Exécutif, fédérant les fonctions RSE, Finance, RH, Compliance, Contrôle interne et Opérations de chaque branche.

Au niveau des branches, les directions RSE proposent et animent la stratégie de chacune, en cohérence avec la stratégie du Groupe, et en coordonnent la mise en œuvre au sein de l'ensemble de leurs filiales et territoires d'implantation, fédérant toutes les fonctions et métiers. Des gouvernances dédiées à la RSE ont également été instaurées à leur niveau en complément du traitement régulier de cette thématique au sein de leurs comités exécutifs. Les branches accompagnent leurs entités opérationnelles dans l'identification des enjeux locaux ainsi que dans le déploiement des ressources nécessaires à leur gestion.

Les entités opérationnelles gèrent les plans d'action associés à l'exercice de leurs activités afin de respecter les objectifs fixés par le Groupe et les branches. Dans ce cadre, elles déploient les dispositifs et programmes transmis.



Critères RSE dans les systèmes d'incitation (GOV-3)

La section 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel portant sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société décrit les critères quantifiables extra-financiers pour l'exercice 2024. Les critères extra-financiers intégrés à la rémunération de long terme (plans d'actions de performance) des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SA et des cadres dirigeants du Groupe et leur attribution en 2024 sont quant à eux décrits en section 3.5.1.2.B et 3.8.9 du Document d'enregistrement universel.

2.1.4.2 DÉCLARATION SUR LA DILIGENCE RAISONNABLE (GOV-4)

La cartographie ci-dessous répertorie les informations incluses dans la déclaration relative à la durabilité du groupe Lagardère concernant la procédure de diligence raisonnable.

Éléments essentiels de la diligence raisonnable	Paragraphes dans la déclaration relative à la durabilité
a) Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	▸ Critères extra-financiers intégrés à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux : § 3.5.2.1, § 3.5.1.2.B, § 3.8.9 du Document d'enregistrement universel ▸ Traitement des questions de durabilité par les organes d'administration, de direction et de gouvernance : § 2.1.3.1 du rapport de durabilité
b) Collaborer avec les parties intéressées concernées à toutes les étapes de la diligence raisonnable	▸ Dialogue avec les parties prenantes : § 2.1.1.3 du rapport de durabilité
c) Identifier et évaluer les incidences négatives	▸ Analyse de double matérialité : § 2.1.2 du rapport de durabilité ▸ Cartographie des familles d'achats à risque : § 2.3.2.2 du rapport de durabilité
d) Prendre des mesures pour remédier à ces incidences négatives	▸ Code d'éthique : § 2.4.1.2.1 du rapport de durabilité ▸ Charte fournisseur responsable : § 2.4.1.2.3 du rapport de durabilité ▸ Évaluation EcoVadis et objectif associé : § 2.4.1.2.3 du rapport de durabilité ▸ Plans d'actions des branches décrits dans le rapport de durabilité : – § 2.3.1.5 : diversité et inclusion – § 2.3.1.6 : conditions de travail – § 2.3.1.7 : santé et sécurité au travail – § 2.3.2 : travailleurs dans la chaîne de valeur ▸ Ligne d'alerte Ethics Line : § 2.4.1.2.1 du rapport de durabilité

Éléments essentiels de la diligence raisonnable	Paragraphes dans la déclaration relative à la durabilité
e) Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	▸ Indicateurs sociaux publiés dans le rapport de durabilité : – Diversité et inclusion : § 2.3.1.5.2 et § 2.3.1.5.4 – Condition de travail : § 2.3.1.6.3 – Santé et sécurité : § 2.3.1.7.3 – Suivi du nombre d'alertes éthiques (droits humains) : § 2.3.1.4 ▸ Indicateurs environnementaux publiés dans le rapport de durabilité : – Émissions de GES : § 2.2.1 – Suivi des déchets : § 2.2.3 ▸ Audits sur site chez les fournisseurs de Hachette Livre : § 2.3.2.2 du rapport de durabilité

2.1.4.3 GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ (GOV-5)

Dans le cadre de l'engagement pour une transparence accrue et en réponse aux exigences de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), le Groupe a renforcé son dispositif de gestion des informations de durabilité. Ce dispositif a pour objectif de garantir la fiabilité, la cohérence et la conformité de nos informations extra-financières, afin de répondre aux attentes de nos parties prenantes.

Procédure de référence et instances de contrôle

Conformément à la transposition dans la loi française de la CSRD, un comité spécialisé du Conseil d'Administration est mandaté pour superviser la procédure de production et de contrôle de l'information de durabilité, au même titre que l'information financière (voir section 2.1.4.1 – schéma de gouvernance). Afin de répondre aux requis de la CSRD, le règlement intérieur du Conseil d'Administration a été mis à jour en 2024 en ce sens et confie cette responsabilité au Comité d'Audit. La procédure de gestion des informations de durabilité et leur dispositif de contrôle ont fait l'objet d'une session dédiée du Comité plénier réunissant CNRRSE et Comité d'Audit en décembre 2024.

Dans la phase de montée en puissance de cette nouvelle réglementation, un comité de pilotage opérationnel, dédié à la publication du rapport de durabilité du groupe Lagardère, a également été mis en place en 2023 et 2024, sous la double responsabilité du Secrétariat Général et de la Direction Financière. Coordonnée par la Direction de la RSE et du Développement durable du Groupe, cette instance s'est réunie à un rythme mensuel fédérant toutes les fonctions Groupe et branche impliquées : Risques, Compliance, RH, Opérations, etc. La mise en place d'une gestion en mode projet, baptisé Gaia, sous l'égide de ce comité de pilotage, a permis d'anticiper les travaux, de mobiliser les ressources et ainsi de réduire les risques pour cette première année de mise en œuvre.

Dispositifs de contrôle interne pour garantir la fiabilité, la traçabilité et la cohérence des informations

La Direction de la RSE et du Développement durable du groupe Lagardère est en charge de la coordination globale du rapport de durabilité et de la consolidation des données tant quantitatives que qualitatives.

Les données sont collectées auprès des branches via deux systèmes d'information centralisés : l'outil Acuredge, qui est dédié aux données sociales, et l'outil Anaplan, commun avec la consolidation de l'information financière et comptable, qui permet la collecte des données environnementales. Ces outils de place comportent des contrôles automatisés et bloquants, contribuant à la prévention des anomalies et incidents.

La Direction de la RSE et du Développement durable du Groupe a établi pour l'exercice 2024 des calendriers et procédures de collecte, qui sont déclinés sous forme de protocoles et référentiels communiqués à chaque branche. Chacune des branches les applique à ses filiales et entités pays. La collecte des informations requises par le reporting de durabilité est réalisée par les filiales. Ces dernières sont responsables de la fiabilité et de la traçabilité des données remontées.

Des revues de cohérence de ces données sont réalisées à un niveau consolidé par chaque équipe corporate de branche pour son périmètre, puis par la Direction de la RSE et du Développement durable, qui assure un contrôle indépendant complémentaire pour l'ensemble du Groupe.

Le rapport de durabilité couvre un large éventail de données sociales, environnementales et de gouvernance. La production de ces informations, tant quantitatives que qualitatives, mobilise des fonctions et métiers variés. La Direction de la RSE et du Développement durable du Groupe a défini des rôles et responsabilités pour chaque indicateur, en privilégiant une approche de proximité avec les métiers concernés. Cette organisation vise à assurer la fiabilité du reporting.

Le groupe Lagardère s'engage à la mise en place d'une démarche d'amélioration continue de son dispositif de contrôle interne de l'information de durabilité sur les trois ans à venir dans le cadre de la mise en œuvre de la CSRD. La Direction des Risques, de la Conformité et du Contrôle interne et la Direction de l'Audit Groupe prévoient l'intégration progressive à partir de 2025 des enjeux liés à l'information de durabilité dans le dispositif existant de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que dans le plan d'audit. Ces démarches s'inscriront en complémentarité avec les travaux diligentés annuellement par les Commissaires aux Comptes (voir section 2.5 du rapport de durabilité).

2.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES RFA

2.2.1 CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1)

2.2.1.1 LES ENJEUX CLIMATIQUES CHEZ LAGARDÈRE

2.2.1.1.1. IMPACTS, RISQUES, ET OPPORTUNITÉS

Les activités du groupe Lagardère contribuent aux émissions mondiales de gaz à effet de serre et sont également exposées aux conséquences du changement climatique, qu'elles soient physiques ou liées à la transition des économies dans ce domaine. Les principaux enjeux du Groupe sont liés à l'approvisionnement en papier des activités de l'édition (Lagardère Publishing) et de presse (Lagardère News), à la vente des produits vendus par la branche Lagardère Travel Retail ainsi qu'aux aléas climatiques pouvant affecter les gares et aéroports dans lesquels opère la branche.

En 2023, dans le cadre de son analyse de double matérialité, et sur la base de travaux réalisés la même année examinant les risques physiques et de transition spécifiques aux activités de ses branches, le Groupe a réévalué son exposition aux risques climatiques tant dans ses opérations propres que sur sa chaîne de valeur en amont et en aval. Sur le long terme, cette analyse a mis en évidence deux risques de transition principaux :

- le risque de hausse des prix du papier du fait des conflits d'usage autour du bois dans un contexte probable d'accroissement de la demande par d'autres secteurs, par exemple le secteur de la construction ;
- le risque de diminution des recettes et profits due à la baisse du trafic aérien à la suite de changements d'habitudes de consommation ou de contraintes réglementaires.

Cette analyse a conclu à la non-matérialité de ces risques. Toutefois, les activités du groupe Lagardère contribuent à l'émission de gaz à effet de serre, avec un impact matériel sur le climat à court terme. La concentration des émissions dans l'atmosphère concourt à l'intensification des aléas climatiques (températures, canicule, inondations, perturbations du cycle de l'eau, dégradation des terres et glissements de terrain, pressions sur la biodiversité, etc.). Sur le long terme, l'intensification de ces aléas contribuerait à la raréfaction des ressources naturelles ainsi qu'à un accroissement des inégalités dans leur répartition. Afin de limiter cet impact, le groupe Lagardère souhaite soutenir l'atteinte des engagements de l'Accord de Paris sur le climat en se fixant une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Enjeu matériel spécifique	Impacts, risques et opportunités matériels	Description	Périmètre concerné
Changement climatique	Impact négatif	Émission de gaz à effet de serre	Groupe

2.2.1.1.2. ANALYSE DES SCÉNARIOS CLIMATIQUES ET DE LA RÉSILIENCE DU MODÈLE D'AFFAIRES

Au fil des années, le Groupe a réalisé plusieurs exercices d'analyse des risques climatiques afin de pouvoir rendre compte de son niveau d'exposition, de sa vulnérabilité et plus généralement de la résilience de son modèle d'affaires. Réalisée en 2022, la première étude a porté sur l'ensemble du Groupe et couvrait déjà l'intégralité de la chaîne de valeur de Lagardère (notamment les clients et les principaux fournisseurs). Cette première étude a depuis été enrichie avec des analyses quantifiées portant sur les risques physiques et de transition considérés comme les plus impactants par les parties prenantes internes de l'étude au niveau du groupe Lagardère et de ses branches les plus matérielles Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

Trois horizons de temps projetés ont été considérés pour l'analyse : 2025 (court terme), 2030 (moyen terme) et 2050 (long terme).

Lagardère a initialement choisi deux scénarios climatiques sur lesquels allait reposer l'ensemble de son analyse :

- un scénario dit de « trajectoire alignée sur l'accord de Paris », sur la base d'un réchauffement climatique inférieur à + 1,5 °C en 2100. Ce scénario, basé sur le scénario SSP1-2.6 (ex-RCP 2.6 – Representative Concentration Pathways) du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), nécessite une forte mobilisation des gouvernements et institutions internationales, des tarifications du carbone élevées (taxation carbone, fixation d'un prix de la tonne de carbone, etc.), une sensibilisation importante des consommateurs au changement climatique et à ses conséquences et, globalement, des actions volontaristes de réduction des émissions afin d'atteindre les objectifs de l'accord de Paris. Un scénario ambitieux qui appelle de fortes mesures d'atténuation ayant un impact fort à court terme sur l'activité de Lagardère ;
- un scénario « trajectoire continue » sur la base d'un réchauffement de la planète autour de + 4 °C en 2100. Ce scénario basé sur le scénario SSP5-8.5 du GIEC repose sur les hypothèses d'un « business as usual », c'est-à-dire une mobilisation limitée, une tarification carbone faible et des émissions qui continuent d'augmenter sans que les politiques actuelles ne soient modifiées. Un scénario résolument pessimiste qui appelle, à terme, une nécessaire adaptation face aux conséquences physiques du changement climatique.

À partir de 2024, un scénario « trajectoire intermédiaire » a été étudié en complément des deux scénarios précédents sur la base d'un réchauffement autour de 2,7 °C en 2100. Ce scénario est aligné sur le scénario SSP2-4.5 dans lequel le niveau d'émissions correspond à celui des Contributions Déterminées au niveau National. Dans ce scénario, le rythme d'émissions ne subit pas de variations brutales majeures. Certaines actions d'atténuation sont mises en place dans une majorité de pays du monde mais pas à un niveau suffisant pour infléchir le réchauffement d'ici à la fin du siècle. D'ici à 2050, la pression des citoyens ou des consommateurs et plus généralement la mobilisation des institutions nationales et internationales est significativement moins forte que dans le scénario dit de « trajectoire alignée sur l'accord de Paris ».

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

Étude des risques physiques

Une analyse d'exposition aux risques physiques du réchauffement climatique a été conduite dès 2022. Elle portait sur les principaux bâtiments de Lagardère qu'ils soient en détention propre ou en location ainsi que sur une sélection de bâtiments des principaux fournisseurs (par exemple des papetiers et des imprimeurs).

Neuf périls climatiques physiques chroniques et aigus (précipitations, vague de chaleur, sécheresse, tempête, inondation, froid, grêle, vent et feu de forêt) ont été pris en compte. Leur évolution a été projetée sur les deux scénarios identifiés initialement, c'est-à-dire le scénario dit de « trajectoire alignée sur l'accord de Paris » et le scénario dit de « trajectoire continue » sur les trois horizons de temps. En 2024, le troisième scénario dit de « trajectoire intermédiaire » a été ajouté. L'évolution de l'occurrence et de la magnitude des risques climatiques est projetée au moyen de proxy (exemples : le nombre de jours pour lesquels la température excède 35 °C dans l'année pour les vagues de chaleur, ou la hauteur d'eau d'une inondation centennale, c'est-à-dire associée à une probabilité d'occurrence de 1 pour 100 pour les inondations). Ces neuf périls climatiques ont été sélectionnés pour couvrir le plus largement possible les risques auxquels Lagardère est exposé tout en disposant de données fiables issues des derniers modèles climatiques à disposition (CMIP6). L'ensemble de l'analyse comporte donc les mêmes niveaux d'incertitudes que les modèles sous-jacents.

Cette analyse a été reconduite en 2023 et 2024 et a confirmé l'exposition importante des sites de Lagardère aux périls suivants : précipitations, sécheresses et vagues de chaleur.

Les analyses d'expositions de 2023 et 2024 ont été réalisées à partir des données fournies par un prestataire externe spécialisé et reconnu du secteur, Zurich Resilience Solutions, sur la base d'une sélection des sites (coordonnées géospatiales) représentant plus de 70 % de la valeur totale des actifs tangibles du Groupe et environ 50 % de son chiffre d'affaires.

Cette analyse d'exposition a été complétée d'une étude de vulnérabilité des sites afin d'aboutir à une quantification des risques. Tous les risques ont été évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence (voir tableaux ci-dessous) et ont fait l'objet d'une estimation préliminaire de leurs impacts financiers potentiels.

2030

		Scénario 1,5 °C		Scénario 2,7 °C		Scénario 4 °C	
Catégorie	**Description**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**
Risques physiques	Hausse des prix du papier	Possible	Faible	Possible	Faible	Possible	Faible
	Disruption des activités aéroportuaires	Très probable	Faible	Très probable	Faible	Très probable	Faible
	Dommages sur les bâtiments	Très probable	Faible	Très probable	Faible	Très probable	Faible

2050

		Scénario 1,5 °C		Scénario 2,7 °C		Scénario 4 °C	
Catégorie	**Description**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**
Risques physiques	Hausse des prix du papier	Possible	Faible	Possible	Faible	Possible	Faible
	Disruption des activités aéroportuaires	Très probable	Faible	Très probable	Faible	Très probable	Faible
	Dommages sur les bâtiments	Très probable	Faible	Très probable	Faible	Très probable	Faible

Les deux principales vulnérabilités identifiées, sur les sites de Lagardère, en lien avec de possibles aléas climatiques (vagues de chaleur, températures maximales, inondations, feux de forêts, précipitations, tempêtes, vents violents, sécheresses, etc.) portent sur :

- la disruption des activités aéroportuaires du fait de l'occurrence d'inondations ou de tempêtes sur plusieurs jours consécutifs entraînant des annulations de vols, voire une fermeture de l'aéroport et une baisse du trafic ;
- les dommages sur les bâtiments physiques du fait de l'occurrence d'inondations ou de vents violents.

L'étude de vulnérabilité a aussi intégré une analyse portant sur les impacts potentiels de l'augmentation des feux de forêts et des vagues de chaleur sur la disponibilité en bois et consécutivement en pâte à papier. Les éléments de cette analyse ont été mobilisés dans une analyse plus globale intégrant des vecteurs liés à la transition et détaillés plus bas.

Les sites des principaux fournisseurs identifiés ont été exclus des quantifications dans la mesure où l'analyse de vulnérabilité a statué sur leur caractère interchangeable. Ainsi, même si quelques fournisseurs importants en volume (des imprimeurs ou des producteurs de papier par exemple) subissaient des événements climatiques impactant la continuité de leur activité à court terme, il serait possible à Lagardère Publishing de modifier son approvisionnement auprès de fournisseurs dans d'autres pays pour éviter des ruptures d'approvisionnement.

L'étude de vulnérabilité conclut que les périls pour lesquels les sites Lagardère sont les plus vulnérables sont les périls vents et inondations pour leurs dommages sur les bâtiments et le péril tempêtes pour la disruption d'activité potentielle sur les sites aéroportuaires (en cas d'arrêt sur plusieurs jours générant une baisse significative du trafic aéroportuaire). Dans les trois scénarios considérés, la magnitude des impacts reste comparable jusqu'en 2050. Les impacts attendus s'accroissent lentement à partir de 2030. Globalement, les impacts estimés à date restent modestes.

Étude des risques de transition

L'ensemble des analyses effectuées depuis 2022 ont permis d'établir un univers des risques de transition pouvant affecter les activités de Lagardère et de ses branches. Une sélection appropriée de parties prenantes a été mobilisée pour revoir ce périmètre de risques et qualifier qualitativement l'exposition et la vulnérabilité du Groupe.

Les risques identifiés couvrent les catégories proposées par la TCFD (Réglementaire, Marché, Technologique et Réputation) :

- la hausse des contraintes réglementaires (efficacité énergétique des bâtiments, packaging, publicité, invendus) ;
- l'évolution progressive à la baisse du trafic aérien du fait de changements d'habitude de consommation ou de contraintes réglementaires qui pourrait constituer dans un cas extrême un retournement brutal du marché aérien. La probabilité d'occurrence de ce dernier cas a été jugée tellement faible qu'elle n'a pas fait l'objet d'une quantification ;
- le risque de disponibilité des matières premières du fait d'une concurrence accrue pour l'usage de matériaux biosourcés (« wood pulp ») et la tension sur les métaux critiques pour le numérique ;
- la hausse des coûts liés à l'énergie (électricité et besoin en climatisation dans les points de vente) ;
- l'évolution des modes de consommation (changements habitudes et attentes consommateurs, déconsommation dans les points de vente, achats de livres de seconde main) ;
- la pression des parties prenantes (employés, investisseurs, consommateurs) : difficulté à recruter, à se financer, à vendre ;
- la tarification accrue des émissions de GES.

Sur cette période 2030-2050, ces analyses ont donc permis d'aboutir, en synthèse, à l'identification de deux risques de transition majeurs parmi ceux cités plus haut :

- le risque de hausse des prix du papier du fait des conflits d'usage autour du bois dans un contexte probable de hausse de la demande par d'autres secteurs ou d'impact sur l'offre par accroissement à la fois des surfaces protégées et des surfaces affectées par les feux de forêts et les vagues de chaleur ;
- le risque d'évolution progressive à la baisse du trafic aérien du fait de changements d'habitude de consommation ou de contraintes réglementaires exercées sur le consommateur.

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

2030

		Scénario 1,5 °C		Scénario 2,7 °C		Scénario 4 °C	
Catégorie	**Description**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**
Risques de transition	Hausse des prix du papier	Possible	Faible	Possible	Faible	Possible	Faible
	Évolution à la baisse du trafic aérien	Possible	Modérée	Peu probable	Faible	Très peu probable	Faible

2050

		Scénario 1,5 °C		Scénario 2,7 °C		Scénario 4 °C	
Catégorie	**Description**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**
Risques de transition	Hausse des prix du papier	Possible	Modérée	Possible	Modérée	Possible	Modérée
	Évolution à la baisse du trafic aérien	Possible	Forte	Peu probable	Faible	Très peu probable	Faible

Concernant le risque de hausse du prix du papier, l'analyse a pris en compte l'évolution projetée dans les scénarios mentionnés précédemment. La résultante de ses évolutions aboutit à une estimation à la hausse du prix du papier d'environ 30 % d'ici à 2050 sur les trois scénarios ce qui représente un impact financier modéré pour Lagardère Publishing avant la prise en compte d'actions d'adaptation.

Concernant le risque de baisse du trafic aérien, un scénario d'évolution en ligne avec une trajectoire d'émission nette zéro (1,5 °C) et supposant une baisse de 3 % par an en volumes du trafic aérien a été pris en compte. Il aboutit à une réduction notable du chiffre d'affaires et de la profitabilité de cette activité : il s'agit d'un risque fortement matériel pour Lagardère et sa branche Lagardère Travel Retail avant la prise en compte de mesures d'adaptation. Cette hypothèse d'évolution à la baisse du trafic a été mobilisée dans le cadre de tests de sensibilités de Lagardère Travel Retail et conclu à une absence de perte de valeur. L'analyse a aussi été conduite sur la base du scénario intermédiaire associé à un taux de croissance du trafic aérien de 2,5 % maximum pour permettre de respecter la limite du budget d'émissions du secteur à horizon 2050. L'application de ce taux de croissance maximum n'a pas d'impact sur le chiffre d'affaires projeté de Lagardère Travel Retail dans ce scénario.

L'analyse quantifiée confirme l'appréciation exprimée dans l'analyse de double matérialité qui attribue la cotation de 2 pour les risques climatiques.

Résilience de la stratégie et du modèle d'affaires

Pour l'ensemble des risques identifiés et quantifiés, Lagardère dispose d'une marge de manœuvre pour mettre en place des mesures d'adaptation permettant de réduire fortement leur magnitude.

Concernant les risques physiques, dans les trois scénarios considérés, la magnitude des impacts attendus s'accroît lentement à partir de 2030 et reste modeste jusqu'en 2050.

Concernant, le risque de hausse du prix de la matière première papier, dont l'impact est jugé modéré dans les trois scénarios, Lagardère Publishing pourrait mettre en place des mesures de réduction de l'intensité en papier par livre vendu (formats plus petits, papier plus fin, etc.). Lagardère Publishing serait aussi capable de répercuter l'accroissement du prix d'achat en papier sans que cela ne dégrade sa compétitivité dans la mesure où l'ensemble du secteur serait affecté par cet effet inflationniste.

Concernant le risque d'évolution à la baisse du trafic aérien, dont l'impact est jugé fort dans un scénario 1,5 °C, Lagardère Travel Retail peut aussi mettre en place des mesures d'adaptation. Le caractère progressif de la baisse du trafic permettrait de renégocier les contrats de concessions et d'ajuster les surfaces louées et les loyers. En cas de forte baisse du trafic, le secteur pourrait entamer un mouvement de consolidation dans l'objectif de mutualiser les coûts transverses et de bénéficier d'économies d'échelle. Cette capacité à ajuster une partie de ses coûts fixes face à une nouvelle donne macro-économique souligne la résilience du modèle économique du Travel Retail même à des chocs importants.

2.2.1.2 LA GOUVERNANCE CLIMAT

Au niveau du Groupe, la Direction du Développement durable et de la RSE, placée sous l'autorité de la Secrétaire Générale qui est également membre du Comité Exécutif, fixe le cadre de la stratégie Climat de Lagardère SA en lien avec les directions RSE des branches. Elle en contrôle le déploiement ainsi que l'exécution au sein des branches. Une fois par an, un Comité RSE Groupe-branche se tient en présence du Directeur Général de chaque branche afin d'établir le bilan des initiatives au regard des objectifs du Groupe sur l'année écoulée et définir les orientations de l'année suivante. En outre, un Comité RSE transverse réunit mensuellement les directeurs RSE des branches pour s'assurer de l'alignement des politiques et plans d'action tout au long de l'année.

Un Comité de pilotage carbone, réunissant les directions RSE, Finance et Opérations du Groupe et des branches a été créé et s'est tenu mensuellement durant l'ensemble de l'année 2024. Ce Comité a permis de répondre aux besoins opérationnels du déploiement des processus de reporting carbone et de superviser l'élaboration du plan de transition du Groupe. Ce Comité de pilotage a vocation à se pérenniser à un rythme trimestriel pour un pilotage régulier de la trajectoire de décarbonation du Groupe.

La gouvernance des enjeux RSE par le Conseil d'Administration et l'intégration des considérations climatiques dans la rémunération des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance sont décrites dans la section 3.2 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise » de ce Document d'enregistrement universel.

2.2.1.3 LE PLAN DE TRANSITION (E1-1)

2.2.1.3.1. POLITIQUE CLIMAT DU GROUPE LAGARDÈRE (E1-2)

Le groupe Lagardère poursuit depuis plusieurs années un engagement environnemental au regard de ses activités : lutte contre le changement climatique, approvisionnement en énergie renouvelable, efficacité énergétique, gestion responsable des ressources (papier et plastique notamment) et éco-responsabilité de la chaîne alimentaire. Le Groupe reconnaît l'importance de son rôle dans la lutte contre le changement climatique et ambitionne de réduire ses émissions de gaz à effet de serre en contribuant aux objectifs des accords de Paris. L'engagement pris par Lagardère de réduction de son empreinte carbone est inscrit dans sa politique environnementale. Les équipes dans chaque branche sont chargées de porter et d'incarner cette politique, aussi bien en interne qu'à l'externe, auprès des sous-traitants et des fournisseurs avec lesquels elles peuvent être amenées à coopérer.

Au cours de l'année 2024, le groupe Lagardère a précisé et formalisé cet engagement à travers un plan de transition intégré à sa stratégie globale, basé sur la contribution active de ses deux principales branches (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) ainsi que celle des pôles News et Radio. Ce plan de transition est aligné sur une trajectoire 1,5 °C sur les scopes 1 et 2 combinés (-46 % de réduction des émissions ensemble), et sur un scénario « bien en dessous de 2 °C » pour le scope 3. Il a été validé par la Direction Générale de chaque branche et présenté à une instance conjointe du Conseil d'Administration, réunissant les membres du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, assurant ainsi une cohérence et un alignement stratégique à tous les niveaux de l'organisation.

Compte tenu des secteurs d'activités spécifiques couverts par les activités du Groupe, le plan de transition impulsé par Lagardère dans son rôle de maison mère, se traduit de manière différente dans les stratégies respectives de chaque branche.

Forte d'une expertise de quinze ans sur le carbone, initiée en France dès 2009, Lagardère Publishing s'est engagée dès 2021 sur un objectif de réduction de 30 % d'ici à 2030 de son empreinte carbone. L'ensemble des équipes et de l'appareil industriel sont mobilisés, par les challenges d'éco-conception autour d'un plan de décarbonation complet, dont les initiatives éprouvées d'abord sur le périmètre France ont été dupliquées par la suite sur le périmètre international. L'optimisation de l'empreinte CO_2 présente un bon alignement, en termes de modèle d'affaires, avec l'optimisation des coûts à chaque étape de la chaîne de valeur maîtrisée par la branche, de la conception des livres en passant par les tirages, la fabrication, le stock et le fret. Les partenariats durables établis avec les fournisseurs, du fait de la taille critique de la branche dans le secteur de l'édition, permet le développement de pratiques à impacts dès 2022-2023. La branche a ainsi d'ores et déjà enregistré -35 % d'émission de CO_2 sur le périmètre Édition entre 2019 et 2024.

Lagardère Travel Retail s'inscrit dans une dynamique plus récente en termes de formalisation du plan de transition dans sa stratégie. Son premier inventaire des émissions de GES date de 2021 (sur données 2019) : la branche établit en 2024, pour la première fois, un plan de décarbonation complet, autour d'une trajectoire climatique qui tient compte des spécificités de son modèle d'affaires, en tant que distributeur de produits manufacturés dans le cadre de concessions de points de vente limitées dans le temps suite à des gains d'appel d'offres. Si les concédants intègrent le critère de l'empreinte carbone des points de vente dans le choix des concessionnaires, Lagardère Travel Retail doit cependant composer avec un modèle d'affaires qui les rémunère sur les ventes et reste dépendant de l'effort de décarbonation de ses fournisseurs. Sa forte croissance repose en partie sur sa ligne de métier de restauration, la plus émissive. Les marges de manœuvre, tant vis-à-vis des concédants que des fournisseurs, sont de ce fait à prendre en compte.

2.2.1.3.2. TRAJECTOIRE ET AMBITION CLIMATIQUE (E1-4)

La trajectoire carbone du Groupe se base sur l'ensemble de ses émissions directes et indirectes à l'exception de certaines catégories d'émissions pour lesquelles le Groupe considère avoir un contrôle très faible ou les considère non significatives [1]. Ainsi, à moyen terme, le groupe Lagardère s'engage sur la base des émissions de 2019 à une réduction absolue de près de 28 % de l'ensemble des émissions d'ici à 2030. Un objectif fondé sur les dernières connaissances scientifiques en matière de climat, et qui se décompose comme suit :

- une réduction absolue de 46 % des émissions des scopes 1 et 2 (représentant 4 % des émissions totales du Groupe en 2024), dont les parts respectives suivantes sont données à titre estimatif : – 33 % sur le scope 1 et – 96 % sur le scope 2 (méthodologie market-based) ;
- une réduction absolue de 28 % des émissions indirectes de scope 3, liées à l'activité du Groupe et à ses chaînes de valeur (représentant 96 % des émissions totales du Groupe en 2024).

Compte tenu de son caractère représentatif pour les activités du Groupe, l'année 2019 a été choisie comme année de référence pour la fixation de cette trajectoire de réduction, les années 2020, 2021 ainsi que le premier semestre 2022 ayant été fortement perturbées, notamment pour la branche Lagardère Travel Retail, par la pandémie de Covid-19. Par ailleurs, c'est également sur cette année 2019 que le Groupe avait procédé, au cours de l'année 2021, à une mise à jour internationale de son empreinte carbone.

Bien que le Groupe n'ait pas entamé de démarche de certification officielle pour le moment, ces objectifs à moyen terme sur les scopes 1 et 2 ont été définis en utilisant la méthode « contraction absolue » intersectorielle telle que définie par le référentiel de l'initiative Science-Based Target [2]. En effet, ils respectent les règles des meilleurs standards disponibles en termes d'engagements en respectant une trajectoire compatible avec un scénario 1,5 °C sur les scopes 1 et 2 et avec un scénario « Bien en dessous de 2 °C » sur le scope 3. Cette différence d'ambition s'explique par la nature des émissions :

- pour les scopes 1 et 2 dont les émissions sont principalement liées aux consommations d'énergie des filiales du Groupe, un plan d'action concret est déjà déployé pour réduire ces émissions, sous la totale maîtrise du Groupe et de ses branches ;
- les émissions de scope 3 sont principalement liées aux produits et services achetés auprès des fournisseurs et en conséquence moins pilotables par le Groupe et ses branches. Cependant, même si la maîtrise est plus faible sur la réduction des émissions, un plan d'action est déployé sur la sélection des produits et des fournisseurs ainsi que sur l'accompagnement aux changements de pratiques de consommation vers des pratiques plus responsables, comme détaillé plus bas.

Ces objectifs prennent en compte les perspectives d'évolution attendues des branches, notamment l'augmentation des volumes de ventes ainsi que les changements de préférence des consommateurs pour les trois filiales Lagardère Travel Retail, Lagardère Publishing et Lagardère News.

Périmètre	Scénario de référence	Objectif	Année de référence	Valeur de référence	Horizon	Valeur 2024	% de réduction 2024 vs 2019
Scopes 1 et 2 (market-based)	1,5 °C	-46 %	2019	96 ktCO_2e	2030	20 ktCO_2e	-80 %
Scope 3	WB2C	-28 %	2019	2 313 ktCO_2e	2030	2 045 ktCO_2e	-12 %

Les émissions liées au poste 3.15 sont exclues des totaux 2019 et 2024. Ces objectifs sont fixés sur le périmètre Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère News et Lagardère Radio.

L'objectif combiné portant sur les scopes 1 & 2 se décompose, à titre estimatif, comme suit : – 33 % sur le scope 1, et – 96 % sur le scope 2 (méthodologie market-based).

Au cours de l'année 2023, le groupe Lagardère a réalisé une mise à jour de l'inventaire de ses émissions de GES en suivant toujours les lignes directrices du Greenhouse Gas Protocol. Basé sur des données réelles et estimées, et couvrant plus de 50 % de son chiffre d'affaires, et sujet à une extrapolation pour 50 % du périmètre pour le couvrir dans son ensemble, ce bilan avait également pour objectif de tester le nouvel outil développé par le Groupe pour la réalisation d'un reporting annuel intégrant désormais un scope 3 complété (en plus des scopes 1 et 2) et pour permettre le pilotage de sa trajectoire de décarbonation.

Cette démarche a permis de confirmer le travail réalisé en 2019 tout en apportant plus de précision et plus de fiabilité sur les émissions actuelles du Groupe, constituant ainsi une base solide pour le développement du plan de transition. En se fondant sur des données fiabilisées et mises à jour annuellement, Lagardère s'assure que les actions formalisées par le cadre du plan de transition sont adaptées à la réalité de ses opérations et qu'elles auront un impact mesurable dans le temps sur la réduction de ses émissions.

Ce travail sera poursuivi les années suivantes, afin de renforcer la précision de la donnée disponible, notamment en obtenant des facteurs d'émission spécifiques aux produits et aux fournisseurs, en étendant le scope de données réelles collectées et en améliorant les méthodologies d'estimation. Ces améliorations progressives permettront de piloter de manière plus fine deux des leviers clés pour le Groupe, à savoir le suivi et l'accompagnement des fournisseurs dans leur stratégie de décarbonation, ainsi que la sélection des produits et fournisseurs sur la base de leur empreinte environnementale.

Le groupe Lagardère ne fait pas partie des secteurs exclus des indices de référence « accord de Paris ».

(1) Les émissions ne faisant pas partie du plan de transition du Groupe, par contraste avec le reporting carbone publié dans la partie « L'empreinte carbone du Groupe », sont les suivantes :
– les émissions liées aux participations (poste 3.15) des branches Lagardère Travel Retail et Lagardère News (représentant environ 10 % du reporting carbone total du Groupe) ;
– les émissions de scope 1 et 2 des entités Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing, Lagardère Labs, et du Corporate (représentant moins de 0,1 % du reporting carbone total du Groupe).

(2) Source : Getting Started Guide for Science-Based Target Setting.

2.2.1.3.3. MISE EN ŒUVRE (E1-3)

2.2.1.3.3.1. Leviers de décarbonation clés pour l'ensemble du groupe Lagardère

Le groupe Lagardère a élaboré un plan d'action en lien avec son objectif de réduction des émissions de 28 % en 2030 par rapport à 2019. Le plan d'action, décliné opérationnellement au niveau de chacune des branches, permet d'atteindre – 25 % de réduction et couvre ainsi plus de 90 % de l'objectif fixé. Pour atteindre l'objectif de réduction fixé de – 28 %, le groupe Lagardère prévoit de rester vigilant aux évolutions du marché et des nouvelles pratiques dans les années à venir, afin d'adapter sa stratégie et ses actions en conséquence. Cette approche devrait permettre de combler l'écart restant et d'atteindre l'objectif de décarbonation de manière pragmatique.

Le périmètre organisationnel du plan de transition est quasi identique au périmètre du reporting carbone présenté dans la section « L'empreinte carbone de Lagardère » garantissant ainsi une approche transparente. Il couvre ainsi les deux branches principales du Groupe : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, ainsi que les entités Lagardère News et Lagardère Radio (soit plus de 90 % de son chiffre d'affaires en 2024).

Seules les entités Lagardère Ressources (fonctions support), Lagardère Live Entertainment (spectacles), Lagardère Paris Racing (infrastructures sportives) et Lagardère Labs (innovation) ont été exclues du reporting carbone scope 3 et sources mobiles, ainsi que du plan de transition, représentant conjointement moins de 1 % du chiffre d'affaires global du Groupe et de ses émissions. Certaines activités de la branche Lagardère Publishing (Fascicules, Jeux de société et une petite part de l'Édition) ont également été exclues, comptant pour près de 6 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'intégration du périmètre complet de Lagardère Publishing dans la trajectoire de décarbonation du Groupe se fera au rythme de leur mise à bord progressive dans la comptabilité carbone du Groupe.

Le périmètre opérationnel du plan de transition ne prend pas en compte la catégorie 3.15 « Investissement » du GHG Protocol. Ce poste regroupe les émissions liées aux participations non contrôlées des branches du groupe Lagardère, lesquelles ont par conséquent très peu de leviers entre leurs mains pour influer sur les émissions. Pour cette raison, ce poste a été écarté des trajectoires définies dans le plan de transition.

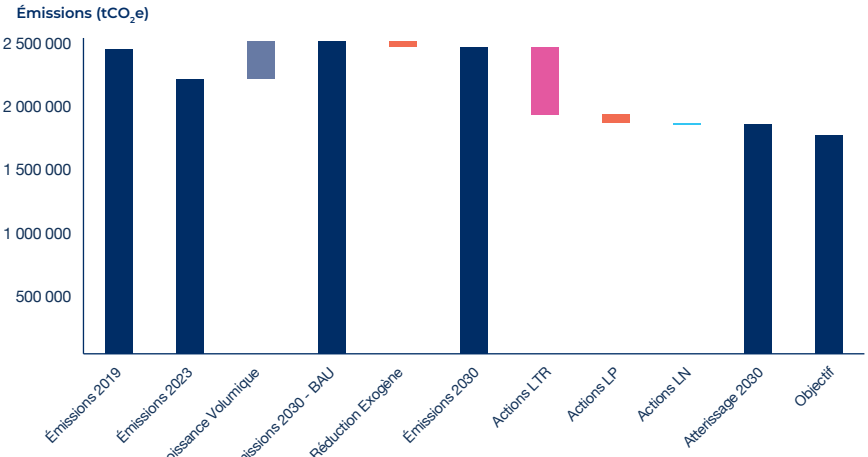
S'attendant à une croissance significative notamment sur l'activité de commerce en zone de transport (Lagardère Travel Retail), le Groupe s'est attaché à traduire les perspectives économiques inscrites dans les business plans de ses branches en impact sur les émissions en restant au plus proche de la donnée physique (ex : augmentation des ventes de produits ou de repas, des quantités de papier achetées et du nombre d'auditeurs de ses programmes), avant de considérer les réductions d'émissions liées à des facteurs exogènes (ex : la décarbonation des mix électriques des pays dans lequel le Groupe opère telle que prévue par l'Agence internationale de l'énergie) ou les actions de décarbonation prévues par le Groupe et ses branches.

L'approvisionnement en électricité renouvelable dans les géographies où cela est pertinent étant une des actions considérées par le Groupe et ses branches, les objectifs de décarbonation sont comptabilisés selon la méthode Market-Based telle que définie dans le GHG Protocol.

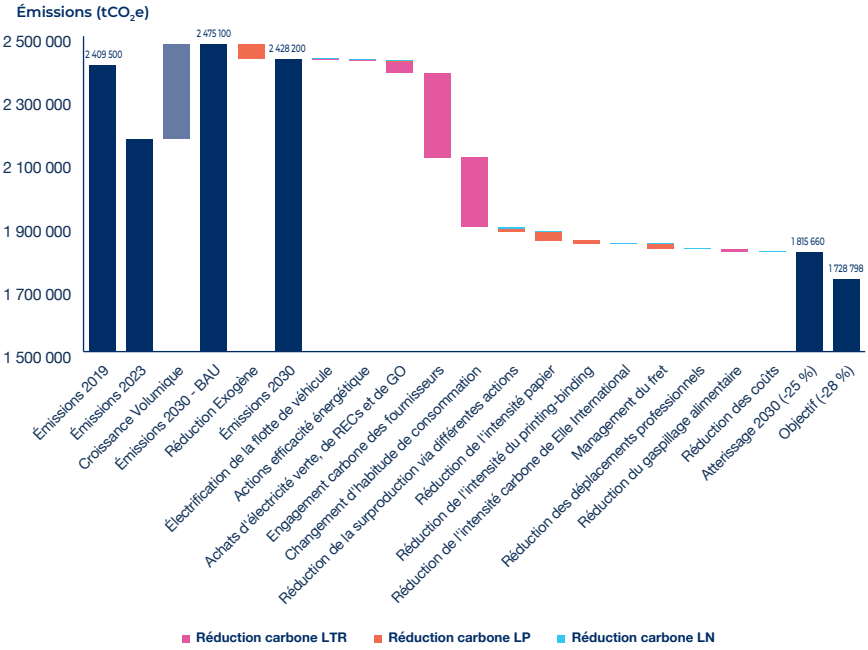
L'identification des leviers de décarbonation s'est basée sur les meilleures pratiques de place des différents secteurs d'activité du Groupe, ainsi que sur les recommandations d'organisations nationales et internationales. L'ambition de certains leviers de décarbonation est ainsi directement reliée à des scénarios visant la neutralité carbone à l'échelle nationale (comme les scénarios Transition(s) 2050 de l'ADEME) ou bien internationale (scénarios STEPS – APS – Net Zero de l'IEA). C'est notamment le cas du levier « Orientation vers une consommation responsable » de Lagardère Travel Retail qui vise notamment à réduire les quantités de viande rouge dans les menus servis, qui se base sur les tendances alimentaires attendues dans le cadre du scénario Génération frugale de l'ADEME compatible avec la limitation du réchauffement de la planète à 1,5 °C.

Le graphique ci-dessous présente les leviers de décarbonation et les actions clés du plan de réduction des émissions GES du groupe Lagardère, réparties selon les contributions des différentes branches et selon les postes d'émission.

Trajectoire du groupe Lagardère



Actions d'atténuation du changement climatique détaillées



L'impact des réductions des émissions GES de l'ensemble des actions identifiées a été quantifié et est présenté dans le tableau ci-dessous.

	Actions clés de décarbonation	Horizon temporel	Impact carbone (tCO_2e)	Contribution à la réduction pour la branche et par scope (%)	Investissements visant à soutenir la mise en œuvre du plan de transition (CapEx et/ou OpEx)
Scope 1 et 2					
LTR	Efficacité énergétique	2030	3 570	**0,08**	500 k€/an
	Électrification de la flotte de véhicule	2030	1 421	**0,04**	5,4 k€/véhicule
	Approvisionnement en électricité renouvelable	2025	37 629	**0,88**	150 k€/an
LP	Électrification de la flotte de véhicule	2030	502	**0,21**	12 k€/véhicule
	Approvisionnement en électricité renouvelable	2025	2 275	**0,79**	Analyse en cours
LN	Efficacité énergétique	2030	74	**0,24**	En cours de discussion avec les bailleurs
	Électrification de la flotte de véhicule	2030	108	**0,45**	5,4 k€/véhicule
	Approvisionnement en électricité renouvelable	2025	93	**0,31**	15 k€/an
Scope 3					
LTR	Engagement carbone des fournisseurs	2030	267 159	**0,54**	100-200 k€/an sur le court terme 500 k€/an sur le moyen terme
	Orientation vers une consommation responsable	2030	219 779	**0,45**	N/A
	Électrification de la flotte de véhicule	2030	218	**< 1 %**	N/A
	Diminution du gaspillage alimentaire	2030	6 846	**0,01**	< 100 k€/an
LP	Réduction de la surproduction via différentes actions	2030	9 358	**0,12**	Pas de coûts significatifs identifiés
	Réduction de l'intensité papier	2030	27 299	**0,46**	Pas de coûts significatifs identifiés
	Réduction de l'intensité du printing-binding	2030	9 566	**0,16**	Pas de coûts significatifs identifiés
	Management du fret	2030	15 606	**0,25**	Pas de coûts significatifs identifiés
	Électrification de la flotte de véhicule	2030	120	**< 1 %**	N/A
	Réduction des déplacements professionnels	2030	453	**< 1 %**	Pas de coûts significatifs identifiés
LN	Réduction de la surproduction	2030	5 151	**0,50**	Pas de coûts significatifs identifiés
	Réduction de l'intensité papier	2030	1 331	**0,12**	Pas de coûts significatifs identifiés
	Réduction des coûts	2030	2 596	**0,25**	Pas de coûts significatifs identifiés
	Réduction de l'intensité carbone de Elle International	2030	188	**0,02**	Pas de coûts significatifs identifiés
	Management du fret	2030	1 090	**0,10**	Pas de coûts significatifs identifiés
	Électrification de la flotte de véhicule	2030	25	**< 1 %**	N/A
	Réduction des déplacements professionnels	2030	85	**0,01**	Pas de coûts significatifs identifiés

Pour construire ce plan d'action et s'assurer de sa future bonne exécution, de nombreux ateliers ont été organisés avec Lagardère Travel Retail (LTR), Lagardère Publishing (LP) et Lagardère News/ Lagardère Radio (LN). Ces ateliers ont permis de mobiliser un grand nombre de parties prenantes internes, en incluant notamment les équipes opérationnelles.

Cette approche collaborative a favorisé l'élaboration de mesures concrètes et réalistes, en sensibilisant et en impliquant activement tous les acteurs concernés autour des objectifs de décarbonation.

Les hypothèses d'évolution de l'activité au sein de chaque branche d'ici à 2030 ont un impact significatif sur l'estimation de l'atteinte des objectifs de décarbonation. En conséquence, il est prévu de réévaluer les prévisions économiques, ainsi que la bonne réalisation et l'impact des actions de décarbonation mises en œuvre afin d'ajuster les efforts si cela est nécessaire.

Le plan d'action, construit pour chacune de ces branches est détaillé ci-après.

2.2.1.3.3.2. Plan d'action de la branche Lagardère Publishing (LP)

Les actions présentées ci-dessous sont déployées dans les quatre pays principaux de la branche Lagardère Publishing participant à la collecte de données réelles de son reporting carbone : la France, le Royaume-Uni, l'Espagne et les États-Unis. Ces quatre pays représentent plus de 80 % du chiffre d'affaires de la branche.

Atténuation des émissions directes de la branche (scopes 1 et 2)

Les sources d'émissions directes de Lagardère Publishing proviennent principalement de l'énergie utilisée dans les bâtiments (électricité, gaz et fioul) ainsi que de l'énergie consommée par les voitures de fonction.

Pour réduire ces émissions, plusieurs actions stratégiques ont été identifiées :

1. Électrification de la flotte de véhicule d'ici à 2030 : les voitures correspondent aujourd'hui principalement à des voitures thermiques (diesel ou essence). Lagardère Publishing a pour objectif de basculer à 100 % de voitures hybrides ou électriques d'ici à 2030 dans toutes ses régions d'implantation. Cette transition vers une flotte électrique contribuera à la réduction des émissions directes de gaz à effet de serre, en éliminant progressivement l'utilisation de combustibles fossiles.
2. Achat d'électricité verte et de certificats et garanties d'origine d'ici à 2025 : Lagardère Publishing souhaite implémenter 100 % d'électricité d'origine renouvelable dans les géographies où cela est possible [1], en priorisant les contrats d'électricité verte avec les fournisseurs et en complétant par des achats de certificats et garanties d'origines réalisés auprès d'intermédiaires de confiance. Le pourcentage de consommation d'électricité verte sera par ailleurs suivi au niveau du Groupe annuellement afin de mesurer l'implémentation de l'action.

En 2024, Lagardère Publishing a poursuivi ses efforts d'efficacité énergétique, notamment : la conversion des systèmes de chauffage du siège de la branche en Espagne à l'occasion d'un déménagement, ou encore la mise en place d'outils de gestion énergétique dans les principaux bâtiments, permettant des économies estimées entre 5 % et 10 % en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Espagne.

Plusieurs avancées ont été réalisées dans le cadre de la stratégie immobilière de la branche. En France, le bâtiment de Hachette Livre à Vanves a obtenu la certification NF Bâtiments Tertiaires – Démarche HQE, ainsi que le label de performance énergétique BBC. De même, le nouveau siège de Hachette UK à Londres est certifié BREEAM, et le bureau du groupe Anaya à Séville a été transféré vers un site hautement certifié BREEAM.

En outre, plusieurs initiatives sont mises en place sur l'ensemble des sites logistiques notamment l'installation de solutions LED pour diminuer la consommation électrique et l'optimisation du chauffage afin de réduire les consommations en énergie fossile.

Atténuation des émissions indirectes de la branche (scope 3)

Les émissions indirectes de Lagardère Publishing correspondent à 97 % de ses émissions de GES location-based en 2024. Ces émissions proviennent principalement des achats de biens et services (56 %), notamment l'achat de papier (pour près de 40 %), et du transport de marchandises amont et aval (30 %). C'est en tenant compte de ces données et en collaboration avec les différents métiers que la trajectoire de décarbonation a été construite.

Lagardère Publishing a défini quatre leviers majeurs correspondant aux principales catégories d'émission :

1. **Limiter la surfabrication** en optimisant la visibilité sur les stocks sur l'ensemble de la chaîne de valeur, en prévoyant au plus juste les ventes en vue de réduire les retours et donc le taux de pilon.
2. **Réduire l'intensité carbone du papier** via le renforcement des critères environnementaux de sélection des fournisseurs de papier, et l'éco-conception des produits. L'objectif est de réduire en 2030 de 65 % l'intensité par rapport à 2019 sur l'ensemble du périmètre.
3. **Réduction de l'intensité carbone de l'activité d'impression-reliure** via un dialogue continu avec les fournisseurs et la définition d'objectifs annuels. L'objectif est de réduire en 2030 de 78 % l'intensité carbone de l'activité d'impression-reliure par rapport à 2019 sur l'ensemble du périmètre. Cet indicateur est calculé sur la base des émissions associées à l'activité d'impression-reliure (tonnage imprimé multiplié par le facteur d'émission propre à chaque fournisseur) rapporté au tonnage.
4. **Réduction de l'impact du fret :** en optimisant les livraisons et en renforçant les critères environnementaux de la sélection des fournisseurs, tout en explorant des alternatives au fret aérien en faveur de solutions maritimes ou routières.

Afin d'avoir un meilleur contrôle des quantités de papier acheté et des types d'impressions réalisés, et d'obtenir les émissions associées les plus proches de la réalité, le suivi de la donnée réelle auprès des fournisseurs est un enjeu majeur pour la branche, qui travaille depuis de nombreuses années sur le sujet. Grâce à une forte collaboration avec sa chaîne de valeur, des facteurs d'émissions spécifiques aux fournisseurs, issus de « profils papier » et de données d'activités collectés auprès des papetiers et des imprimeurs, sont utilisés. Avec un reporting carbone aujourd'hui couvert à 64 % par des données réelles provenant des fournisseurs, Lagardère Publishing souhaite atteindre un taux de couverture de 75 % en 2030 en continuant de travailler avec l'ensemble de ses fournisseurs clés.

1. Travail sur la surproduction d'ici à 2030 : la surfabrication, c'est-à-dire la production excédentaire de livres, représente un enjeu majeur dans la stratégie de réduction des émissions de Lagardère Publishing. En 2019, elle impactait plusieurs catégories d'émissions : production de papier, impression, façonnage, fret et gestion des déchets. La branche a mis en place des outils avancés permettant d'optimiser la gestion des stocks et de mieux anticiper les ventes et d'ajuster les tirages. L'objectif est de réduire le taux de livres pilonnés en conciliant enjeux environnementaux et économiques. Plusieurs actions concrètes sont ainsi déployées :
   - élaboration de définitions claires concernant la surfabrication et les retours afin d'harmoniser les pratiques au sein des différentes géographies ;
   - définition, en interne, de cibles spécifiques pour diminuer la surfabrication et le taux de retours ;
   - développement d'outils pour optimiser la visibilité des stocks à chaque étape de la chaîne de valeur et renforcer la planification de la demande ;
   - sensibilisation des éditeurs et des équipes commerciales pour encourager une réduction des retours et inciter les clients à diminuer leurs stocks.

(1) Uniquement dans les pays pour lesquels des mécanismes de confiance utilisant des certificats d'attribut énergétique (comme les garanties d'origine en Europe) existent. Cela exclut la Côte d'Ivoire qui représente 0,4 % des consommations d'électricité de LP en 2024.

Pour mettre en œuvre ces engagements, Lagardère Publishing a d'ores et déjà déployé des technologies innovantes, telles que l'impression à la demande via Lightning Source France et un système de réapprovisionnement automatisé, connu sous le nom de programme RITMEO. Par ailleurs, la branche vise une plus grande sobriété éditoriale : le nombre de nouveautés mondiales est passé de 17 000 en 2019 à 15 000 en 2024. Ces efforts contribuent à diminuer le taux de livres pilonnés chaque année et, par conséquent, à réduire les émissions de GES tout au long du cycle de vie des livres.

Hachette Livre Distribution s'est lancé dans l'impression à la demande à travers une joint-venture avec Lightning Source, leader mondial de ce marché.

La filiale espagnole, Grupo Anaya, s'engage en créant un poste dédié à la planification des ventes et des opérations pour mieux maîtriser la surfabrication. En complément de ce nouveau poste, Anaya a modifié son calendrier de nouveautés afin d'anticiper la communication avec les principaux clients, permettant ainsi une meilleure précision sur les ventes potentielles. Cela facilite également l'ajustement des tirages aux besoins réels du marché.

2. Suivi et accompagnement des papetiers engagés dans la décarbonation d'ici à 2030 : Lagardère Publishing collabore étroitement avec ses fournisseurs de papier pour s'assurer qu'ils adoptent des pratiques durables et respectueuses de l'environnement. Les actions mises en place incluent l'identification de fournisseurs de papier communs à l'échelle européenne, la collecte de données sur les émissions de chaque fournisseur, la définition d'un objectif de réduction des émissions pour 2030 et l'établissement de critères de sélection fournisseurs rigoureux, afin de favoriser les plus vertueux. Ces démarches sont combinées aux efforts d'éco-conception des équipes.

   Lagardère Publishing a poursuivi en 2024 sa politique d'approvisionnement responsable en veillant à choisir des fournisseurs utilisant des procédés de fabrication de papier moins énergivore. Des papetiers partenaires ont modernisé leurs équipements pour améliorer leur efficacité énergétique et intégré des sources d'énergie renouvelable comme l'énergie solaire, l'énergie éolienne et la biomasse. L'évaluation annuelle des performances carbone des fournisseurs permet d'assurer le suivi de ces efforts.

3. Co-pilotage de la démarche de décarbonation avec les imprimeurs/relieurs d'ici à 2030 : Lagardère Publishing travaille également avec ses partenaires imprimeurs et relieurs pour promouvoir des pratiques de production plus durables. Les mesures identifiées comprennent la collecte de données sur les émissions des imprimeurs et relieurs à l'aide de questionnaires ciblés permettant de calculer un facteur d'émission spécifique à chacun, la mise en place de critères pour favoriser les imprimeurs et relieurs qui présentent les meilleures performances environnementales, ainsi que des décisions d'éco-conception, par exemple concernant la réduction des couvertures cartonnées en France.

   En 2024, Lagardère Publishing a collaboré avec ses imprimeurs pour 1) l'optimisation des processus d'impression visant à réduire les émissions de CO_2 et 2) la réduction du taux de gâche afin d'éviter le recyclage supplémentaire de papier.

4. Management du fret d'ici à 2030 : Lagardère Publishing s'est engagé à réduire l'intensité carbone du fret amont de 1 % par an par rapport à 2019, et l'ambition du fret aval a été accentuée de 4,5 % par an à partir de 2023, et d'ici à 2030. Pour atteindre ces objectifs, plusieurs actions concrètes ont été identifiées ;
   - optimisation des livraisons : cette action consiste à regrouper les livraisons afin de réduire les trajets et optimiser l'utilisation des camions. Cela implique de maximiser le chargement de chaque véhicule et d'éviter les trajets à vide, ce qui contribue à diminuer l'empreinte carbone tout en améliorant l'efficacité logistique ;
   - partenariat et évaluation des fournisseurs : la branche travaille en étroite collaboration avec ses partenaires logistiques pour les challenger sur l'amélioration de l'efficacité de leurs livraisons. Les critères de performance environnementale sont désormais intégrés dans les appels d'offres, encourageant les fournisseurs à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement. De plus, la collecte de données sur les émissions spécifiques des principaux transporteurs permettra une évaluation plus fine de l'impact environnemental des opérations de transport ;
   - promotion de la production locale : afin de réduire les distances de transport, la branche favorise lorsque cela est possible la fabrication locale. En identifiant les produits pouvant être fabriqués plus près de leur marché de consommation, elle vise à limiter l'utilisation de transports sur de longues distances, notamment en réduisant le recours au fret aérien en faveur d'options moins émissives comme le transport maritime ou routier ;
   - collaboration et partage de bonnes pratiques : en France par exemple, Hachette Livre collabore avec la Centrale de l'Édition et d'autres acteurs du secteur pour partager des stratégies et bonnes pratiques en matière d'optimisation logistique. Ce travail collaboratif permet de mutualiser les efforts pour rendre les chaînes de transport plus efficaces et moins émettrices de gaz à effet de serre.

Les équipes en charge des Opérations identifient trois piliers clés, soutenus par une gouvernance dédiée, pour réduire les émissions de CO_2 liées à la distribution des éditeurs du Groupe et des éditeurs partenaires : 1) agir sur l'empreinte environnementale de fonctionnement des entrepôts, 2) agir sur l'empreinte environnementale des consommables logistiques et 3) agir sur l'empreinte environnementale des flux de transport inter-sites et vers les clients.

À titre d'exemple, en France en 2024, le déploiement d'actions ciblées s'est poursuivi, tant dans le choix des transporteurs via l'intégration de critères environnementaux dans les appels d'offres, favorisant ainsi les partenaires engagés dans la réduction de leur impact, que dans le choix des véhicules avec le déploiement de remorques double plancher permettant d'augmenter la densité de chargement de certains flux inter-sites et contribuant à réduire le nombre de camions nécessaires.

5. Réduction des déplacements des collaborateurs d'ici à 2030 : Lagardère Publishing travaille également à réduire les émissions liées aux déplacements de ses collaborateurs et a identifié plusieurs actions concrètes :
   - promotion des voyages en train et des vols directs, tout en limitant les déplacements non essentiels ;
   - optimisation des itinéraires et écoconduite : formation des équipes commerciales à l'écoconduite et mise en place d'outils pour optimiser les trajets.

2.2.1.3.3.3. Plan d'action de la branche Lagardère Travel Retail (LTR)

La branche Lagardère Travel Retail opère des points de vente, principalement dans les aéroports et gares. Ces boutiques se distinguent en trois catégories d'activités : la **Restauration,** cafés et restaurants pour les voyageurs, le **Duty Free,** des boutiques où sont proposés des produits de parfumerie et cosmétiques, mode et accessoires, vins et spiritueux, gastronomie, tabac et confiserie, et enfin le **Travel Essentials,** un réseau de marques répondant aux besoins des voyageurs avec une gamme comprenant des magazines, des denrées alimentaires à emporter et autres produits que l'on peut retrouver dans les points Relay par exemple.

Les activités de la branche Lagardère Travel Retail sont implantées internationalement dans 45 pays, ce qui complexifie la collecte des données nécessaires à l'évaluation de son empreinte carbone. Réalisant cet exercice de reporting sur l'ensemble des catégories d'émissions du GHG Protocol pour la deuxième fois en 2024, Lagardère Travel Retail a effectué une collecte de données réelles dans l'ensemble de ses pays d'implantation pour les scopes 1 et 2 ainsi que les déplacements des collaborateurs (3.6 et 3.7), et sur ses principales géographies pour le reste du scope 3 : la France, l'Italie et l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada), couvrant plus de 50 % de son chiffre d'affaires en 2024. Afin de présenter une image la plus proche possible de la réalité, les émissions de scope 3 de ses activités, en dehors de ces pays principaux, ont été extrapolées.

Grâce à la collecte de données réelles, la branche a pu évaluer l'empreinte carbone de chacune de ses branches d'activité, Restauration, Duty Free et Travel Essentials, par euro de chiffre d'affaires. Ces ratios ont par la suite été appliqués aux revenus générés par ses boutiques partout dans le monde.

Atténuation des émissions directes de la branche (scopes 1 et 2)

Les sources d'émissions directes de Lagardère Travel Retail proviennent principalement de l'énergie utilisée (électricité, gaz et fioul) pour le fonctionnement des points de vente, entrepôts et bureaux ainsi que de l'énergie consommée par les voitures de fonction.

Pour réduire ces émissions, plusieurs actions stratégiques ont été identifiées :

1. Efficacité énergétique d'ici à 2030 : la consommation d'électricité constitue plus de trois quarts des émissions directes location-based de Lagardère Travel Retail en 2024, avec comme actifs principalement concernés les bureaux, entrepôts, cuisines, magasins et restaurants. L'efficacité énergétique est considérée comme le levier de décarbonation prioritaire, permettant une réduction immédiate des émissions et des gains financiers. Lagardère Travel Retail continue ses efforts d'efficacité énergétiques déjà entamés les années précédentes, notamment la poursuite de l'installation de réfrigérateurs à portes fermées lors du renouvellement des équipements, ainsi qu'une gestion optimisée de l'éclairage au sein des locaux et magasins. De nouveaux audits énergétiques seront également menés dans les points de ventes les plus consommateurs afin d'identifier des solutions spécifiques. Un budget de 500 k€ annuel a été planifié afin de mener ces actions énergétiques et fera l'objet d'un suivi régulier. Ces actions d'efficacité énergétique sont déployées sur l'ensemble des sites (bureaux, entrepôts, magasins et restaurants) et pays au sein du périmètre Lagardère Travel Retail d'ici à 2030.
2. Électrification de la flotte de véhicule d'ici à 2030 : le carburant des véhicules de fonction émet près de 50 % des émissions directes du scope 1. Ces véhicules de fonction sont aujourd'hui principalement thermiques (diesel ou essence). Lagardère Travel Retail a pour objectif de basculer à 100 % de voitures électriques d'ici à 2030 dans les géographies pertinentes. Cette transition vers une flotte électrique vise une réduction des émissions directes de gaz à effet de serre, en éliminant progressivement l'utilisation de combustibles fossiles. Cette action est déployée dans les grands pays où la couverture en bornes de recharge est suffisamment développée.
3. Approvisionnement en électricité d'origine renouvelable d'ici à 2025 : Lagardère Travel Retail souhaite implémenter 100 % d'électricité d'origine renouvelable dans les géographies où cela est possible [1], en priorisant les contrats d'électricité verte avec les fournisseurs et en complétant par des achats de certificats et garanties d'origines réalisés auprès d'intermédiaires de confiance, ce qui est le cas depuis fin 2023. Le pourcentage de consommation d'électricité verte sera par ailleurs suivi au niveau du Groupe annuellement afin de mesurer l'implémentation de l'action.

En 2024, Lagardère Travel Retail a réalisé une revue de la méthodologie d'estimation des consommations d'énergie de ses points de vente. En effet, la branche, par son statut de concessionnaire, n'a pas directement accès aux factures d'électricités relatives à certaines de ses surfaces de vente, dont la gestion est faite au niveau du concédant (gare ou aéroport). Pour affiner sa compréhension des consommations d'énergies, la branche a réalisé des travaux d'analyse dans six pays pour lesquelles les consommations électriques des points de vente sont collectées en données réelles et physiques. Cette étude a permis d'établir des ratios de consommations réelles d'énergie par type de plateforme (gares, aéroports) et par business lines (Restauration, Duty Free, Travel Essentials), communiqués à toutes les entités afin qu'elles puissent réaliser des estimations de leurs consommations plus précises, en l'absence de factures.

Afin de faire progresser les activités de Restauration en matière d'efficacité énergétique, Lagardère Travel Retail a lancé en 2024 le projet « light kitchen » qui concerne l'installation de nouveaux équipements pour les points de vente de restauration permettant de faire des gains significatifs sur les temps de cuisson et l'énergie consommée (fours notamment). Un premier test a été réalisé en mai, et le déploiement progressif de ce dispositif pour les nouvelles ouvertures de restaurants est en cours depuis septembre.

Atténuation des émissions indirectes de la branche (scope 3)

Les émissions indirectes de Lagardère Travel Retail représentant plus de 95 % de son reporting carbone location-based, les actions permettant de les réduire ont fait l'objet d'une attention particulière de la part de ses équipes et de sa direction.

1. Accompagnement des engagements carbone des fournisseurs d'ici à 2030 : Lagardère Travel Retail, en tant que distributeur, dépend fortement pour sa propre décarbonation de celle de ses fournisseurs. En effet, près de 70 % de son reporting carbone (location-based) sont directement liés aux achats de produits et services auprès de ses fournisseurs. Par conséquent, Lagardère Travel Retail s'engage à accompagner ses fournisseurs dans leur démarche de décarbonation selon deux axes stratégiques :
   - suivi des fournisseurs déjà engagés dans la décarbonation : étant donné qu'une proportion significative de ses fournisseurs s'est déjà engagée à réduire les émissions de gaz à effet de serre, l'équipe RSE centrale, avec l'aide d'experts externes et d'outils d'intelligence artificielle, assurera le suivi de l'engagement carbone des fournisseurs et la recherche des facteurs d'émissions au niveau des produits. À partir de 2025, des initiatives collectives, telles que des coalitions de distributeurs pour favoriser l'échange de données carbone avec les fournisseurs, seront également envisagées ;

(1) Uniquement dans les pays pour lesquels des mécanismes de confiance utilisant des certificats d'attribut énergétique (comme les garanties d'origine en Europe) existent. Cela exclut le Gabon, la Gambie, le Sénégal et la Tanzanie qui représentent 0,6 % des consommations d'électricité de Lagardère Travel Retail en 2024.

- accompagnement des fournisseurs pour renforcer leur ambition climatique : Lagardère Travel Retail souhaite également accompagner et inciter ses fournisseurs, qui ne l'ont pas encore fait à s'engager dans une démarche de réduction d'émissions de gaz à effet de serre. Cette incitation se formalise de manière différente en fonction de la maturité des fournisseurs, de la nature de la relation commerciale et contractuelle ainsi que du type de produits concernés.

En 2025, Lagardère Travel Retail lancera une initiative visant à sélectionner des offres responsables intégrant l'impact climatique des produits. L'objectif est d'atteindre 20 % d'offres responsables en Duty Free d'ici à 2026. Cette démarche s'inscrit dans une volonté d'amélioration continue et de tester des offres à faible empreinte carbone, telles que des produits rechargeables, recyclés, reconditionnés, ou labellisés agriculture durable.

Un suivi du pourcentage du volume d'achats réalisé auprès de fournisseurs ayant un engagement de décarbonation sera effectué afin d'évaluer l'efficacité de l'action. Un objectif de 80 % en 2030 a été fixé pour la branche, pour une valeur de départ d'environ 50 % en 2024, sur la base de l'analyse du Top 120 fournisseurs. En bénéficiant des efforts de décarbonation découlant de l'accompagnement de ses fournisseurs, Lagardère Travel Retail a pour objectif d'atteindre une réduction de 267 200 tCO_2e sur l'achat de ses produits d'ici à 2030.

2. Orientation vers une consommation responsable d'ici à 2030 : si Lagardère Travel Retail reste, par son activité, dépendant des tendances du marché et de la demande des clients voire des consommateurs, l'entreprise prévoit de prioriser les alternatives bas-carbone et responsables dans sa gamme de produits et services existant partout où cela est possible. Cette stratégie se décline au sein des différentes lignes de métiers de Lagardère Travel Retail de la manière suivante :
   - Restauration : les produits d'origine animale et en particulier la viande représentent une part significative des émissions de GES de Lagardère Travel Retail, le bœuf étant le principal contributeur. LTR souhaite s'engager à favoriser la consommation d'alternatives à la viande de bœuf, via des produits végétaux ou des viandes moins émettrices. Cet engagement se traduit concrètement par une refonte des menus dans les marques propres de Lagardère Travel Retail afin de garantir la présence et la promotion des alternatives mentionnées, et s'inscrit dans des changements de consommation observés ainsi que les politiques similaires des partenaires commerciaux de Lagardère Travel Retail au niveau des points de vente.

     Ce levier de décarbonation ne porte pas que sur la viande, et Lagardère Travel Retail a également lancé une initiative pour substituer du lait de vache par des alternatives végétales dans ses points de vente de cafés et boissons chaudes, et du fromage au lait de vache par des fromages à base de lait de brebis ou de chèvre (moins émissifs) dans ses restaurants.

     À cet effet, la branche a mis en place des objectifs à l'horizon 2030 : (1) diminuer les quantités de bœuf vendues de 50 % par rapport à 2023 et (2) diminuer les quantités de viande (hors bœuf) vendue de 30 % par rapport à 2023.

     La branche va effectuer un suivi annuel du volume de viande vendu, afin de suivre de près le progrès de cette action clé du plan de transition.
   - Duty Free : les actions clés sur les postes d'émission les plus significatifs ont également été identifiées, et concernent principalement la promotion d'articles représentant un impact carbone plus faible notamment l'augmentation de la part du textile bas-carbone (via le recours à des labels reconnus permettant de garantir la traçabilité et l'impact réduit sur l'ensemble du cycle de vie du produit),
   - Travel Essentials : la même démarche a permis d'identifier des leviers de réduction des émissions de GES similaires à celles identifiées par Lagardère Duty Free, avec une réflexion supplémentaire sur le développement d'une nouvelle offre d'électronique reconditionnée au sein des points de ventes de Travel Essentials.

L'enseigne Natoo (marque propre de la branche) propose aux voyageurs de composer leur salade à base d'ingrédients frais convenant aux végans et végétariens.

3. Diminution du gaspillage alimentaire d'ici à 2030 : la lutte contre le gaspillage alimentaire étant devenue un enjeu majeur de politique publique, Lagardère Travel Retail s'efforce d'y contribuer sur l'ensemble de ses territoires d'implantation en déployant un certain nombre de mesures complémentaires qui permettent de réduire les pertes. Optimisation de la production, préservation des aliments, prévention du gaspillage, transformation des pertes et transfert des invendus constituent ainsi les pierres angulaires de la stratégie élaborée par la branche, formalisée au sein du programme FLOW. En complément de l'ensemble des actions déjà mises en œuvre au sein de ce programme et qui permettent de gérer et de limiter les invendus, des réflexions sont en cours sur la prévention du gaspillage alimentaire en « fin de chaîne » (nourriture non consommée à la fin du repas) en agissant notamment sur l'ajustement des quantités servies pour la restauration à table.

2.2.1.3.3.4. Plan d'action de Lagardère News et Lagardère Radio

Le secteur des médias, Lagardère opère deux typologies d'activités : Lagardère News, une activité de presse (éditeur du *Journal du Dimanche* et du magazine *Le JDNews*), et Lagardère Radio, une activité radiophonique (détenant les marques Europe 1, Europe 2 et RFM). Ces activités sont principalement localisées dans un bâtiment principal à Paris. Les radios musicales de Lagardère Radio (RFM et Europe 2) disposent également d'un réseau régional dont la diffusion est assurée dans des locaux en régions.

Atténuation des émissions directes (scopes 1 et 2)

Les sources d'émissions directes de Lagardère News et Lagardère Radio proviennent principalement de l'énergie utilisée dans les bâtiments (électricité, gaz et fioul) ainsi que de l'énergie consommée par les voitures de fonction.

Pour réduire ces émissions, plusieurs actions stratégiques ont été identifiées :

1. Efficacité énergétique d'ici à 2030 : la consommation énergétique des bâtiments correspond à 77 % des émissions des scopes 1 et 2 de Lagardère News et Lagardère Radio (location-based). Ainsi, les entités s'engagent à améliorer la performance énergétique de leurs bâtiments en visant une réduction de 40 % de sa consommation d'électricité entre 2019 et 2030. Pour ce faire, elles mettent en œuvre diverses initiatives et investissements en collaboration avec les bailleurs des locaux occupés pour optimiser leurs processus et adopter des technologies plus économes en énergie.

Des progrès ont déjà été réalisés puisque depuis 2023, le chauffage du siège de Lagardère News et Lagardère Radio est entièrement arrêté entre mai et septembre. Cette mesure, reconduite en 2024, a permis de diminuer la consommation de chauffage. Par ailleurs, des mesures d'efficacité énergétique sont mises en place tout au long de l'année telles que des consignes de sobriété sur l'utilisation des systèmes de chauffage et climatisation. Enfin, en octobre 2024, des travaux d'isolation du bâtiment ont été entrepris afin d'éviter les déperditions thermiques.

2. Électrification de la flotte de véhicule d'ici à 2030 : le carburant des véhicules de fonction émet 23 % des émissions des scopes 1 et 2 de la branche (location-based). Ces voitures sont aujourd'hui principalement thermiques (diesel ou essence). Lagardère News a pour objectif de basculer sa flotte, actuellement composée de 58 véhicules, en 100 % électriques d'ici à 2030. Cette transition vers une flotte électrique contribuera à la réduction des émissions directes de gaz à effet de serre, en éliminant progressivement l'utilisation de combustibles fossiles.
3. Achat d'électricité verte et de certificats et garanties d'origine d'ici à 2025 : les entités souhaitent implémenter 100 % d'électricité d'origine renouvelable sur ces activités en France, en priorisant les contrats d'électricité verte avec les fournisseurs lorsque cela est possible et en complétant par des achats de certificats et garanties d'origines réalisés auprès d'intermédiaires de confiance.

Dans l'objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre et par application du décret tertiaire, plusieurs mesures ont été entreprises par Lagardère News et Lagardère Radio au niveau du bâtiment parisien pour optimiser la consommation d'électricité :

- des détecteurs de présence ont été installés dans les parties communes. Ils étaient déjà présents dans les parties privatives depuis l'arrivée de Lagardère News dans le bâtiment ;
- l'éclairage du parking a été renouvelé au profit d'un éclairage LED, plus économe en énergie. Le reste du bâtiment était déjà équipé en éclairage LED avant l'arrivée des équipes. Ces travaux ont coûté près de 80 k€.

Par ailleurs, la fourniture d'électricité du bâtiment parisien est issue à 100 % d'électricité issue de sources renouvelables.

Atténuation des émissions indirectes (scope 3)

Le scope 3 représente 99 % des émissions totales de Lagardère News et Lagardère Radio location-based en 2024, avec pour postes principaux les achats de produits et services (représentant près de 40 % du reporting carbone), les royalties touchées sur la licence média Elle (près de 30 % du total des émissions), et le transport de marchandises aval et la distribution, (près de 10 % des émissions). Les principaux leviers d'action pour réduire ces émissions se concentrent sur les efforts de décarbonation de l'activité de presse écrite (papier et fret), la réduction de l'intensité des magazines franchisés ainsi que les déplacements professionnels. Ces catégories ont été priorisées en raison de leur contribution significative aux émissions globales de la filiale. Ces actions seront déployées ou poursuivies jusqu'en 2030.

1. Travail sur le papier d'ici à 2030 : Lagardère News et Lagardère Publishing collaborent étroitement dans leurs stratégies d'achat de papier, visant à optimiser les coûts et à réduire leur empreinte carbone. Pour les types de papiers communs, les négociations de prix sont menées conjointement, bien que les achats restent séparés. Les deux entités partagent des stratégies de réduction de l'intensité papier, s'engageant ainsi dans une démarche de développement durable et de réduction des émissions de carbone. Une différence notable réside dans le type de vente considéré : pour Lagardère News, la temporalité est un enjeu majeur (presse datée), qui génère des problématiques particulières de gestion des invendus.

   En 2024, tous les papiers utilisés pour les titres de presse sont fabriqués à partir de forêts gérées durablement. À ce titre, ils bénéficient tous d'une certification PEFC. Par ailleurs, *Le Journal du Dimanche* est fabriqué à partir de fibres 100 % recyclées, tandis que *Le JDNews* utilise des fibres recyclées à 60 %.

   Actuellement, des efforts sont déployés pour optimiser la distribution et réduire les pertes liées aux invendus, ce qui contribue directement à la réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise. L'objectif est de réduire d'au moins 40 % le taux d'invendus d'ici à 2030 par rapport à 2023.
2. Réduction des émissions du fret : pour pouvoir optimiser ses émissions liées au fret, Lagardère News travaille avec ses partenaires principaux et l'ensemble du secteur de la presse papier sur différentes options, comme le partage des ressources logistiques, l'utilisation de véhicules plus écologiques et l'amélioration des processus de distribution. Une telle démarche collective doit contribuer à réduire l'empreinte environnementale du secteur et à assurer la pérennité de la presse papier dans un contexte de transition écologique.
3. Réduction de l'intensité carbone des licences média d'ici à 2030 : la gestion des licences média de la marque Elle permet à Lagardère News d'inclure le sujet du carbone dans les discussions avec ses prestataires, et notamment via la présence de clauses environnementales dans les cahiers des charges. La branche travaille sur cette approche proactive afin d'assurer que les partenaires franchisés adhèrent aux mêmes standards élevés en matière de durabilité, contribuant ainsi à une réduction des émissions à travers l'ensemble du réseau.
4. Réduction des émissions liées aux activités radio d'ici à 2030 : via un dialogue permanent avec ses partenaires diffuseurs, Lagardère Radio reste à l'écoute des technologies et des bonnes pratiques disponibles permettant de limiter l'impact sur les émissions de GES des programmes radio. Par exemple, la modernisation de la diffusion de la radio via le DAB+ (la radio numérique), plus économe en énergie que la diffusion en FM, permettra de réduire les émissions de carbone liées à la diffusion des radios du Groupe. Actuellement, les radios sont diffusées en FM et en DAB+. Cette double diffusion actuelle prépare néanmoins à une bascule définitive vers le DAB+. L'Arcom prévoit cette bascule en 2033.
5. Réduction des déplacements des collaborateurs d'ici à 2030 : bien que moins significatives, de nombreuses actions ont été mises en place afin de réduire les émissions liées aux déplacements des salariés (2 % des émissions de la branche, location-based).

Par exemple, depuis 2023, une procédure voyage a été mise en place invitant les collaborateurs à privilégier le train pour les déplacements sur le territoire national si le trajet peut être direct et n'excède pas une durée de trois heures. De plus, le choix de taxis et de VTC utilisant des véhicules hybrides et électriques est privilégié. Ces mesures s'appliquent à tous les collaborateurs de Lagardère News et Lagardère Radio.

Dans le but de favoriser les mobilités douces pour les trajets domicile-travail, l'ensemble des salariés bénéficient du remboursement de leur titre de transport en commun à hauteur de 75 %, au-delà de l'obligation légale. De plus, tous les salariés peuvent bénéficier d'un Forfait Mobilités Durables pouvant aller jusqu'à 350 € pour les salariés des radios musicales en région. Ce dispositif permet de prendre en charge les déplacements des collaborateurs qui optent pour une mobilité douce (pour l'achat d'un vélo par exemple).

Il est à noter que Lagardère News, du fait des changements importants (vente de *Paris Match*, lancement du *JDNews* notamment) prévoit d'affiner prochainement plusieurs des leviers de décarbonation présentés ci-dessus avec une vision plus stabilisée de la trajectoire.

2.2.1.3.3.5. Indicateurs de performance pour le suivi des opérations quotidiennes hors émissions GES

Afin de piloter les actions les plus significatives du plan de transition, le groupe Lagardère a élaboré des indicateurs de performance qui seront reportés annuellement dès 2025 afin de suivre la bonne implémentation de ces actions et d'en mesurer les impacts en matière de réduction de gaz à effet de serre. La filiale Lagardère News est en pleine mutation avec la vente de *Paris Match* et le lancement du *JDNews ;* de ce fait, les indicateurs de performance sont encore en cours de définition.

2.2.1.3.3.6. Émissions verrouillées

La branche Lagardère Publishing (LP) et les entités Lagardère News (LN) ou Lagardère Radio (LR) ne possèdent pas d'actifs ou produits vendus générant des émissions de GES au cours de leur durée de vie qui seraient significatives au regard de leurs bilans carbones respectifs.

Concernant la branche Lagardère Travel Retail, les seuls actifs qui pourraient générer des émissions verrouillées sont les points de vente concernés par des baux de long terme. Le plan de transition couvre complètement ces émissions, avec notamment les actions d'efficacité énergétique et l'approvisionnement en électricité renouvelable.

Ainsi, grâce à la mise en place du plan de transition visant à les diminuer, ces émissions n'empêchent pas la réalisation des cibles de réduction des émissions de GES de l'entreprise.

2.2.1.4 L'EMPREINTE CARBONE DE LAGARDÈRE

PRINCIPES DE COMPTABILITÉ CARBONE

Le reporting carbone du groupe Lagardère a pour ambition de présenter une image, aussi proche de la réalité que le permettent les méthodologies de calculs et facteurs d'émissions disponibles à ce jour. Ce reporting suit la méthodologie établie par norme internationale du GHG Protocol, développée par le World Resources Institute (WRI) ainsi que le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Ce reporting tient compte dans les facteurs d'émissions qu'il utilise des gaz à effets de serre suivants, convertis en CO_2 équivalent : CO_2 (dioxyde de carbone), CH_4 (méthane), N_2O (oxyde nitreux), SF_6 (hexafluorure de soufre), HFCs (Hydrofluorocarbures) et PFC (perfluorocarbures) et NF_3 (trifluorure d'azote). Les facteurs d'émissions utilisés dans le cadre du reporting carbone sont choisis en tenant compte des spécificités de chaque activité du Groupe, et proviennent en grande partie des bases suivantes : ADEME, Agribalyse, EcoInvent, IAE, AIB. Le groupe Lagardère bénéficie également, grâce à une collaboration étroite avec ses fournisseurs de papier, de facteurs d'émissions spécifiques issus d'Analyses de Cycles de Vie (ACV), permettant d'obtenir des émissions relatives aux achats de papier chez Lagardère Publishing et Lagardère News plus précises. Les facteurs d'émissions retenus dans le calcul de l'empreinte carbone font l'objet d'une mise à jour annuelle, pouvant entraîner un retraitement de la donnée N-1 lorsque celle-ci est significative.

Le groupe Lagardère tient compte des émissions dans son périmètre organisationnel selon le principe de comptabilité du contrôle opérationnel et financier, en alignement avec le périmètre des entités consolidées de ses états financiers. En raison de la clôture anticipée des collectes de données réelles, les deux derniers mois de l'année font l'objet d'une estimation qui s'appuie sur les consommations de l'année précédente, afin de tenir compte des effets de saisonnalité.

Afin de présenter dans son reporting des données comparables, le Groupe opère un recalcul de son année de référence (2019) afin de tenir compte des entrées et sorties de son périmètre [(1)], le cas échéant.

2.2.1.4.1. CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE (E1-5)

Une collecte de données réelles sur les scopes 1 et 2 est réalisée sur l'ensemble des entités du groupe Lagardère. Sont incluses les branches d'activité Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, ainsi que l'ensemble des Autres activités (AA) c'est-à-dire les activités de Lagardère News et Lagardère Radio, de Lagardère Live Entertainment ainsi que du Lagardère Paris Racing soit 100 % du périmètre consolidé du Groupe. Les structures corporate du Groupe font également partie des Autres activités.

Les données présentées sont collectées à partir de données réelles (factures) sur dix mois de l'année, et estimées sur les deux derniers mois, selon les consommations de l'année précédente ou un mois de l'année écoulée similaire en termes de profil de consommation.

Les boutiques de la branche Lagardère Travel Retail (Restauration, Duty Free et Travel Essentials) sont des emplacements opérés par concession dans les espaces de voyages (gares et aéroports), dont des sociétés telles que la SNCF ou ADP sont les concessionnaires. Par son statut de locataire de ces espaces, il est fréquent que les entités de la branche n'aient pas accès directement à leurs consommations d'énergie. Pour estimer les consommations des points de vente ne disposant pas de leurs consommations réelles, les filiales s'appuient sur une méthodologie d'estimation des consommations par mètres carrés reflétant les activités (Travel Essentials, Restauration, Duty Free & Mode) l'emplacement (gare, aéroport, autre) et la localisation géographique.

Les activités de la branche Lagardère Travel Retail sont comprises dans la catégorie *G47 – Retail trade, except of motor vehicles and motorcycles,* selon la Nomenclature des activités économiques (NACE). Par conséquent, la branche est soumise aux obligations de reporting applicables aux secteurs à fort impact climatique.

(1) Les émissions relatives aux entités entrantes existantes au cours de l'année de référence sont réintégrées au reporting, ce qui n'est pas le cas des entités dont la date de création est postérieure à l'année de référence. Les sorties du périmètre sont systématiquement retraitées de l'année de référence le cas échéant où elles existaient en date.

▪ Principes de comptabilité

- la consommation de combustibles provenant du pétrole brut et de produits pétroliers couvre 1) les consommations de fioul domestique et 2) les consommations de carburant (essence et diesel) pour les véhicules de la flotte ;
- la consommation d'électricité et de chaleur achetés ou acquis à partir de sources fossiles couvre 1) l'électricité dite résiduelle c'est-à-dire non couverte par des contrats vert, l'achat de garanties d'origine, les contrats PPA ou l'autoconsommation (la part nucléaire de cette électricité résiduelle est soustraite du total, et renseignée dans la ligne correspondante), et 2) la part du chauffage urbain issue de sources fossiles (calculée sur la base du mix énergétique de la Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain CPCU) ;
- la consommation totale d'énergie fossile couvre les consommations de gaz naturel, fioul, carburants, électricité résiduelle (hors nucléaire) et chauffage urbain issus de sources fossiles ;
- la consommation provenant de sources nucléaires couvre la part nucléaire de l'électricité résiduelle. Elle est calculée sur la base du mix national de production d'énergie du pays où elle est acquise ;
- la consommation de combustibles provenant de sources renouvelables couvre la part du chauffage urbain issue de sources renouvelables (calculée sur la base du mix énergétique de la Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain CPCU) ;
- la consommation d'électricité et de chaleur achetés ou acquis à partir de sources renouvelables couvre 1) les contrats d'électricité verte, 2) les garanties d'origine achetées auprès d'intermédiaires, et 3) les Power Puchase Agreements (PPAs) ;
- la consommation totale d'énergie renouvelable couvre les consommations décrites ci-dessus ainsi que l'autoconsommation.

	Année de reporting 2024			
Consommation d'énergie et mix énergétique	**LP**	**LTR**	**AA**	**Groupe**
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits à base de charbon (en MWh)	0	0	0	**0**
Consommation de combustibles provenant du pétrole brut et de produits pétroliers (en MWh)	4 603	12 284	493	**17 379**
Consommation de combustibles provenant du gaz naturel (en MWh)	21 670	11 268	6 175	**39 112**
Consommation de combustibles provenant d'autres sources fossiles (en MWh)	0	0	0	**0**
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles (en MWh)	9 310	4 063	983	**14 357**
Consommation totale d'énergie fossile (en MWh)	35 583	27 615	7 651	**70 848**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (en %)	67 %	12 %	42 %	**24 %**
Consommation provenant de sources nucléaires (en MWh)	2 623	0	510	**3 132**
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (en %)	5 %	0 %	3 %	**1 %**
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.) (en MWh)	156	4 674	804	**5 635**
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (en MWh)	14 479	193 582	9 183	**217 244**
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite (en MWh)	19	101	0	**120**
Consommation totale d'énergie renouvelable	14 655	198 357	9 988	**222 999**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (en %)	28 %	88 %	55 %	**75 %**
Consommation totale d'énergie (en MWh)	52 860	225 971	18 148	**296 980**

Intensité énergétique par produit net	**2024**
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par produit net (en MWh/Mds€)	**39**

Le montant du chiffre d'affaires provenant des activités de Lagardère Travel Retail, utilisé dans le calcul de ce ratio, est publié dans les états financiers du rapport, chapitre 5.3, note 5.

2.2.1.4.2. ÉMISSIONS BRUTES DE GES SCOPES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES (E1-6)

Implanté à l'international, le groupe Lagardère opère des entités de taille variable, en nombre d'ETP, tout comme en chiffre d'affaires. Le reporting carbone scope 3 du groupe Lagardère présenté ci-dessous couvre les entités Lagardère Travel Retail, Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio, pour plus de 90 % de son chiffre d'affaires global. Pour des raisons de faible significativité, les entités suivantes sont à date exclues du reporting scope 3 : Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing, et Lagardère Ressources (Corporate), soit moins de 1 % des émissions (estimation réalisée sur la base de facteurs d'émissions monétaires). Une faible part des activités d'éditions de Lagardère Publishing, ainsi que ses activités de Fascicules et Jeux de société, sont également exclues à date (estimées à 6 % des émissions globales) et ont vocation à être intégrées au reporting dans les années à venir.

À l'échelle du Groupe, ce sont plus de 60 % des émissions qui sont couvertes par une collecte de données réelles et estimées, et en particulier 100 % du périmètre de Lagardère News et Lagardère Radio.

Afin de présenter une image la plus fidèle possible de ses émissions globales, le groupe Lagardère a recours à des estimations sur une partie de son périmètre, plus spécifiquement pour sa branche Lagardère Travel Retail qui opère de très nombreux points de vente dans près de 40 pays. Ainsi, la collecte est réalisée dans ses principaux territoires d'opérations, à savoir la France, l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada) et l'Italie (plus de 50 % de son chiffre d'affaires). Afin d'extrapoler la donnée au plus proche de ses activités, Lagardère Travel Retail définit un ratio d'émissions par chiffres d'affaires spécifique à chaque poste d'émissions, et pour chaque business line (Restauration, Duty Free, Travel Essentials).

Lorsqu'il fait référence aux autres activités (AA) sur son scope 3, le Groupe considère uniquement les entités Lagardère News et Lagardère Radio, là où les scopes 1 et 2 couvrent un périmètre plus large (voir section « consommation d'énergie et mix énergétique »).

▪ Principes d'extrapolation

Afin d'établir le reporting carbone, une extrapolation a dû être réalisée sur le périmètre de la branche d'activité Lagardère Travel Retail. Les données réelles ont été collectées pour la France, l'Italie, les États-Unis, le Canada et la centrale d'achat Duty Free. Sur la base de ces données réelles, une extrapolation a été menée grâce à un ratio monétaire permettant de déterminer le niveau d'émissions de l'ensemble des pays restants.

Cette méthode a été appliquée à l'année de référence 2019 et au reporting 2024.

À noter que pour les scopes 1 et 2, ainsi que pour les catégories 3.3, 3.6 et 3.7, des données réelles couvrent l'ensemble du périmètre. En conséquence, aucune extrapolation n'a été nécessaire.

L'exercice de référence 2019 a en outre été mis à jour pour prendre en compte les variations de périmètre liées à des gains d'appel d'offres, ainsi qu'à des acquisitions et cessions de sociétés, en application du GHG Protocol. Sur ces variations, l'inflation a été corrigée pour ne pas ajouter ou retirer d'émissions fictives.

Le Groupe tient compte de l'ensemble des catégories d'émissions définies par le GHG Protocol, et justifie l'exclusion de certains postes pour une partie de son périmètre lorsque les émissions relatives ne sont pas significatives, ou non applicables. Les postes suivants sont exclus sur tout ou partie de son périmètre :

- **scope 1 :** les catégories « 1.3 Émissions de procédés » et « 1.4 Émissions fugitives » et « 1.5 Utilisation, changement d'affectation des terres, foresterie » sont exclues sur l'ensemble du périmètre ;
- **scope 3 :** les catégories « 3.8 Actifs loués en amont », « 3.10 Transformation des produits vendus » et « 3.13 Actifs loués en aval », sont exclues sur l'ensemble du périmètre. La catégorie « 3.11 Utilisation des produits vendus » est exclue sur le périmètre de la branche Lagardère Travel Retail. Enfin, le poste « 3.15 Investissements » est exclu sur le périmètre de la branche Lagardère Publishing.

En l'absence de données réelles concernant l'approvisionnement des entités en énergies renouvelables au cours de l'année 2019, l'hypothèse prudente retenue considère qu'aucun achat d'énergie verte n'a été réalisé sur l'année de référence.

	Données rétrospectives									
	Année de référence 2019				Année de reporting 2024				Jalons et années cibles	
	LP	LTR	AA	Groupe	LP	LTR	AA	Groupe	2030	Objectif annuel (%) / année de référence
Émissions brutes de GES du scope 1 (tCO_2eq)				17 934				**12 956**		**-3 %**
	9 494	7 195	1 245	17 934	**5 999**	**5 595**	**1 362**	**12 956**	11 274	
Émissions brutes de GES scope 2 (location-based) (tCO_2eq)				80 138				**77 722**		
	6 873	71 297	1 967	80 138	**6 004**	**71 033**	**685**	**77 722**	-	
Émissions brutes de GES scope 2 (market-based) (tCO_2eq)				80 138				**6 326**		**-9 %**
	6 873	71 297	1 967	80 138	**4 205**	**1 818**	**303**	**6 326**	2 870	
Total brut des émissions indirectes de GES (scope 3) (tCO_2eq)				2 450 959				2 302 776		-2 %
1. Biens et services achetés	354 827	1 477 407	24 295	1 856 529	**195 982**	**1 374 316**	**21 068**	**1 591 366**	1 377 770	
2. Biens immobilisés	18 054	32 594	1 950	52 598	**3 265**	**28 426**	**1 721**	**33 412**	43 438	
3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	3 568	15 714	451	19 733	**4 254**	**26 809**	**118**	**31 180**	10 492	
4. Transport et distribution en amont	45 897	22 766	5 063	73 727	**81 738**	**33 680**	**4 317**	**119 735**	83 647	
5. Déchets générés par les activités	7 869	15 667	1 689	25 225	**11 322**	**12 503**	**606**	**24 431**	29 856	
6. Déplacements professionnels	16 910	14 814	1 214	32 938	**3 144**	**6 773**	**638**	**10 555**	21 719	
7. Déplacements domicile-travail des salariés	6 117	18 426	768	25 311	**4 531**	**24 736**	**286**	**29 553**	27 456	
9. Transport aval	52 201	-	-	52 201	**23 862**	**-**	**-**	**23 862**	8 247	
11. Utilisation des produits vendus	168	-	1 865	2 033	**257**	**-**	**1 671**	**1 928**	2 474	
12. Fin de vie des produits vendus	12 560	139 240	3 966	155 767	**7 957**	**152 456**	**2 619**	**163 032**	178 102	
14. Franchises	-	-	16 745	16 745	**-**	**-**	**15 730**	**15 730**	18 290	
15. Investissements	-	138 152	-	138 152	**-**	**253 713**	**4 279**	**257 992**	-	
Émissions totales de GES (location-based) (tCO_2eq)										
	534 539	**1 953 272**	**61 220**	**2 549 030**	**348 314**	**1 990 040**	**55 100**	**2 393 454**		
Émissions totales de GES (market-based) (tCO_2eq)										
	534 539	**1 953 272**	**61 220**	**2 549 030**	**346 516**	**1 920 826**	**54 717**	**2 322 059**		

Le scope 3, c'est-à-dire les émissions indirectes, représente la majeure partie de l'empreinte carbone de Lagardère, soit 96 % (location-based), et 99 % (market-based). Parmi ces émissions, plus de deux tiers sont issus de l'achat des biens et services, qui représente le poste d'émissions principal au global. En conséquence, la fin de vie des produits vendus constitue le second poste principal de l'empreinte carbone du Groupe. Le troisième poste le plus significatif, hors investissements, est celui du fret (amont et aval) est lui aussi significatif à hauteur de 8 %. Le poste lié aux investissements, couvrant les émissions sur lesquelles le groupe Lagardère n'a pas ou peu de leviers pour agir, compte pour près de 10 % des émissions. En effet, par la nature de ses activités, Lagardère Travel Retail détient des parts dans de nombreuses joint-ventures à travers le monde dont elle ne possède ni le contrôle opérationnel ni le contrôle financier.

Intensité des GES par produit net	**2024**
Coefficient d'intensité des GES, location-based (en TCO_2e/Mds€)	**268**
Coefficient d'intensité des GES, market-based (en TCO_2e/Mds€)	**260**

Le montant du chiffre d'affaires provenant des activités du groupe Lagardère, utilisé dans le calcul de ce ratio, est publié dans les états financiers du rapport, chapitre 5.3, note 5.

2.2.2 MISE EN ŒUVRE DU RÈGLEMENT TAXONOMIE

2.2.2.1 CADRE RÉGLEMENTAIRE ET EXIGENCES

Conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union européenne (UE), le groupe Lagardère est soumis à l'obligation de publier des ratios financiers « verts » à savoir la part de son chiffre d'affaires, de ses dépenses d'investissement (CapEx) et de ses dépenses d'exploitation (OpEx) provenant de produits ou services associés à des activités économiques pour lesquelles des critères de durabilité environnementale ont été définis. Ce système de classification, appelé Taxonomie européenne des activités durables ou « Taxonomie verte », établit une liste d'activités économiques considérées durables sur le plan environnemental sur la base de critères scientifiques, en ligne avec les objectifs environnementaux de l'UE.

Au titre de l'exercice 2024, les exigences en matière de publication de ces ratios financiers concernent l'éligibilité et l'alignement vis-à-vis des six objectifs environnementaux définis par la réglementation (atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, utilisation durable de l'eau et des ressources marines, économie circulaire, prévention de la pollution, protection et restauration des écosystèmes).

Pour chacun de ces objectifs, les annexes techniques fournissent les définitions des activités éligibles, y compris les codes de la Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (NACE) correspondants, ainsi que les critères techniques permettant de les qualifier comme effectivement durables (ou alignées). Pour être qualifiés de durables, ces activités devront également respecter les exigences en matière de garanties minimales définies par le Règlement Taxonomie.

En conséquence, les activités qui ne figurent pas dans la liste de départ des activités identifiées ou ne correspondent pas aux définitions fournies sont considérées comme non définies dans le cadre de référence (en tant que telles « non éligibles »).

Tenu de publier ces indicateurs mettant en évidence la proportion associée à des activités potentiellement durables, tout en prenant en compte les critères techniques d'alignement, Lagardère a ainsi apprécié l'éligibilité de ses activités :

- par rapport au Règlement délégué (UE) 2023/2485 et 2021/2139 (venant compléter le Règlement délégué climat) pour les objectifs climatiques ;
- par rapport au Règlement délégué (UE) 2023/2486 concernant les quatre autres objectifs environnementaux.

2.2.2.2 PRÉSENTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE AU TITRE DE L'EXERCICE 2024

Les informations financières considérées pour cette analyse sont issues des systèmes d'information de Lagardère à la clôture de l'exercice 2024. Elles ont été préparées conjointement par les équipes locales et centrales du Groupe à partir des comptes consolidés en IFRS au 31 décembre 2024 et conformément aux indications fournies par la réglementation [1] pour définir les composantes du chiffre d'affaires, des CapEx et des OpEx à présenter. Le résultat de cette analyse est détaillé ci-dessous.

2.2.2.3 CHIFFRE D'AFFAIRES ÉLIGIBLE ET ALIGNÉ

Concernant le chiffre d'affaires, et au regard du cadre réglementaire présenté ci-dessus, l'ensemble des activités de Lagardère Radio et de Lagardère Live Entertainment sont éligibles à l'objectif d'adaptation au changement climatique (identifiées dans l'annexe II de l'Acte Délégué (UE) 2021/2139 sur l'objectif climatique paru en avril 2021) et considérées comme habilitantes. Une activité est reconnue comme contribuant à l'adaptation au changement climatique et comme activité habilitante dès lors qu'elle permet directement à d'autres activités de limiter les impacts négatifs du changement climatique et d'en maximiser les effets bénéfiques [2].

Les autres activités du Groupe (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) appartiennent à des secteurs qui ne sont éligibles à aucun des objectifs environnementaux définis par la Taxonomie.

Le tableau ci-dessous permet de faire le lien entre les secteurs d'activités éligibles tels que décrites dans la réglementation et les activités concernées au sein du groupe Lagardère.

Code activité	Secteur	Activité	Description de l'activité	Activités Lagardère correspondantes
8.3	Information et communication	Activités de programmation et de diffusion	Les activités de programmation et de diffusion comprennent la création de contenu ou l'acquisition du droit de distribuer du contenu et ensuite la diffusion de ce contenu, tels que des programmes de radio, de télévision et de données de divertissement, d'actualités, de débats, etc., y compris la diffusion de données, généralement intégrée à la radio ou à la diffusion télévisée.	Activités de Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM)
13.1	Arts, spectacles et loisirs	Activités créatives, artistiques et de divertissement	Les activités de création, d'art et de divertissement comprennent la fourniture de services répondant aux intérêts culturels et de divertissement de leurs clients. Cela comprend la production, la promotion et la participation à des spectacles, des événements ou des expositions destinés au public et la fourniture de compétences artistiques, créatives ou techniques pour la production de produits artistiques et de spectacles en direct.	Ensemble des activités de Lagardère Live Entertainment

(1) Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par des précisions concernant le contenu et la présentation des informations que doivent publier les entreprises soumises à l'article 19 *bis* ou à l'article 29 *bis* de la directive 2013/34/UE sur leurs activités économiques durables sur le plan environnemental, ainsi que la méthode à suivre pour se conformer à cette obligation d'information.
(2) Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, article 11 et article 16.

Sur l'année 2024, il ressort que **la part des activités éligibles aux objectifs climatiques représentent 1,31 % [1] du chiffre d'affaires du groupe Lagardère, contre 1,36 % en 2023.**

Par ailleurs, la part des activités alignées ne représentent 0,003 % [1], même montant qu'en 2023. Elle ne concerne que l'activité 8.3 – Activité de programmation et de diffusion.

En effet, l'analyse de la contribution substantielle aux objectifs climatiques, destinée à calculer le chiffre d'affaires aligné des activités de programmation et de diffusion s'est appuyée sur le contrat climat en place au sein de Lagardère News depuis juillet 2022, dont les activités radios sont désormais séparées et regroupées dans une nouvelle société juridique en commandite : Lagardère Radio. Ce contrat engage à valoriser et reporter le contenu éditorial traitant de thématiques liées à l'environnement notamment sur la question du dérèglement climatique. À partir de ce suivi, les équipes chargées du reporting ont estimé la valeur monétaire de ce temps d'antenne en imputant la part de l'activité économique radio au temps consacré aux contenus « verts ». Pour ce faire, ils ont tenu compte de la durée des sujets/interventions liés à du contenu « vert » en considérant le temps d'antenne de certaines émissions uniquement et en retirant le temps d'antenne musique ainsi que le temps d'antenne du soir, au cours duquel il n'y a pas d'invité et où il semble donc plus compliqué d'intervenir sur les sujets en question.

Concernant l'activité 13.1 – Activités créatives, artistiques et de divertissement, l'analyse de la contribution substantielle a été réalisée en cherchant à identifier, parmi l'ensemble de la programmation de spectacles et concerts en 2024, les dates qui auraient pu générer un chiffre d'affaires aligné au regard du contenu de cette programmation. En 2024, l'analyse n'a pas fait ressortir de chiffre d'affaires aligné.

Par la suite, afin de s'assurer du respect des critères DNSH, les équipes se sont appuyées sur les travaux réalisés sur les risques climatiques physiques au sein du Groupe au cours des années 2023 et 2024. L'analyse de l'exposition des activités éligibles aux risques physiques et l'évaluation des risques et de la vulnérabilité climatiques effectuées n'ayant pas révélé de risques significatifs pour les activités du Groupe à date [2], aucun plan d'adaptation aux risques physiques ne nécessite d'être mis en place. En conséquence, les activités concernées sont considérées comme adaptées.

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

2.2.2.4 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT (CAPEX) ET DÉPENSES D'EXPLOITATION (OPEX)

Conformément à la réglementation, le dénominateur des CapEx comprend l'augmentation de la valeur brute au bilan des droits d'utilisation des contrats de location (IFRS 16), des immobilisations corporelles (IAS 16) et des immobilisations incorporelles (IAS 38), ainsi que les acquisitions liées à des regroupements d'entreprises (IFRS 3).

En 2024, le montant de ce dénominateur s'élève ainsi à 572 M€ et est principalement lié à l'augmentation des droits d'utilisation des contrats de location des points de vente (« contrats de concession ») de l'activité Travel Retail. Ces droits sont la contrepartie de la valeur actualisée des loyers futurs fixes pour lesquels le Groupe s'est engagé à la signature d'un contrat de location immobilière ou d'un contrat de concession permettant d'exploiter les surfaces commerciales. Il ne s'agit donc pas de l'acquisition d'un actif tangible mais d'un droit d'usage des surfaces dont le bailleur ou le concédant détient la pleine propriété.

Les CapEx significatifs relatifs aux activités ci-dessous ont été analysés :

- l'installation, la maintenance et la réparation d'équipements d'efficacité énergétique (activité 7.3) ;
- l'acquisition et la propriété de bâtiments (activité 7.7).

Les CapEx reflétés au numérateur correspondant à l'activité 7.3 sont non significatifs en 2024 ainsi pour l'activité 7.7, il ressort de l'analyse que sur **un dénominateur s'élevant à 572 M€, 49,3 % des CapEx de Lagardère sont éligibles et que 6,6 % sont alignées** au titre de l'exercice 2024 [3], contre 48 % et 22,3 % respectivement en 2023. Cette variation s'explique principalement par les effets de périmètres importants de l'année 2023.

Pour réaliser l'analyse de l'alignement des CapEx, les critères de contribution substantielle et de DNSH ont été appliqués afin de calculer la part d'alignement. L'analyse de vulnérabilité des actifs du Groupe aux risques physiques effectuée en 2023 et mise à jour en 2024 montre que, même dans le scénario 4 °C, les impacts estimés en 2050 restent modestes : le montant de dommages estimés des actifs testés est inférieur à 1 % de leur valeur nette comptable.

Pour les CapEx correspondant à l'activité 7.7, l'analyse des critères substantiels a consisté à obtenir le certificat de performance énergétique relevant au minimum de la classe A. Lorsque le certificat n'était pas disponible, ont été considérés comme alignés les bâtiments faisant partie des Top 15 du parc immobilier les plus performants en matière de consommation d'énergie primaire opérationnelle.

Les OpEx concernés par la Taxonomie (tels que définis par la réglementation), reflétés au dénominateur, comprennent les charges appartenant aux catégories suivantes :

- mesures de rénovation des bâtiments (non capitalisés), entretiens et réparations ;
- locations à court terme ;
- entretiens et réparations des bâtiments et véhicules ;
- coûts des services généraux affectés à l'entretien des actifs.

Le dénominateur OpEx pour l'année 2024 s'élève à 105 M€ et représente moins de 1,5 % du total des charges opérationnelles du Groupe (charges externes, charges de personnel, etc.), ce qui n'est pas représentatif de son modèle d'affaires. Ainsi, les travaux menés concluent à la non-matérialité de cet indicateur pour le Groupe. En conséquence, l'analyse des Opex éligibles et/ou alignés n'a pas été menée et le numérateur est considéré comme nul.

(1) Voir la note 5 du chapitre 5 pour une présentation détaillée des informations financières par branche d'activité.
(2) Voir la section 2.3.3.1 du chapitre 2 « Déclaration de performance extra-financière » ainsi que la section 1.4 de la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2024 pour plus de détails sur ces travaux.
(3) Voir les notes 17,18 et 19 du chapitre 5 pour une présentation détaillée des données relatives aux immobilisations.

2.2.2.5 SYNTHÈSE CHIFFRÉE ET TABLEAUX RÉGLEMENTAIRES

- Chiffres d'affaires au 31 décembre 2024

(en M€)	Dénominateur au 31.12.2024	Objectif : adaptation au changement climatique		
		Total éligible	Total aligné	Alignement en %
Lagardère Publishing	**2 873**	**-**	**-**	**-**
Lagardère Travel Retail	**5 812**	**-**	**-**	**-**
Autres activités	**257**	**117**	**0,2**	**0,003 %**
Total chiffre d'affaires	8 942	117	0,2	0,003 %

- CapEx au 31 décembre 2024

(en M€)	Dénominateur au 31.12.2024	Objectif : atténuation du changement climatique		
		Total éligible	Total aligné	Alignement en %
Immobilisations incorporelles	**20**	**-**	**-**	**0,0 %**
Immobilisations corporelles	**270**	**-**	**-**	**0,0 %**
Droits d'utilisation sur contrats de location	**282**	**282,0**	**37,6**	**6,6 %**
Total CapEx	572	282,0	37,6	6,6 %

La composition de l'augmentation des CapEx par nature d'immobilisations est présentée ci-dessous :

(en M€)	31.12.2024	31.12.2023
Augmentation des immobilisations incorporelles	**20**	30
Augmentation des immobilisations incorporelles liée aux variations de périmètres	**-**	221
Total immobilisations incorporelles	**20**	**251**
Augmentation des immobilisations corporelles	**270**	238
Augmentation des immobilisations corporelles liée aux variations de périmètres	**-**	117
Total immobilisations corporelles	**270**	**355**
Augmentation des droits d'utilisation sur contrats de location	**282**	419
Augmentation des droits d'utilisation sur contrats de location liée aux variations de périmètres	**-**	140
Total droits d'utilisation sur contrats de location	**282**	**559**
Total CapEx	572	1 165

Au 31 décembre 2024, les nouveaux droits d'utilisation résultant principalement de gains d'appel d'offres de nouvelles « concessions » de l'activité Travel Retail de la période s'élèvent à 282 M€, contre 419 M€ en 2023.

En 2023, les principales augmentations étaient issues des regroupements d'entreprises de la période pour un montant de 478 M€, notamment dans la branche Travel Retail avec l'acquisition de Tastes on the Fly, Marché International et Costa Coffee.

Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	Non
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	Non
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	Non
	Activités liées au gaz fossile	
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non

Année fiscale		Année		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significant Harm)									
Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Chiffre d'affaires absolu (3)	Part du chiffre d'affaires (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) sur la taxinomie, année N-1 (18)	Catégorie (activité habilitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)
		Monnaie	%	O;N; N/EL (*)	O;N; N/EL	O;N; N/EL	O;N; N/EL	O;N; N/EL	O;N; N/EL	O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	%	H	T
A. Activités éligibles à la taxinomie																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																			
Activité de programmation et de diffusion	CCA/ 8.3	0,23	0,003 %	N/EL	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	NA	NA	NA	NA	NA	O	0,003 %	H	
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		**0,23**	**0,003 %**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**NA**	**NA**	**NA**	**NA**	**NA**	**NA**	**O**	**0,003 %**		
dont habilitantes		0,23	0,003 %	%	%	%	%	%	%	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0,003 %	H	
dont transitoires		0	0 %							NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA			T
A.2. Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																			
				EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL										
Activité de programmation et de diffusion	CCA/ 8.3	82	0,91 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1 %		
Activités créatives, artistiques et de spectacle	CCA/ 13.1	35	0,39 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		**117**	**1,31 %**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**								**1 %**		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A)		**117**	**1,31 %**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**								**1 %**		

B. Activités non éligibles à la taxonomie

Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxinomie	8 825	98,69 %
Total (A+B)	8 942	100 %

(*) O : Oui / N : Non / N/EL : Non éligible.

Année fiscale		Année		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significant Harm)									
Activités économiques (1)	Code(s) (2)	CapEx absolu (3)	Part des CapEx (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)	Garanties minimales (17)	Part des CapEx alignés (A.1.) ou éligible (A.2.) sur la taxinomie, année N-1 (18)	Catégorie (activité habilitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)
		Monnaie	%	O ; N ; N/EL (*)	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N	O ; N	O ; N	O ; N	O ; N	O ; N	O ; N	%	H	T
A. Activités éligibles à la taxinomie																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																			
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM/ 7.3	0,0	0,00 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	O	NA	NA	NA	NA	O	0 %		
Acquisition et propriété de batiments	CCM/ 7.7	37,6	6,58 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	O	NA	NA	NA	NA	O	22 %		
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		**37,6**	**6,58 %**	**O**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**	**NA**	**O**	**NA**	**NA**	**NA**	**NA**	**O**	**22 %**		
dont habilitantes		0,0	%	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0,03 %	H	
dont transitoires		0	%							NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	%		T
A.2. Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																			
				EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL										
Acquisition et propriété de batiments	CCM/ 7.7	244,4	42,73 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								26 %		
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		**244,4**	**42,73 %**	**EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**								**26 %**		
CapEx des activités éligibles à la taxonomie (A)		**282,0**	**49,31 %**	**EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**								**48 %**		

B. Activités non éligibles à la taxonomie

CapEx des activités non éligibles à la taxinomie	290,0	50,69 %
Total (A+B)	572,0	100 %

(*) O : Oui / N : Non / N/EL : Non éligible.

Année fiscale		Année		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significant Harm)									
Activités économiques (1)	Code(s) (2)	OpEx absolu (3)	Part des OpEx (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)	Garanties minimales (17)	Part des OpEx alignés (A.1.) ou éligible (A.2.) sur la taxinomie, année N-1 (18)	Catégorie (activité habilitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)
		Monnaie	%	O;N; N/EL	O;N; N/EL	O;N; N/EL	O;N; N/EL	O;N; N/EL	O;N; N/EL	O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	%	H	T
A. Activités éligibles à la taxinomie																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																			
Activité 1			%																
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**N/E**	**N/E**	**N/E**	**N/E**	**N/E**	**N/E**	**N/E**	**%**		
dont habilitantes			%	%	%	%	%	%	%	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	%	H	
dont transitoires			%							N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	%		
A.2. Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																			
				EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL										
Activité 1																			
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)				**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**								**%**		
OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A)		**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**										
B. Activités non éligibles à la taxonomie																			
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie		105	100 %																
Total (A+B)																			

2.2.3 UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE (E5)

2.2.3.1 LES ENJEUX D'UTILISATION DES RESSOURCES ET D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE CHEZ LAGARDÈRE

L'ensemble des activités du groupe Lagardère requiert l'utilisation de ressources naturelles et induisent la production de déchets. L'économie circulaire est ainsi un enjeu matériel pour le Groupe, notamment concernant les produits alimentaires, papiers et plastiques. La matérialité de ces enjeux est significative uniquement pour les branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

Par ses activités d'éditeur de livres, de fascicules et de jeux de société, les principales ressources entrantes de Lagardère Publishing sont le papier, le carton et le plastique. La branche est donc partie prenante d'une chaîne de production qui exploite des ressources naturelles, en particulier le bois, et qui demande un suivi attentif afin de garantir une exploitation pérenne des forêts. À moyen terme, le principal risque en lien avec l'utilisation des ressources et l'économie circulaire identifié pour Lagardère Publishing est l'augmentation des coûts opérationnels (OpEx). En effet, dans un scénario de transition où les exigences des régulateurs sont renforcées, une augmentation des coûts de collecte et de traitement du papier invendu ainsi que le durcissement des exigences réglementaires sont susceptibles de survenir. L'augmentation du coût de traitement des déchets ou des pénalités fournisseurs répercutées sur les prix d'achat pourraient avoir un impact financier, tout comme une mauvaise gestion des invendus pourrait engendrer un risque réputationnel.

Par ses activités de commerce, les principales ressources entrantes de Lagardère Travel Retail sont les consommables (sacs de caisse, emballages de restauration à emporter, etc.) et les produits de consommation qu'elle revend : denrées alimentaires brutes et transformées, textiles, cosmétiques, produits électroniques, etc. À moyen terme, le principal risque en lien avec l'utilisation des ressources et l'économie circulaire identifié pour Lagardère Travel Retail est le risque d'augmentation des coûts liés à la collecte de déchets du fait de contributions aux éco-organismes et à l'utilisation non optimisée des stocks ou des ressources. Une mauvaise gestion des déchets alimentaires et l'utilisation de plastique à usage unique représentent également un potentiel risque de réputation.

À court terme, les principaux impacts environnementaux que pourraient engendrer les activités des branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail sont la contribution à l'épuisement de ressources naturelles tels que le bois et les produits issus de l'agriculture, ainsi que la production de déchets.

Enjeu matériel spécifique	Impacts, risques et opportunités matériels	Description	Périmètre concerné
Économie circulaire et gestion des déchets	Risque	Augmentation des coûts opérationnels (traitement des déchets et prix d'achat)	Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail
	Impact négatif	Production de déchets	

2.2.3.2 POLITIQUES, OBJECTIFS ET ACTIONS (E5-1, E5-2, E5-3)

2.2.3.2.1. PLAN D'ACTION BAS-PLASTIQUE ET ÉCO-CONCEPTION CHEZ LAGARDÈRE PUBLISHING

Politiques de circularité (E5-1)

À travers sa politique de sobriété éditoriale, Lagardère Publishing œuvre à la réduction de ses invendus et de ses déchets papiers. Son programme d'éco-conception lui permet de réduire ses besoins en matières premières vierges et la prémunit contre le risque d'augmentation de leur coût. Enfin, grâce à son plan bas-plastique, la branche met en place des solutions pour réduire son utilisation, et par conséquent ses déchets plastiques. Ces politiques, déployées auprès de l'ensemble de ses entités, permettent à la branche d'agir à plusieurs étapes de la chaîne de valeur du livre. Elles sont pilotées par la Direction de la RSE, la Direction Technique et la Direction des Opérations, dont les directeurs sont membres du Comité Exécutif de la branche, qui s'assurent de son application.

Politique de sobriété

Appliquée tout au long du processus de fabrication des ouvrages, la politique de sobriété éditoriale a pour ambition de réduire le taux de gâche (c'est-à-dire la perte de papier) dans les procédés de production, d'aller vers une diminution du nombre de nouveautés annuelles (nombre de nouveautés annuelles en baisse), et de réduire la surfabrication, et ainsi le volume des invendus. En agissant directement sur l'amont de sa chaîne, Lagardère Publishing limite le risque d'augmentation des coûts opérationnels liés aux déchets de fabrication.

Pour y parvenir, la branche déploie des technologies innovantes comme l'impression à la demande, en partenariat avec Lightning Source, et le réapprovisionnement de stock automatisé avec son programme Ritméo. Ce programme pilote de manière automatique les réimpressions de chaque titre pour que le stock soit en permanence à son niveau optimal compte tenu du profil de l'ouvrage et de son historique de vente. Ce pilotage intelligent réduit fortement les stocks de l'éditeur, sans intervention de ce dernier, tout en assurant un réapprovisionnement optimisé et continu du stock, ce qui garantit un réassort du libraire sans interruption. Ce programme permet d'optimiser les tirages, réduire les retours et développer la visibilité des stocks dans la chaîne, afin de réduire la surfabrication.

La branche mène par ailleurs des réflexions sur le réemploi et pratique lorsque cela est possible le don de livres.

Enfin, la politique d'approvisionnement durable en papier de Lagardère Publishing garantit l'achat de papiers certifiés FSC ou PEFC, et lorsque les ouvrages le permettent, l'utilisation de papier recyclé ; participant ainsi à son échelle à l'abandon progressif de l'utilisation de ressources vierges.

Politique bas-plastique

En aval de la production, Lagardère Publishing déploie son plan bas-plastique en France et s'associe au global avec des prestataires de gestion des déchets reconnus pour leur efficacité, en s'assurant qu'ils respectent des critères stricts comme des taux de recyclage, la traçabilité des matériaux et des processus certifiés de type ISO.

Cette politique a pour ambition la réduction des déchets directs, mais aussi de sa chaîne de valeur. Elle est menée avec un souci d'engagement des différents métiers. Des actions de sensibilisation à l'éco-conception pour les métiers de création ainsi qu'au tri des matériaux sur les sites logistiques permettent d'embarquer les collaborateurs dans les politiques de l'entreprise afin que chacun, quelle que soit sa place dans l'organisation, ait la possibilité de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par la branche.

Objectifs fixés (E5-3)

Lagardère Publishing n'a pas fixé d'objectif à date en lien avec sa politique de sobriété éditoriale.

Suivi de la politique sobriété

La branche suit cependant le déploiement et l'efficacité de ses actions de réduction de la surfabrication grâce au taux de pilon, un indicateur évalué annuellement. Le pilon désigne la proportion de livres imprimés qui n'ont pas été vendus, et qui sont recyclés en pâte à papier pour être réintroduits dans la chaîne de valeur. Celle-ci est principalement destinée à la fabrication de cartons et papiers d'hygiène dans l'industrie papetière. Le taux de pilon est le ratio des quantités d'ouvrages rebutés divisé par la quantité totale de livres produits.

Grâce à ses actions, Lagardère Publishing vise à mieux aligner les volumes de production sur les ventes réelles, réduisant ainsi la destruction des invendus et contribuant à une meilleure gestion des ressources ainsi qu'à une réduction significative du gaspillage.

La technologie d'impression à la demande contribue à l'atteinte de cette réduction, tout en limitant les émissions de gaz à effet de serre liées à la production, au stockage et au transport. La branche a développé l'usage de cette technologie en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le catalogue proposé a continué de s'élargir en 2024. En France en particulier, les titres imprimés à la demande sont produits sur le site de Maurepas par la joint-venture en place depuis 2009 avec Lightning Source France. En outre, cette technologie a été mise à la disposition d'un projet avec la Bibliothèque nationale de France (BnF) permettant de commercialiser une sélection de plus de 303 597 œuvres issues du patrimoine littéraire, imprimés uniquement à la demande, via le réseau de libraires. Au total, en incluant les titres de la BnF, le catalogue d'impression à la demande de Lagardère Publishing en France compte 430 752 titres en 2024.

Le suivi de cet indicateur est réalisé via un arbitrage éditorial, qualitatif et économique des invendus à l'issue duquel une partie d'entre eux est réintégrée dans le stock des éditeurs afin de retourner en point de vente à terme. Ceux qui ne peuvent pas l'être sont pilonnés : 100 % des livres pilonnés sont recyclés et alimentent la filière du papier recyclé. En complément, la branche travaille à la mise en place de solutions plus vertueuses visant à limiter le nombre de ses invendus, et à leur donner une seconde vie plus durable.

Suivi de la politique plastique

En 2020, Hachette Livre en France (filiale française de Lagardère Publishing) avait lancé une démarche de réflexion globale sur son usage du plastique dans ses processus. L'objectif était d'analyser précisément l'empreinte plastique au sein des chaînes de fabrication et de distribution. Une cartographie a été réalisée pour répertorier les types de matériaux et les volumes de plastique utilisés, tant pour les produits (bandeaux, pelliculage, protection des livres, etc.) que pour la logistique (films de sécurisation, packaging, etc.). Une étude comparable mais adaptée aux spécificités de cette activité a également été lancée sur le périmètre des fascicules.

Aucun objectif n'a été fixé en lien avec la politique bas-plastique de Hachette Livre en France, néanmoins au cours de l'année 2021, une trajectoire de réduction de l'empreinte plastique et un plan d'action de réduction à horizon 2030 ont été élaborés, avec la mise en place d'un indicateur permettant à la filiale de suivre l'efficacité et le déploiement de sa politique.

Le suivi de cet indicateur est réalisé par la mesure des volumes de plastique utilisés dans chaque catégorie de produits. Les principaux axes de réduction portent sur la suppression des usages non essentiels (bandeaux promotionnels, pelliculage dans certains cas si le livre reste suffisamment résistant, cales en plastique supprimées dans certains coffrets, remplacement des films de cerclage par du papier pour les emballages), l'éco-conception, l'amélioration du mix matériau (achats responsables, choix de plastiques avec des filières circulaires établies), la structuration pour le déploiement de la démarche (équipement en innovations industrielles, implication de tous les métiers) et l'engagement de l'écosystème (actions au niveau de l'interprofession, communication, etc.). En réduisant son utilisation du plastique, la filiale française atténue ses déchets logistiques, favorisant une transition vers des matériaux moins lourds et à plus forte recyclabilité tels que le carton, et diminue ainsi le risque d'augmentation des coûts liés aux déchets.

Mise en œuvre : actions clés en faveur de la circularité (E5-2)

Les actions clés mises en œuvre par Lagardère Publishing ont été déployées ou sont en cours de déploiement au sein de l'ensemble des entités de la branche. Les filiales France, Espagne, Royaume-Uni et États-Unis ont été les pilotes de nombreuses actions, qui pourront être répliquées par la suite à l'international. Ces quatre filiales couvrent près de 80 % des activités de la branche.

La mise en œuvre des actions d'économie circulaire a débuté en 2021, et se poursuivra d'ici à 2030 en parallèle de la stratégie de réduction de l'empreinte carbone. Les résultats attendus des actions décrites ci-dessous sont la réduction de l'utilisation des ressources vierges papier et plastique, ainsi que la réduction des déchets issus des opérations sur l'ensemble de la chaîne de valeur du livre.

Aucun coût significatif n'a été identifié en lien avec la mise en place de ces actions.

Actions contribuant à la politique de sobriété éditoriale et d'éco-conception

Optimisation du taux de gâche

Le taux de gâche papier représente la proportion de papier non exploitée par rapport à la quantité totale utilisée au cours du processus d'impression. Dans le cadre des actions d'optimisation de la gâche papier, les équipes dédiées déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l'imprimeur. L'amélioration continue des taux de gâche constitue ainsi un facteur clé lors des négociations avec les imprimeurs. Un suivi régulier des consommations de papier et du taux de gâche permet de :

- valider les choix des imprimeurs, des techniques optimales d'impression, des papiers (optimisation des laizes et des formats papier mis en œuvre) ;
- identifier de nouvelles technologies utilisables (utilisation de rotatives livres à calage rapide, réglage automatique des encriers sur presse) ;
- mettre en place des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des laizes papier, etc.) ;
- informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché ;
- définir et valider des grilles d'allocation papier les plus optimisées avec chacun des fournisseurs ;
- identifier les axes d'amélioration continue en lien avec les fournisseurs.

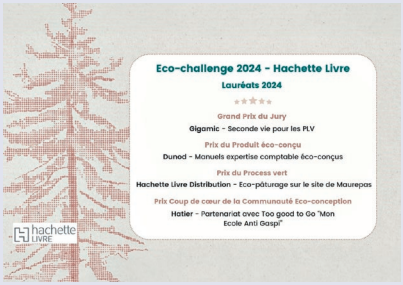
Ajustement des formats

La filiale espagnole de Lagardère Publishing, Grupo Anaya, ainsi que sa filiale française, Hachette Livre, proposent des manuels scolaires en format optimisé. Le choix d'un grammage plus faible peut aussi contribuer à réduire la consommation de papier. En Espagne, pour les nouveautés grand public, les éditeurs travaillent sur une standardisation des formats quand l'ouvrage le permet, réduisant les coûts et le gaspillage associés.

Éco-challenge

En 2024, la filiale Hachette Livre a poursuivi en France son programme annuel sur l'éco-conception inauguré en 2021 dont l'objectif est d'initier ou d'accélérer les pratiques au sein des équipes et d'impliquer tous les métiers dans l'effort collectif pour la sobriété éditoriale et la réduction du plastique. Dans le cadre de ce programme, sont notamment organisés une Semaine de l'éco-conception (série de webinaires ouverts à tous pour sensibiliser aux grands enjeux liés au climat et à la pollution plastique et partager des bonnes pratiques à toutes les étapes du cycle de vie des produits) et un éco-challenge interne (visant à mettre en valeur des produits éco-conçus et des process verts lancés dans les équipes).

L'éco-challenge 2024 a permis de mettre en lumière plusieurs bonnes pratiques. Par exemple, chez les éditeurs de Fascicules, une réflexion est en cours pour éliminer les blisters en plastique utilisés pour les pièces de maquettes des fascicules. Un prototype de blisters à base de cellulose, recyclables et biodégradables, a été présenté au cours de cet éco-challenge, et offrirait une alternative durable sans compromettre l'attractivité du produit.



Prix et lauréats de l'édition 2024 de l'éco-challenge chez Hachette Livre France.

Actions contribuant au plan bas-plastique

En 2020, Hachette Livre avait lancé en France une démarche de réflexion globale sur son usage du plastique dans ses process. L'objectif était d'analyser précisément l'empreinte plastique au sein des chaînes de fabrication et de distribution. Une cartographie précise des différents types de matériaux et des volumes des matières plastiques utilisées du point de vue produit (bandeau, pelliculage ou protection du livre ou du coffret, etc.) et du point de vue logistique (film de sécurisation des palettes, packaging, etc.) a ainsi été réalisée. Elle a permis d'identifier la répartition de l'usage des volumes plastique au sein des activités en France : 57 % des usages sont liés aux produits intrinsèques, et 43 % à la logistique.

1. Plastiques des emballages

En 2023 et 2024, Hachette Livre a concentré en France ses efforts sur l'éco-conception des produits, notamment par la diminution du pelliculage des livres, le remplacement de la cale en plastique de certains coffrets par du carton et la diminution du film de groupage. Cette action contribue à la réduction de l'utilisation du plastique et est suivie par l'indicateur du poids des achats plastiques.

D'autre part, des actions concrètes ont été mises en œuvre dans l'activité logistique de la filiale comme la réduction de l'épaisseur des films de palettisation machine et manuelle, la réduction de l'épaisseur et l'intégration de plastique recyclé dans les films thermorétractables, la suppression de l'utilisation de ruban adhésif en PVC dans les entrepôts et mise en place d'un plan de progrès sur le tri des déchets logistiques.

2. Plastiques de logistique

La filiale espagnole Grupo Anaya a remplacé ses films de calage pour les envois internationaux par du papier ou du carton. En outre, cela fait plusieurs années que la filiale Hachette UK a investi dans la mise en place de machines sur son site logistique capables d'ajuster la hauteur des cartons à leur contenu, assurant ainsi la stabilité des produits pendant le transport sans nécessiter de rembourrage ou de calage, afin de réduire leur volume.

Par ailleurs, Hachette UK Distribution a également réduit l'épaisseur des films de palettisation pour optimiser l'utilisation des ressources tout en maintenant la qualité et la sécurité des opérations logistique. La filiale utilise des bacs de recirculation pour les livraisons à de grands clients, et tous ses fournisseurs de carton sont accrédités ISO 9001, ISO 14001 et FSC. Par ailleurs, 75 % des palettes endommagées sont actuellement réintégrées dans la chaîne d'approvisionnement, tandis que les autres sont traitées pour être converties en combustible dans une chaudière à biomasse.

Lagardère Publishing a pour ambition de structurer l'ensemble des actions déjà mises en place en France, au Royaume-Uni et en Espagne, à ses autres filiales à l'international, et d'établir un plan de réduction, à l'instar du plan bas-plastique déployé en France par Hachette Livre, pour ses filiales à l'international.

Actions contribuant à la valorisation des déchets

1. Don et réemploi

Hachette Livre a mis en place en France un chantier sur le don, afin de réorienter une partie des invendus vers le réemploi plutôt que vers le recyclage, tout en s'assurant que les dons soient réalisés en conformité avec la loi sur le prix unique du livre et le consentement des auteurs. L'objectif de ce projet est de donner une seconde vie aux ouvrages invendus, avec un impact solidaire. Des opérations sont ainsi menées en partenariat avec des associations, par exemple au profit de Bibliothèques Sans Frontières pour leur opération Mon Sac de Livres. Les pistes d'actions de dons sont en cours d'étude par la branche, et sont une typologie d'actions émergente encore limitée par certaines contraintes de déploiement.

2. Optimisation du tri

En France, le Centre de Distribution du Livre de Maurepas, l'entrepôt principal de la filiale française, isole systématiquement les plastiques des cartons et des autres déchets. Ce process repose sur la mise en place de points de collecte harmonisés, avec des bennes de couleurs spécialisées par matière, la création de nouveaux flux d'enlèvement et de traitement, et l'engagement des salariés des ateliers. Le Centre de Traitement des Retours (CTR) quant à lui revalorise désormais l'ensemble des matières qui arrivent sur le site (tri puis orientation vers des filières de recyclage adaptées par matériau), qu'il s'agisse de déchets industriels banals (DIB), de déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E), de bois, de papier ou encore de ferraille. Ces actions de tri sont réalisées avec le prestataire de gestion des déchets Suez. Le CTR propose ainsi de nouvelles prestations de tri pour les produits des éditeurs, et dispose de bacs spécialisés pour la collecte du bois, des plastiques de couleur et transparent ainsi que des cartons.

3. Upcycling

Du côté des jeux de société, Gigamic et Blackrock (qui représentent 100 % des jeux distribués par Lagardère Publishing), upcyclent leurs matériaux promotionnels en goodies tels que des trousses, sacs ou coussins, offrant une seconde vie aux matériaux lors d'événements. L'activité des jeux de société représente une part faible des activités de Lagardère Publishing (près de 2 %).

4. *Labellisation*

Hachette UK a mis sur pied une stratégie spécifique de réduction des déchets : son site logistique a obtenu en 2022 et renouvelé en 2023 le label « From Waste to Resources: Zero to Landfill ». Ce label certifie qu'aucun déchet n'est envoyé en décharge, et que l'ensemble des déchets produits sont recyclés, revalorisés sous forme d'énergie ou réutilisés. En 2024, il a été obtenu par la filiale espagnole.

2.2.3.2.2. PLAN ANTIGASPILLAGE ALIMENTAIRE ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE CHEZ LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Parmi son éventail d'activités de retail à destination des voyageurs en gares et aéroports (Restauration, Duty Free et Travel Essentials), la branche Lagardère Travel Retail opère deux typologies de boutiques : des marques internes à la branche et des marques partenaires. Par exemple, sur son segment Restauration, Lagardère Travel Retail propose un portefeuille de marques composé de marques partenaires (internationales et locales telles que Prêt-À-Manger, Starbucks, etc.) et de marques internes (Trib's, Bread&Co., So! Coffee, etc.), ce qui lui permet de répondre aux attentes de ses clients et de ses concédants, c'est-à-dire au cahier des charges sous-jacent à l'opération d'une concession.

Politiques de circularité (E5-1)

Lagardère Travel Retail a mis en place différentes politiques afin de répondre aux enjeux d'utilisation des ressources et d'économie circulaire. Tenant compte des risques d'augmentation des coûts liés aux déchets, aux contributions aux éco-organismes et à l'utilisation non optimisée des stocks et des ressources, la branche s'efforce d'innover et renforcer ses politiques d'économie circulaire via le prisme de deux engagements phares : 1) la réduction des déchets alimentaires et 2) le recours à des emballages et des consommables responsables. L'application de ces engagements concerne toutes les entités de la branche Lagardère Travel Retail, à travers ses points de vente de marques internes (70 % des points de vente, la proportion restante de boutiques sont des marques partenaires) dans 45 pays.

Les politiques d'économie circulaires sont développées au niveau de la Direction Générale de la branche et portés par le Directeur des Opérations, référent RSE au Comité Exécutif de la branche. Différentes parties prenantes internes sont impliquées dans la définition et le suivi de ces politiques, à la fois des responsables RSE mais également des responsables métiers et opérationnels dans les filiales et pays. Un Comité RSE se réunit tous les deux mois, en présence du Directeur des Opérations et des responsables des différents projets, afin de partager les avancées et questionnements potentiels.

Politique de réduction des déchets alimentaires

Le programme global interne FLOW (Fighting to Limit Our Waste) a été lancé fin 2023. Son objectif est de fédérer les équipes internes autour des enjeux des déchets et de structurer les efforts pour lutter à tous les niveaux possibles contre le gaspillage. Le programme est organisé en cinq piliers : la mesure, l'engagement des employés, les procédures « antigaspi », les promotions en points de vente, et la gestion des invendus. Ce programme est déployé dans l'ensemble des pays d'opération de Lagardère Travel Retail et s'applique aux marques propres de la branche, sur ses trois segments (Restauration, Duty Free, Travel Essentials).

Le programme antigaspillage FLOW vise à lutter contre le gaspillage en exploitant tous les facteurs de réussite possibles pour réduire le gaspillage.

Politique d'emballages et consommables responsables

La politique d'emballages et consommables est orientée autour de quatre axes matériels dans les achats de la branche : les consommables (couverts, gobelets, serviettes, etc.), les sacs de caisse, les bouteilles d'eau et les emballages tertiaires (de transport). Les achats de consommables et de sacs de caisses suivent depuis 2023 des consignes de choix de matériaux, favorisant les alternatives plus responsables et interdisant notamment l'utilisation de plastique vierge.

Objectifs fixés (E5-3)

Objectif de réduction du plastique vierge

En plus d'œuvrer à la réduction des ressources vierges et à l'augmentation des matières secondaires dans les produits dont elle peut choisir la composition (consommables et sacs de caisse), Lagardère Travel Retail souhaite également s'engager auprès de ses fournisseurs, et ainsi atténuer le risque de voir ses coûts d'achats augmenter du fait de non-respect des normes en vigueur sur l'utilisation du plastique (par exemple en France, le décret n° 2021-1610 relatif à l'incorporation de plastique recyclé dans les bouteilles). La branche s'est ainsi fixé un objectif volontaire d'atteindre 75 % de l'assortiment de bouteilles d'eau vendues qui devront être composées à 100 % de plastique RPET (ou PET recyclé) à fin 2025, sur l'ensemble des points de vente des entités consolidées. Cet objectif prend pour année de référence l'année 2023, au cours de laquelle l'assortiment de bouteilles d'eau 100 % RPET s'élevait à 59 %. Cette cible permet la revalorisation, évitant ainsi la fabrication de plastique vierge, et participe à la réduction des déchets.

La cible a été définie à la suite d'entretiens avec les entités de la branche ainsi que les plus grands fournisseurs d'eau embouteillée. Cela a permis d'évaluer le niveau de RPET disponibles en fonction des marchés et des marques, et de fixer un objectif court terme. Cet objectif est suivi annuellement : le pourcentage de l'assortiment de bouteilles d'eau en 100 % RPET est remonté à la Direction de la RSE de la branche par l'ensemble des entités consolidées. Le résultat est analysé et discuté avec les entités s'éloignant de l'objectif afin de comprendre les raisons de cet écart et de trouver des solutions communes. La Direction Commerciale des négociations internationales est impliquée dans l'atteinte de cet objectif et utilise ces leviers de négociations pour accompagner la transition vers le RPET. En 2024, la branche atteint 63 % de l'assortiment de bouteilles d'eau en 100 % RPET.

Objectif	Typologie	Périmètre/Scope	Valeur de référence	Année de référence	2024
75 % de l'assortiment de bouteilles d'eau vendues qui devront être composées à 100 % de plastique RPET (ou PET recyclé) à fin 2025	Relatif	Réassort de bouteilles d'eau dans l'ensemble des points de vente consolidés	59 %	2 023	**63 %**

Mise en œuvre : actions clés en faveur de la circularité (E5-2)

Les actions clés mises en œuvre par Lagardère Travel Retail ont été déployées ou sont en cours de déploiement au sein de l'ensemble des entités de la branche. La mise en œuvre des actions d'économie circulaire de la branche décrites ci-dessous a débuté en 2023, et se poursuivra d'ici à 2030 en parallèle de son plan de transition. Ces actions ont pour objectif la réduction des déchets alimentaires et la substitution progressive des ressources vierges par des composants secondaires dans les achats de consommables. Ces actions étant en cours de déploiement, la branche n'a pas fixé à ce jour de cible sur ses progrès, souhaitant assurer dans un premier temps la faisabilité de la mesure des déchets alimentaires, et la bonne mise en place des guidelines à l'intention des acheteurs, dans chaque boutique et pays. La branche suit néanmoins le déploiement des guidelines qu'elle a établi relatives à l'achat de sacs de caisse et consommables responsables auprès des équipes achat.

Actions contribuant à la réduction des déchets alimentaires

1. Mesure

Dans le cadre du pilier « Mesure » du programme FLOW, un test de balance connectée est en cours de déploiement dans une cuisine centrale en Allemagne et en Arabie saoudite. Ce test, qui devrait se dérouler sur une durée de 12 mois en 2025, vise à permettre l'analyse de la typologie des aliments jetés et de fournir une mesure plus granulaire des quantités de déchets. Du fait de la complexité du suivi des tonnages liés au gaspillage alimentaire, la branche travaille à la mise en place de processus permettant une mesure plus fine de cette donnée, et lui permettant à l'avenir de définir des indicateurs de suivi.

2. Formation

En parallèle, un premier module de formation a été mis en ligne en juillet 2024 sur une plateforme commune à toutes les entités de la branche. Il vise à sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du gaspillage alimentaire et de faire connaître le programme FLOW. Ces formations sont déployées dans l'ensemble des entités de la branche, y compris à l'international, et jusqu'en 2025. Depuis sa mise en place, plus de 400 salariés ont complété la formation.

3. Partenariats

Un logiciel d'optimisation des dates d'expiration a été mis en place à partir de début 2025. Cet outil, déployé sur le périmètre global de la branche, doit permettre de réduire le gaspillage en facilitant le processus d'identification des produits dont la date de péremption est la plus proche et en mettant en place des remises pour les produits en fin de vie.

Actions contribuant à la promotion d'emballages et consommables plus responsables

1. Facturation des sacs

En 2024, en plus de proposer des sacs de caisse plus responsables (sacs en papier certifié FSC ou PECF, ou en papier recyclé), la branche a réduit le nombre de sacs distribués sur son réseau en les facturant au client. Les bénéfices de la vente des sacs sont ainsi redistribués à des organisations soutenant des projets de protection de la biodiversité.

2. Solutions alternatives

Des fontaines à eau sont testées dans divers marchés et environnements afin d'adapter au mieux ce modèle de consommation. En 2024, des fontaines à eau KISSD (une alternative payante à la vente de bouteilles en plastique à usage unique) réalisées sur mesure par la marque ont été installées à l'aéroport d'Orly et à la gare Montparnasse.

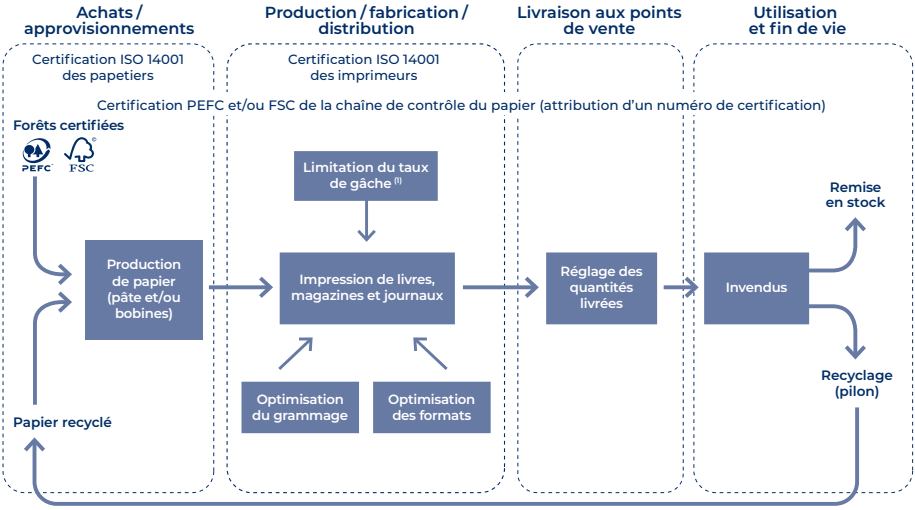
3. Emballages logistiques

En juillet 2024, un guide sur les emballages tertiaires et les alternatives plus responsables a été déployé auprès des équipes achats et logistiques. Les bonnes pratiques ont été identifiées à travers des entretiens internes et des benchmark externes, et seront progressivement étendues sur le réseau logistique. Un exemple étant le passage à l'achat de cartons 100 % recyclés, qui a déjà été accompli en 2024 par l'entrepôt central des activités Duty Free situé en région parisienne.

2.2.3.3 GESTION DES RESSOURCES ENTRANTES : PAPIERS, PLASTIQUES ET LOGISTIQUE (E5-4)

2.2.3.3.1. UN APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE DU PAPIER ET UNE GESTION OPTIMISÉE DES ACHATS LOGISTIQUES CHEZ LAGARDÈRE PUBLISHING

Les ressources entrantes importantes qui entrent en jeu dans l'édition des livres et jeux de société sont le papier, le carton et le plastique (pelliculage des livres, coffrets). Par sa place dans la chaîne de valeur, Hachette Livre n'achète pas directement de matières premières naturelles comme le bois et se situe en aval des processus industriels qui le transforment en pâte à papier, puis en bobines de papier, exploitables pour l'impression des livres. Une fois produits, les livres invendus sont réintégrés à la boucle de production grâce au pilon qui permet de recycler le papier en pâte, qui servira à son tour de ressource entrante dite « secondaire » recyclée dans les processus de fabrication de l'industrie papetière (e.g., papier hygiénique, cartons, principalement).



(1) *Taux de gâche : pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication.*

D'autres ressources entrantes sont utilisées pour les opérations logistiques : le papier spécifique à l'impression du bordereau client et des étiquettes, le carton des colis, le plastique (film palettisation, cerclage, films thermorétractables, adhésifs) et le bois (palettes).

La collecte des indicateurs carton et plastique présentés ci-dessous a été réalisée pour la première fois sur l'exercice 2023 grâce à l'implémentation annuelle du reporting carbone. La donnée est remontée par les services achat des pays, et couvre les quatre entités principales de la branche : Hachette Livre France, Hachette Book Group (US), Hachette UK et Grupo Anaya (Espagne). Ces quatre entités représentent près de 80 % du chiffre d'affaires de Lagardère Publishing. La donnée ne fait pas l'objet d'une extrapolation sur le périmètre non couvert.

Ressource entrante	Indicateurs	2024	2023	2022
Papier	Poids total du papier acheté (en tonnes)	**162 733**	133 207	169 540
	Pourcentage de papier FSC ou PEFC	**98 %**	97 %	98 %
	Pourcentage de papier recyclé acheté	**2 %**	3 %	2 %

Ressource entrante	Indicateurs	2024	2023	2022
Carton	Poids total du carton acheté (en tonnes)	**5 164**	5 388	-
	Pourcentage de carton recyclé acheté	**0 %**	-	-

Ressource entrante	Indicateurs	2024	2023	2022
Plastique	Poids total du plastique acheté (en tonnes)	**258**	229	-
	Pourcentage de plastique biosourcé	**0 %**	-	-
	Pourcentage de plastique recyclé	**2 %**	-	-

2.2.3.3.2. UNE SUBSTITUTION DE L'USAGE UNIQUE PAR DES MATÉRIAUX PLUS DURABLES CHEZ LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Les activités de la branche Lagardère Travel Retail, se situent en aval de la chaîne de production des nombreux produits qu'elle vend (denrées alimentaires, textile, magazines, etc.) et qui font partie de ses ressources entrantes. Par conséquent, la branche n'est pas partie prenante du processus de production de ses produits. Bien que responsable de ses commandes, elle est souvent tributaire des exigences de ses concédants (franchises opérées, produits vendus, etc.). En revanche, la branche achète un certain nombre de consommables et emballages pour lesquels la composition peut être choisie et appréciée selon des critères environnementaux. Un guide interne des matériaux à privilégier, des matériaux acceptés et à bannir, a été développé et mis à disposition des parties prenantes concernées.

Les ressources entrantes sur lesquelles Lagardère Travel Retail peut agir directement sont les consommables (couverts, gobelets, contenants alimentaires, serviettes), les sacs de caisse ainsi que les cartons logistiques. Les consommables sont utilisés par les clients dans les activités de restauration. Les sacs de caisse sont quant à eux disponibles dans tous les points de vente. L'achat des consommables ainsi que les sacs de caisse s'effectue depuis 2023 selon des consignes strictes : par exemple l'intégration de matériaux plus responsables dans leur composition, l'interdiction du plastique vierge et des sacs oxo-biodégradables pour les sacs de caisse (mesure appliquée dans l'ensemble des filiales et pays, sur les marques internes de la branche uniquement).

La collecte des indicateurs présentés ci-dessous a été réalisée pour la première fois sur l'exercice 2024 et couvre ses quatre entités principales : Duty Free Global, France, Italie et Amérique du Nord (États-Unis et Canada), soit plus de 50 % du chiffre d'affaires de la branche. Les données collectées ont par la suite été extrapolées afin de couvrir l'ensemble du périmètre de Lagardère Travel Retail.

- **Principes d'extrapolation**

La méthodologie d'extrapolation des données est la suivante :

La donnée réelle et le chiffre d'affaires du pays dans lequel elle est collectée servent à construire un facteur d'extrapolation monétaire (tonnes/k€). Un facteur d'extrapolation global par type de ressource (sacs de caisse, consommables, cartons) est ensuite obtenu par la moyenne des facteurs d'extrapolation de chaque pays pour cette ressource. La donnée est ensuite calculée en multipliant le chiffre d'affaires global de la branche par le facteur d'extrapolation moyen de la donnée concernée.

Pour les indicateurs portant sur les déchets, publiés dans la section « Suivi et gestion des déchets d'activité », le poids total extrapolé sur l'ensemble du périmètre de la branche est enfin ventilé par filière de traitement (recyclé, non recyclé, incinéré, composté, etc.) selon le pourcentage moyen de répartition par filière remonté par chaque pays.

Ressource entrante	Indicateurs	2024	2023	2022
Sacs de caisse	Poids total des sacs de caisse achetés (en kg)	**5 540**	-	-
	Pourcentage de sacs de caisse issus de sources durables	**39 %**	-	-
	Pourcentage de sacs de caisse en papier recyclé	**31 %**	-	-

Ressource entrante	Indicateurs	2024	2023	2022
Consommables (hors sacs)	Poids total des consommables achetés (en kg)	**1 791**	-	-
	Pourcentage de consommables issus de sources durables	**18 %**	-	-
	Pourcentage de consommables en matières recyclées	**8 %**	-	-

Ressource entrante	Indicateurs	2024	2023	2022
Cartons	Poids total des cartons logistiques achetés (en tonnes)	**2 514**	-	-
	Pourcentage de cartons en matières recyclées	**50 %**	-	-
Plastique	Pourcentage de bouteilles en plastique recyclé RPET	**63 %**	-	-

2.2.3.4 SUIVI ET GESTION DES DÉCHETS D'ACTIVITÉ (E5-5)

2.2.3.4.1. LA REVALORISATION DU PAPIER ET LE RECYCLAGE DU PLASTIQUE CHEZ LAGARDÈRE PUBLISHING

Les ressources sortantes de la branche Lagardère Publishing sont les ouvrages qu'elle commercialise. Non sujets à la péremption ou à l'obsolescence, ces produits sont caractérisés par une forte pérennité, en témoignent les archives datant de plusieurs siècles, encore conservés à ce jour. La question de la fin de vie et de la circularité du livre se pose en revanche pour les invendus et les retours produits. Les propriétés hautement recyclables du papier lui permettent de réintégrer la chaîne de production du livre grâce au pilon : 100 % des livres pilonnés sont recyclés et alimentent la filière du papier recyclé. Lagardère Publishing contribue ainsi à l'économie circulaire en augmentant la proportion de matières remises en circulation après leur première utilisation.

Dans le secteur de l'édition, les flux de déchets sont variés et comprennent des matériaux générés à différentes étapes du cycle de vie d'un livre, depuis sa production jusqu'à sa fin de vie. Les déchets produits par les opérations directes de la branche Lagardère Publishing sont liés à ses activités logistiques et de distribution, et sont composés principalement de cartons et plastiques, qui sont triés et revalorisés. Une cartographie précise des différents types de matériaux et des volumes a permis d'identifier les matières plastiques utilisées du point de vue produit (bandeau, pelliculage ou protection du livre ou du coffret, etc.) et du point de vue logistique (film de sécurisation des palettes, packaging, etc.).

▪ Principes de comptabilité

La collecte de ces indicateurs a été réalisée sur la base de données réelles (tonnages) transmises par les collecteurs, et couvre les quatre entités principales de la branche : Hachette Livre France, Hachette Book Group (US), Hachette UK et Grupo Anaya (Espagne). Ces quatre entités représentent près de 80 % du chiffre d'affaires de Lagardère Publishing. La donnée ne fait pas l'objet d'une extrapolation sur le périmètre non-couvert.

Les équipements électriques et électroniques (DEEE) constituent la seule typologie de déchets dangereux. Ceux-ci sont collectés par les éco-organismes qui les dirigent vers des filiales de recyclage.

Les déchets non dangereux constituent les principaux déchets de Lagardère Publishing et sont issus de ses opérations de logistique et distribution. Ces déchets sont composés de cartons et plastiques. À ce jour, la traçabilité des filières de traitement de ces déchets lors de leur élimination (incinération, mise en décharge, autres opérations) n'est pas accessible. Lorsqu'ils ne sont pas éliminés, ces composants sont recyclés. Le pilon (recyclage des livres invendus) est également comptabilisé dans cette dernière catégorie, ainsi que les cartons et plastiques logistiques recyclés.

Enfin, la branche collecte également les déchets issus de la production des coffrets en France (produits composés d'un livre et d'accessoires, sur les collections de cuisine ou d'arts créatifs par exemple). Ceux-ci sont composés de différents matériaux comme le carton, le plastique, la céramique, le métal, ou encore le verre. Ces déchets non dangereux sont pour 50 % recyclés, et pour 50 % incinérés.

Typologie	Élimination	Traitement	Poids total 2024	Poids total 2023	Poids total 2022
Non éliminés	Dangereux – DEEE	Recyclés (tonnes)	**1**	-	-
Non éliminés	Non dangereux	Recyclés (tonnes)	**27 968**	24 058	-
Total déchets non éliminés (tonnes)			27 969	24 058	
Éliminés	Non dangereux	Fin de vie moyenne (tonnes)	**120**	212	-
Total déchets éliminés (tonnes)			120	212	

La collecte des indicateurs présentés ci-dessus a été réalisée pour la première fois sur l'exercice 2023. La fin de vie moyenne est utilisée pour les déchets dont la filière de traitement n'est pas tracée.

2.2.3.4.2. LE TRAITEMENT DES DÉCHETS CHEZ LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Du fait du secteur d'activité de Lagardère Travel Retail, les ressources sortantes principales de la branche sont les produits vendus dans les points de vente. Autrement dit, elles sont identiques aux ressources entrantes à l'exception de l'activité de restauration qui transforme des produits alimentaires bruts.

L'analyse du reporting carbone de la branche met en évidence que la principale source de déchets au sein de la branche Lagardère Travel Retail provient des cartons utilisés pour la logistique (pour un poids total de près de 9 000 tonnes). Le deuxième poste identifié concerne les consommables et les sacs de caisse (pour un poids total de près de 8 000 tonnes). Étant donné que ces derniers sont emportés et éliminés par les voyageurs, la traçabilité de leur fin de vie reste impossible à assurer. Enfin, les déchets alimentaires constituent le troisième poste de déchets identifié.

▪ Principes de comptabilité

La collecte de données pour le calcul des indicateurs ci-dessous a été réalisée dans les trois principaux territoires d'implantation de Lagardère Travel Retail : la France, l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada), et l'Italie, représentant 50 % du chiffre d'affaires de la branche. Par la suite, ces données ont fait l'objet d'une extrapolation afin de couvrir 100 % du périmètre de la branche Lagardère Travel Retail.

La collecte des indicateurs liés aux déchets a été mise en place pour la première fois sur les données de l'année 2023, grâce à l'implémentation d'un processus de reporting annuel sur le scope 3 du groupe Lagardère. Ces données ont fait l'objet d'une collecte auprès des directions achats pour les flux entrants ou à partir d'estimations propres à chaque site pour les flux sortants de déchets.

Les équipements électriques et électroniques (DEEE) constituent la seule typologie de déchets dangereux. Ceux-ci sont collectés par les éco-organismes qui les dirigent vers des filiales de recyclage.

Les déchets non dangereux constituent les principaux déchets de Lagardère Travel Retail, et sont de nature variée :

- les déchets alimentaires, issus des activités de restauration, sont pour partie compostés et pour partie incinérés. Un suivi plus précis du tonnage des aliments éliminés et non éliminés est un des axes principaux du programme antigaspillage FLOW de la branche (décrit ci-dessus). Plusieurs projets sont en cours de développement pour améliorer cette mesure plus précise, notamment plusieurs tests de balances connectées qui permettraient de contrôler régulièrement les progrès et de prendre des mesures correctives ;
- les déchets logistiques, composés de cartons et de plastiques, sont pour partie recyclés, et pour partie éliminés. À ce jour, la traçabilité des filières de traitement de ces déchets lors de leur élimination (incinération, mise en décharge, autres opérations) n'est pas accessible ;
- enfin les consommables sont des déchets composés en majeure partie de carton et plastique, et correspondent aux déchets de gobelets, sacs, couverts, serviettes et récipients alimentaires, accompagnant les ventes des produits de la branche. À ce jour, leur filière de traitement n'est pas tracée.

Afin d'obtenir une donnée plus précise à l'avenir, la branche prévoit d'interroger et suivre le reporting de ses concédants (e.g., la SNCF, ADP, etc.), responsables de la gestion et du traitement des déchets dans les concessions.

Typologie	Élimination	Traitement	Déchets	Poids total 2024	Poids total 2023	Poids total 2022
Non éliminés	Dangereux	Recyclés	DEEE (tonnes)	**4**	-	-
Total déchets non éliminés (tonnes)				4		
Non éliminés	Non dangereux	Recyclés	Logistique (tonnes)	**4 658**	-	-
	Non dangereux	Compostés	Alimentaires (tonnes)	**1 254**	-	-
Éliminés	Non dangereux	Fin de vie moyenne	Logistique (tonnes)	**4 520**	-	-
	Non dangereux		Consommables (tonnes)	**8 236**	-	-
	Non dangereux	Incinérés	Alimentaires (tonnes)	**2 926**	-	-
Total déchets éliminés (tonnes)				21 594		

La collecte des indicateurs présentés ci-dessus a été réalisée pour la première fois sur l'exercice 2024. La fin de vie moyenne est utilisée pour les déchets dont la filière de traitement n'est pas tracée.

2.2.4 BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES (E4)

2.2.4.1 LES ENJEUX DE BIODIVERSITÉ CHEZ LAGARDÈRE

IMPACTS, RISQUES, DÉPENDANCES ET OPPORTUNITÉS

Par son métier d'éditeur, le modèle d'affaires de Lagardère Publishing dépend des ressources naturelles sylvestres produites en amont de sa chaîne de valeur.

Sur le long terme, le risque matériel en lien avec la biodiversité et les écosystèmes identifié sur les activités de Lagardère Publishing est celui de l'augmentation des coûts du papier due aux amendes pour non-conformité des fournisseurs à la législation protégeant la biodiversité. En effet, si une exploitation forestière en amont de la chaîne de valeur de la branche venait à être reconnue non conforme aux lois locales et supranationales sur la déforestation, ces coûts portés par les exploitants pourraient être répercutés sur le prix de la matière première achetée par les papetiers, et en définitive sur le coût opérationnel du papier acheté par Lagardère Publishing. Il en résulte une éventuelle répercussion sur le prix de vente du livre, pouvant entraîner une diminution des ventes et des revenus pour la branche.

Les risques physiques directement liés au changement climatique, notamment l'intensification des risques chroniques (incendies) et aigus (ouragans), sont susceptibles également d'entraîner une raréfaction des ressources forestières et ainsi perturber la chaîne d'approvisionnement en papier de la branche, et entraîner l'augmentation des prix du papier. Ce risque est décrit dans la section 2.2.1 du présent rapport.

Au cours de son évaluation, le Groupe a tenu compte des risques systémiques potentiels. Les procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et dépendances matériels liés à la biodiversité pour Lagardère Publishing ont été appliquées au niveau de ses propres sites comme en amont et en aval de la chaîne de valeur. Les procédures et critères d'évaluation appliqués sont décrits en détail dans la section 2.1.3 du présent document.

L'analyse de double matérialité a mis en évidence la matérialité du risque d'augmentation du coût des matières premières biologiques pour la branche Lagardère Publishing uniquement. Ainsi, le scope de reporting sur l'enjeu « Biodiversité et écosystèmes » n'inclut pas les autres branches du Groupe.

À ce jour, aucune communauté n'a été identifiée comme susceptible d'être touchée par les activités de Lagardère Publishing au cours de l'évaluation des impacts de la branche sur la biodiversité et les écosystèmes, et ce, notamment grâce à la politique d'approvisionnement responsable en vigueur qui garantit l'achat de papiers labellisés par des organismes veillant au maintien du bien-être social et économique des communautés locales proches des exploitations forestières. Cette politique couvre l'ensemble des achats papiers de la branche, et ainsi par extension les sites d'approvisionnement en amont de sa chaîne de valeur.

Enjeu matériel spécifique	Impacts, risques et opportunités matériels	Description	Périmètre concerné
Biodiversité	Risque de transition	Augmentation des coûts du papier due aux amendes pour violation et non-conformité à la législation protégeant la biodiversité	Lagardère Publishing

RÉSILIENCE DE LA STRATÉGIE ET DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ACTUELS DE LAGARDÈRE PUBLISHING (E4-1)

Afin de mieux mesurer la matérialité des risques physiques et de transition liés à l'augmentation des coûts du papier portés par Lagardère Publishing, le groupe Lagardère a réalisé une analyse des risques en 2023 avec pour objectif de prendre en compte l'impact potentiel que ces risques pourraient avoir sur son modèle économique actuel.

Le risque de transition lié à l'augmentation des prix du papier peut subvenir par deux biais : l'un pour cause de répercussion des amendes adressées aux fournisseurs de la chaîne de valeur sur les prix d'achat du papier pour dégradation de la biodiversité, l'autre par une hausse de la demande de ressources en bois émergeant d'autres secteurs en reconversion notamment le bâtiment, créant une demande excédant l'offre et se reflétant dans les prix.

Afin d'évaluer la résilience du modèle d'affaires de la branche Lagardère Publishing à ce risque de hausse des prix du papier, l'analyse réalisée s'intéresse aux répercussions des tensions sur le marché du papier à horizon 2050. Le critère d'évaluation retenu pour la mesure de ce risque est l'impact de l'évolution du coût du papier sur le compte de résultat, quantifié par le pourcentage des actifs à risque au bilan. Le scénario prospectif de transition dans lequel le risque de hausse des prix du papier se matérialise (de +20 % à +60 %) repose sur les hypothèses suivantes : 1) l'absence de progression des formats numériques et de modification des qualités de papier ; 2) l'absence d'évolution des autres coûts, hors coût des auteurs fixé à 18 % du chiffre d'affaires, et ; 3) l'adaptation des prix de vente comprise entre +1 % et +3 %, à volume identique.

L'analyse de sensibilité réalisée par rapport aux évolutions historiques des prix du marché a conclu qu'il existait un risque d'augmentation des coûts liés au papier, susceptible d'être en partie compensé par une optimisation de l'usage, et pouvant entraîner une répercussion sur le résultat. Cependant, il a été estimé que l'impact resterait modéré, et ce, même en prenant des hypothèses de forte hausse des coûts et de non-adaptation des prix de vente.

2.2.4.2 POLITIQUES ET ACTIONS (E4-2, E4-3)

2.2.4.2.1. POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE DU PAPIER DE LAGARDÈRE PUBLISHING (E4-2)

Dans le cadre de sa politique d'approvisionnement en papier, en place depuis plus de dix ans, Lagardère Publishing a mis en œuvre plusieurs actions afin d'atténuer la pression générée par ses activités sur la biodiversité. La branche privilégie l'utilisation de papiers certifiés FSC (Forest Stewardship Council) et PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières), qui garantissent l'absence de déforestation illégale. Ces certifications assurent le respect de principes de gestion durable des forêts, tels que l'adhésion aux traités internationaux, la protection des droits des peuples autochtones, le soutien au bien-être des communautés locales, ainsi que l'utilisation efficace des services écosystémiques forestiers pour assurer leur viabilité économique. De plus, elles favorisent la préservation de la biodiversité et des valeurs associées, telles que les ressources hydriques, les sols et les habitats naturels. En garantissant le respect des réglementations locales, le recours à ces certifications minimise également les risques de sanctions pour les fournisseurs, stabilisant ainsi les coûts d'achat et assurant la pérennité de la chaîne d'approvisionnement.

Grâce à sa politique d'approvisionnement responsable, Lagardère Publishing s'assure de la conformité des pratiques des fournisseurs en amont de sa chaîne de valeur et atténue ainsi son exposition au risque d'augmentation des coûts de ses matières premières entraînée par la non-conformité des exploitations forestières aux législations locales.

La branche a également mis en place des mécanismes de traçabilité pour les fibres de bois utilisées dans ses papiers ainsi que des programmes de vérification basés sur un échantillonnage aléatoire dans ses principaux pays d'implantation, visant ainsi à assurer un certain niveau de conformité des matériaux aux normes environnementales et sociales en vigueur. En garantissant un approvisionnement éthique et conforme aux normes, la branche se protège du risque d'augmentation des coûts du papier induits par de potentielles amendes pour non-conformité portés par les fournisseurs.

Au niveau local, dans chacune des entités concernées, les équipes techniques en charge de la fabrication et/ou des achats de papier incarnent cette stratégie, contribuant ainsi à la réduction progressive des impacts négatifs des activités de Lagardère Publishing. La branche mesure notamment l'efficacité et les progrès de ses politiques et actions grâce au suivi du taux d'approvisionnement en papiers certifiés et recyclés.

La politique d'approvisionnement responsable est pilotée par la Direction Technique de la fabrication, qui contrôle également les profils de papiers achetés auprès des fournisseurs par les filiales.

2.2.4.2.2. PROGRAMMES DE VÉRIFICATION DES FIBRES ET DE RECONNAISSANCE DES CERTIFICATIONS FORESTIÈRES (E4-3)

Vérification des fibres de bois

Les actions de traçabilité et de suivi des qualités de papier sont déployées sur l'ensemble du périmètre de la branche, qu'il s'agisse de papiers achetés directement ou fournis par les imprimeurs. Elles ont permis, au fil des ans, de réduire significativement la part des fibres dont l'origine ne pouvait pas être tracée et de garantir l'absence de fibres issues de la déforestation. En 2024, Lagardère Publishing a maintenu un taux d'approvisionnement de 99 % en papiers certifiés ou recyclés.

La branche demande à ses fournisseurs de bannir certaines qualités de papier qui ne répondent pas aux exigences définies (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement, etc.), afin d'assurer un approvisionnement durable et sans déforestation en particulier pour les fibres provenant de pays identifiés comme à risque. Aux États-Unis, Hachette Book Group (HBG) poursuit son programme de vérification des fibres. Pour chaque nouveau papier contenant des fibres non encore répertoriées dans l'outil de gestion de la production ou par l'interprofession, des échantillons sont envoyés à un laboratoire afin de s'assurer que les papiers en question, issus notamment des marchés asiatiques, sont réalisés auprès de fournisseurs respectueux de leurs engagements environnementaux. Ces analyses permettent également de s'assurer qu'aucun bois exotique noble n'a été mélangé au « panier de fibres » et que celui-ci est conforme au cahier des charges. En 2024, 70 tests ont ainsi été menés et 100 % des fibres testées ont été approuvées. Grâce à ce programme, l'ensemble des papiers en provenance de fournisseurs asiatiques ont été testés. HBG, qui représente 26 % du chiffre d'affaires de la branche en 2024, continue de réaliser des mises à jour annuelles sur les papiers de ses fournisseurs les plus importants.

La mise en œuvre d'un approvisionnement responsable et le programme de vérification des fibres se poursuivront dans les années à venir, en parallèle de la stratégie 2030 de réduction de l'impact carbone, avec pour résultats attendus la prévention de la déforestation et le maintien d'un approvisionnement en papier certifié ou recyclé à 99 %. Ainsi en s'assurant de la provenance des fibres de bois utilisées pour la fabrication du papier acheté, Lagardère Publishing sécurise son approvisionnement et réduit son exposition au risque d'augmentation des prix du papier en lien avec les amendes que pourraient recevoir ses fournisseurs pour non-conformité.

Sensibilisation de la chaîne de valeur

Les opérationnels en charge des achats de papier mènent depuis une quinzaine d'années une politique de sensibilisation environnementale auprès de leurs papetiers et imprimeurs, français comme étrangers, au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification. À titre d'exemple, en France, plus de 99 % des achats de papier sont effectués auprès de papetiers certifiés ISO 14001.

2.2.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PRINCIPAUX INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2024	2023	2022	Périmètre
Changement climatique				
Consommation d'énergie et mix énergétique				
Consommation totale d'énergie fossile (en MWh)	**70 848**	-	-	Groupe
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (en %)	**24 %**	-	-	
Consommation provenant de sources nucléaires (en MWh)	**3 132**	-	-	
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (en %)	**1 %**	-	-	
Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.) (en MWh)	**5 635**	-	-	
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (en MWh)	**217 244**	-	-	
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite (en MWh)	**120**	-	-	
Consommation totale d'énergie renouvelable	**222 999**	-	-	
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (en %)	**75 %**	-	-	
Consommation totale d'énergie (en MWh)	**296 980**	-	-	
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par produit net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique (en MWh/unité monétaire)	**39**	-	-	Lagardère Travel Retail
Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES				
Émissions brutes de GES du scope 1 (tCO_2eq)	**12 956**	-	-	Groupe
Émissions brutes de GES scope 2 (location-based) (tCO_2eq)	**77 722**	-	-	
Émissions brutes de GES scope 2 (market-based) (tCO_2eq)	**6 326**	-	-	
Total brut des émissions indirectes de GES (scope 3) (tCO_2eq)	**2 302 776**	-	-	
Émissions issues des achats de biens et services achetés (tCO_2eq)	**1 591 366**	-	-	
Émissions issues des biens immobilisés (tCO_2eq)	**33 412**	-	-	
Émissions issues des activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2) (tCO_2eq)	**31 180**	-	-	
Émissions issues du transport et distribution en amont (tCO_2eq)	**119 735**	-	-	
Émissions issues des déchets générés par les activités (tCO_2eq)	**24 431**	-	-	
Émissions issues des déplacements professionnels (tCO_2eq)	**10 555**	-	-	
Émissions issues des déplacements domicile-travail des salariés (tCO_2eq)	**29 553**	-	-	
Émissions issues des transports aval (tCO_2eq)	**23 862**	-	-	
Émissions issues de l'utilisation des produits vendus (tCO_2eq)	**1 928**	-	-	
Émissions issues de la fin de vie des produits vendus (tCO_2eq)	**163 032**	-	-	
Émissions issues des franchises (tCO_2eq)	**15 730**	-	-	
Émissions issues des investissements (tCO_2eq)	**257 992**	-	-	
Émissions totales de GES (location-based) (tCO_2eq)	**2 393 454**	-	-	
Émissions totales de GES (market-based) (tCO_2eq)	**2 322 059**	-	-	

Indicateurs	2024	2023	2022	Périmètre
Utilisation des ressources et économie circulaire				
Poids total du papier acheté (tonnes)	**162 733**	133 207	169 540	Lagardère Publishing
Pourcentage de papier FSC ou PEFC	**98 %**	97 %	98 %	
Pourcentage de papier recyclé acheté	**2 %**	3 %	2 %	
Poids total du carton acheté	**5 164**	5 388	-	
Pourcentage de carton recyclé acheté	**0 %**	-	-	
Poids total du plastique acheté	**258**	229	-	
Pourcentage de plastique biosourcé	**0 %**	-	-	
Pourcentage de plastique recyclé	**2 %**	-	-	
Poids total des déchets d'opération recyclés	**27 968**	24 058	-	
Poids total des déchets d'opération éliminés	**120**	212	-	
Poids total des sacs de caisse achetés	**5 540**	-	-	Lagardère Travel Retail
Pourcentage de sacs de caisse issus de sources durables	**39 %**	-	-	
Pourcentage de sacs de caisse en papier recyclé	**31 %**	-	-	
Poids total des consommables achetés	**1 791**	-	-	
Pourcentage de consommables issus de sources durables	**18 %**	-	-	
Pourcentage de consommables en matières recyclées	**8 %**	-	-	
Poids total des cartons logistiques achetés	**2 514**	-	-	
Pourcentage de cartons en matières recyclées	**50 %**	-	-	
Pourcentage de bouteilles en plastique recyclé RPET	**63 %**	-	-	
Poids total des déchets alimentaires compostés	**1 254**	-	-	
Poids total des déchets recyclés (cartons)	**4 658**	-	-	
Poids total des déchets dangereux (DEEE)	**4**	-	-	
Poids total des déchets logistiques éliminés	**4 520**	-	-	
Poids total des déchets consommables éliminés	**8 236**	-	-	
Poids total des déchets alimentaires incinérés	**2 926**	-	-	

2.3 INFORMATIONS SOCIALES RFA

2.3.1 LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE (S1)

2.3.1.1 L'ENGAGEMENT DU GROUPE EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME (S1-1)

Le groupe Lagardère est présent dans plus de quarante pays et compte plus de trente mille collaborateurs. Le Groupe porte donc une attention particulière au respect des droits humains des salariés.

Au niveau international, Lagardère respecte les textes et principes fondateurs en matière de RSE. Il s'agit notamment de la Charte internationale des droits de l'homme, des normes fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. D'autres référentiels inspirent le groupe Lagardère dans la conduite de ses activités, tels que la norme ISO 26000, la Charte de l'Unesco sur la diversité culturelle, la Convention internationale des droits de l'enfant de l'Unicef ainsi que les Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises.

L'engagement du Groupe en matière de droits humains est formalisé dans son Code d'éthique (décrit en section 2.4.1.2.1 du rapport de durabilité). Applicable à l'ensemble des salariés de Lagardère, il vise à promouvoir et respecter les droits fondamentaux exprimés dans les textes recensés ci-dessus. Ce Code rappelle aux salariés de veiller notamment au strict respect des droits relatifs à la liberté d'association, au respect de la vie privé, à la reconnaissance du droit de négocier les accords d'entreprise, à l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé ou obligatoire et à la suppression des discriminations face à l'emploi.

Le dialogue mis en place avec les salariés est décrit en section suivante.

La politique des droits humains du Groupe, décrite en section 2.3.1.5.2 du rapport de durabilité, vient compléter ce Code d'éthique et s'appuie, elle aussi, sur les référentiels internationaux en matière de droits de l'homme.

2.3.1.2 LE DIALOGUE SOCIAL MIS EN PLACE AU NIVEAU DU GROUPE LAGARDÈRE (S1-2)

Le Groupe reconnaît l'importance du dialogue social à différents niveaux (établissements, entités, filiales, Groupe) afin d'échanger régulièrement sur les décisions opérationnelles et stratégiques permettant de concilier au mieux les intérêts sociaux et économiques de l'entreprise.

En fonction des réglementations et des cultures locales, ce dialogue social est mis en œuvre avec des interlocuteurs indépendants, représentants légitimes des collaborateurs. La sécurité et la santé des collaborateurs, les conditions de travail ainsi que les changements d'organisation ayant un impact sur l'emploi figurent parmi les principaux sujets d'échanges et de débats.

En particulier, les intérêts et les droits des salariés sont pris en considération par le biais de deux instances centrales de représentation : le Comité de Groupe (créé en 2002) et le Comité d'Entreprise Européen (créé en 2003). Sous l'autorité du Président-Directeur Général, ces instances réunissent des représentants des salariés et les dirigeants du Groupe ; elles sont destinées à recevoir des informations économiques et financières concernant les activités opérationnelles et ont été conçues comme un lieu d'échange et de discussions sur la situation et la stratégie du Groupe.

Le Comité de Groupe reçoit des informations sur l'activité, la situation financière, l'évolution et les prévisions d'emploi annuelles ou pluriannuelles et les actions éventuelles de prévention envisagées compte tenu de ces prévisions, dans le Groupe et dans chacune des entreprises qui le composent. De son côté, le Comité d'Entreprise Européen est chargé de traiter principalement les questions à caractère transnational dans les groupes d'entreprise de dimension communautaire.

Le Comité de Groupe et le Comité d'Entreprise Européen sont chacun composés de 30 titulaires, respectivement salariés du Groupe en France et en Europe. À la suite du renouvellement de la composition du Comité d'Entreprise Européen en 2019 et jusqu'en juillet 2024, les salariés français détenaient 15 sièges et les 15 sièges restants étaient partagés entre neuf pays européens dans lesquels le Groupe opère (Allemagne, Autriche, Espagne, Italie, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni).

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient le type d'interactions nécessaires : une participation active à une réunion plénière annuelle ordinaire pour chacune des deux instances sur convocation du Président-Directeur Général du groupe Lagardère sur la base d'un rapport établi par celui-ci. Ce rapport retrace l'évolution des activités de l'entreprise pour l'année écoulée et présente la stratégie d'ensemble. Chaque dirigeant de filiale décline, à son tour, les résultats propres de son entité et esquisse les perspectives et opportunités nouvelles qu'offrent ses activités dans leurs environnements de marché.

Les dirigeants se soumettent aux questions des élus et s'engage un réel échange de points de vue, un dialogue où se confrontent des opinions diverses. Par le biais de ces instances, le Groupe répond notamment aux éventuelles revendications des élus sur les thèmes des conditions de travail, de la santé et sécurité ainsi que de la diversité et de l'inclusion.

À ces réunions ordinaires peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions extraordinaires ou bien encore des réunions des membres du Bureau de chacune des instances.

L'ordre du jour est arrêté par le président et le secrétaire de l'instance et communiqué aux membres quinze jours au moins avant la séance.

Il incombe au Secrétariat Général du Groupe de veiller à ce que ces interactions aient lieu et à ce que ses résultats étayent l'approche de l'entreprise.

Les interactions en séance sont enregistrées et retranscrites fidèlement dans un procès-verbal écrit qui fait l'objet d'une relecture et d'une approbation des représentants du personnel et de la Direction en séance. Il est ensuite diffusé à l'ensemble des membres composants ces instances.

Les procédures d'information des instances représentatives du personnel liées au projet d'offre publique ont pris fin en juillet 2023, elles ont été suivies d'échanges formels entre les élus et les dirigeants du Groupe Vivendi à l'occasion d'une réunion extraordinaire en janvier 2024. Le dialogue social a perduré tout au long de l'année, notamment en juin 2024 lors de la présentation du bilan 2023 (opérationnel, financier, économique et social) et des orientations stratégiques du Groupe. Lors de cette réunion ordinaire, chaque dirigeant de branche a présenté ses résultats de l'année et les perspectives envisagées de son activité pour l'année à venir tout en répondant aux questions spécifiques des élus. Le contexte du projet de scission lancé par le groupe Vivendi en décembre 2023 a suscité de nombreuses interrogations qui ont donné lieu à une réunion extraordinaire du Comité de Groupe en juillet 2024.

Enfin, au niveau des filiales du Groupe, les échanges entre Direction et instances du personnel ont été centrés sur les différents projets opérationnels en cours ainsi que leurs conséquences organisationnelles. En effet, le Comité de Groupe est un organe d'information sur la stratégie du groupe Lagardère, son rôle ne lui permet pas de se substituer aux attributions dévolues aux CSE locaux.

Au travers de chacune des instances représentatives, Lagardère veille aux conditions de travail de l'ensemble de ses personnels, y compris les plus vulnérables, et s'assure que leurs intérêts sont bien pris en compte, notamment dans la définition et l'adaptation de la stratégie et du modèle d'affaires du Groupe.

2.3.1.3 PROCÉDURES VISANT À REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS ET CANAUX PERMETTANT AUX EFFECTIFS DE FAIRE PART DE LEURS PRÉOCCUPATIONS (S1-3)

Les salariés du groupe Lagardère peuvent signaler tout comportement ou fait lié aux activités du Groupe et perçu, par la personne à l'origine du signalement, comme étant illicite ou contraire aux politiques et aux procédures en matière de conditions de travail, de santé et sécurité, d'égalité de traitement et égalité des chances. Si cette démarche de signalement peut se faire directement auprès des managers, des Directions des Ressources humaines ou encore des correspondants Conformité, un canal sécurisé spécifique a été mis en place par le Groupe pour permettre aux effectifs de faire part de leurs préoccupations et ainsi permettre à l'entreprise de mettre en œuvre les actions de remédiation nécessaires. Conformément aux engagements pris par le Groupe en matière de promotion et de respect des droits humains, tels qu'énoncés dans le Code d'éthique de Lagardère, cette plateforme d'alerte permet, en outre, de signaler tout cas de non-respect des droits humains affectant les effectifs du Groupe. Cette dernière est décrite en section 2.4.1.2.1 du rapport de durabilité, qui précise notamment la manière dont elle est portée à connaissance des effectifs, les mécanismes de protection et les processus d'instruction des alertes mis en place par Lagardère pour remédier aux cas de non-respect des droits humains.

En complément des mécanismes de dialogue social, décrits plus haut, ce système d'alerte permet de s'assurer que les salariés du Groupe ont bien la capacité de partager toute information utile sur les impacts négatifs qui les concernent, qu'ils soient réels ou potentiels. Les informations ainsi collectées sont utilisées par la Direction des Ressources humaines du Corporate et la Direction Compliance du Groupe pour déterminer les actions nécessaires et appropriées à mettre en place.

2.3.1.4 CARACTÉRISTIQUES DES EFFECTIFS DU GROUPE (S1-6)

Nombre de salariés (effectifs) – sexe	2024	2023	2022
Masculin	**14 230**	12 961	9 797
Féminin	**23 981**	22 764	17 586
Autres (*)	**3**	-	-
Non déclarés (*)	**0**	-	-
Total salariés	**38 214**	35 725	27 383

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

La catégorie « autres » désigne les effectifs qui s'identifient au troisième genre ou au genre neutre.
La catégorie « non déclarés » désigne les effectifs qui ne souhaitent pas se prononcer sur leur genre.

Nombre de salariés (effectifs) – pays	2024	2023	2022
France	**6 117**	5 869	5 532
États-Unis	**10 531**	10 091	9 563

	Femme	Homme	Autres	Non déclarés	Total 2024	Total 2023	Total 2022
Nombre total de salariés au 31 décembre	23 981	14 230	3	0	**38 214**	35 725	27 383
Nombre de salariés permanents au 31 décembre	20 967	12 605	2	0	**33 574**	31 316	27 383
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31 décembre (*)	2 121	1 261	1	0	**3 383**	4 409	-
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31 décembre (**)	893	364	0	0	**1 257**	-	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2023.
(**) Information non remontée avant l'exercice 2024.

	France	Europe (hors France)	Continent américain	Asie-Océanie	Afrique	Total 2024	Total 2023	Total 2022
Nombre total de salariés au 31 décembre	6 117	15 969	12 672	2 980	476	**38 214**	35 725	27 383
Nombre de salariés permanents au 31 décembre	5 649	12 454	12 369	2 765	337	**33 574**	31 316	27 383
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31 décembre (*)	198	2 572	303	171	139	**3 383**	4 409	-
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31 décembre (**)	270	943	0	44	0	**1 257**	-	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2023.
(**) Information non remontée avant l'exercice 2024.

Concernant les méthodes et hypothèses utilisées pour compiler les données, les données sociales sont consolidées pour l'ensemble des filiales de Lagardère dans le monde dès lors qu'elles sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale. Elles sont collectées et compilées dans un même logiciel de reporting au cours d'une campagne de collecte dédiée et proviennent des différents systèmes RH utilisés par les filiales. Un protocole de reporting précisant les méthodes de collecte, les définitions et les hypothèses de calcul à retenir est fourni à l'ensemble des filiales afin de les accompagner dans l'exercice.

Sauf mention contraire explicite, les données sur le nombre de salariés sont communiquées en effectifs arrêtés au 31 décembre. En revanche, l'effectif communiqué dans les états financiers (chapitre 5 note 7 du présent document) correspond aux effectifs salariés moyens annuels, ce qui peut expliquer la différence avec le total communiqué dans le tableau ci-dessus.

Indicateurs	2024	2023	2022
Nombre total de salariés qui ont quitté l'entreprise au cours de l'exercice	**12 809**	13 348	12 659
Taux de rotation des salariés au cours de l'exercice	**39 %**	45 %	46 %

Pour calculer le taux de rotation de ses salariés, Lagardère a d'abord additionné le nombre total de salariés qui ont quitté l'entreprise au cours de l'année en raison de démissions, de licenciements, de départs à la retraite ou pour d'autres raisons (mobilité, décès, cession, fin de période d'essai). Ce total a ensuite été divisé par l'effectif moyen sur l'année, cet effectif moyen étant lui-même le résultat de l'addition de l'effectif au 31/12 de l'année précédente et de l'effectif au 31/12 de l'année, divisé par deux.

INDICATEURS DE SUIVI (S1-17)

Indicateurs	2024	2023	2022
Nombre total d'incidents de discrimination, y compris de harcèlement, signalés au cours de l'exercice (*)	**62**	-	-
Nombre total d'incidents signalés au cours de l'exercice (à l'exclusion des cas de discrimination et de harcèlement communiqués ci-dessus) (*)	**9**	-	-
Montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages versées au cours de l'exercice (*)	**0**	-	-
Nombre d'incidents graves liés aux droits de l'homme des effectifs signalés au cours de l'exercice (*)	**0**	-	-
Montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages versées au cours de l'exercice (*)	**0**	-	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

Parmi les 62 incidents portant sur la discrimination, y compris le harcèlement, signalés au cours de l'exercice 2024, 22 ont été classés comme avérés, 33 comme non avérés et 7 sont en cours de traitement. Parmi les 9 autres incidents signalés au cours de l'exercice 2024, 7 ont été classés comme avérés et 2 comme non avérés. 4 incidents portent sur la santé et la sécurité des personnes et 5 traitent de l'atteinte aux droits humains et libertés fondamentales.

2.3.1.5 L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

2.3.1.5.1. L'ENJEU DE L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES (SBM-3)

L'égalité des chances fait référence à l'égalité de traitement des employés, des salaires et de l'évolution de carrière, sans discrimination ni harcèlement. En France, la loi recense plus de vingt critères qui peuvent fonder un cas de discrimination : le sexe, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, l'origine, la religion, les opinions politiques, la situation de famille figurant parmi les critères les plus évidents. Toutes les branches sont concernées d'une manière ou d'une autre par cet enjeu, dans l'ensemble de leurs pays d'implantation.

Si Lagardère promeut l'égalité des chances et la diversité, les impacts positifs potentiels sur les salariés sont l'amélioration de la santé physique et/ou mentale et des opportunités de carrière accrues. Les mesures décrites en sections 2.3.1.5.2 et 2.3.1.5.3 permettent au Groupe et à ses branches de générer ces impacts positifs sur les salariés.

Ces impacts positifs potentiels concernent tous les salariés du Groupe. Ces derniers sont inclus dans le champ d'application des informations publiées au titre de l'ESRS 2 du présent rapport.

Le lien entre ces impacts et la stratégie et le modèle économique de Lagardère est décrit dans le chapitre introductif du présent rapport (section 2.1.3.1).

Enjeu matériel spécifique	Impacts, risques et opportunités matériels	Description	Périmètre concerné
Égalité de traitement et égalité des chances	Impacts positifs	Amélioration de la santé physique et/ou mentale des employés, et opportunités de carrière accrues – *employés*	Groupe

2.3.1.5.2. LA POLITIQUE DIVERSITÉ ET INCLUSION ET L'OBJECTIF DU GROUPE (S1-1, S1-5)

S'adapter aux cultures locales, à la diversité des consommateurs et à la multiplicité des marchés constitue un enjeu clé pour le développement de toutes les activités du Groupe. C'est pourquoi, fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le groupe Lagardère encourage la diversité au sein de ses filiales grâce à l'engagement de ses Directions des Ressources humaines.

Le Groupe s'oppose d'abord, ainsi qu'il l'affirme dans sa politique en matière de droits humains, à toute forme de discrimination pour des motifs tirés de la race, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, la religion, l'appartenance ethnique, l'origine nationale ou sociale, la fortune, les opinions politiques ou autres, les activités syndicales, le handicap, la naissance, ou pour tout autre motif. La politique souligne la volonté du Groupe d'offrir les mêmes perspectives de promotion à tous les employés, sans discrimination. Enfin, Lagardère s'engage à promouvoir un environnement de travail libre de toute forme de harcèlement, d'exploitation, d'abus ou de violence, tels que définis par la législation applicable dans chaque pays où le Groupe est implanté.

Formalisée dans sa politique en matière de droits humains, la stratégie du Groupe repose sur deux axes principaux, qui soulignent notamment les engagements stratégiques spécifiques pris en matière d'inclusion en faveur des personnes appartenant à des groupes particulièrement exposés aux risques :

- la promotion de la mixité femmes-hommes au sein des métiers du Groupe et l'accompagnement des femmes dans la progression de leur carrière ;
- la lutte contre les stéréotypes liés notamment aux genres et aux origines ethniques et sociales.

Ces engagements sont mis en œuvre au moyen de mesures spécifiques prises par les branches afin de prévenir, atténuer et corriger les discriminations et favoriser la diversité et l'inclusion.

La politique des droits humains du Groupe s'applique à toutes les femmes et tous les hommes salariés des sociétés filiales de Lagardère dans le monde, qui sont chargés de la porter et de l'incarner en interne comme à l'externe.

La surveillance de l'application de la politique s'effectue grâce à des indicateurs de suivi clefs, qui sont ceux publiés dans le présent rapport.

Le niveau hiérarchique le plus élevé qui est responsable de la politique en matière de diversité et inclusion est le Secrétariat Général du Groupe.

Les femmes continuent d'occuper une place centrale dans les effectifs du groupe Lagardère. En 2024, elles représentent ainsi 62 % de l'effectif total permanent du Groupe et 60 % des cadres managers. La progression constante de la part des femmes parmi les cadres exécutifs a conduit le Groupe à concentrer ses efforts, à partir de l'exercice 2021, sur un effectif plus restreint de « top exécutifs » représentant un peu plus de 350 personnes. Sur ce périmètre [1], la proportion de femmes est passée de 42 % à fin 2020 à 44 % en 2021 puis à 45 % à fin 2022, et a continué de progresser à 46 % à fin 2023 et fin 2024, soit un taux dépassant l'objectif qui avait été fixé à 45 % d'ici à fin 2024.

Objectif	Typologie	Périmètre/Scope	Valeur de référence	Année de référence	2024
45 %	Relatif	Groupe (ensemble des sociétés consolidées)	42 %	2020	**46 %**

Sur le sujet de l'égalité professionnelle, l'index pondéré du Groupe, calculé à partir des entités qui sont soumises à la publication de cet index sur le périmètre de leurs activités en France (loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel), a atteint 93/100 (contre 89,8 en 2023).

2.3.1.5.3. LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE (S1-4)

Les actions mises en œuvre par le Groupe

Être un employeur responsable, c'est d'abord assurer à tous les collaborateurs un environnement de travail bienveillant et de qualité. C'est pourquoi, dans le cadre de sa politique RSE et de son engagement « Diversité et Inclusion », le groupe Lagardère a fixé pour objectif en 2024 de sensibiliser 60 % de ses collaborateurs à la prévention du harcèlement moral ou sexuel dans la sphère professionnelle [2]. Convaincus que la prévention commence par l'information, et afin de promouvoir un environnement de travail sûr et respectueux de la personne humaine, le Groupe et ses filiales ont mis en place un cadre pour prévenir le harcèlement moral et sexuel en veillant à mobiliser les salariés autour de ces notions, à les informer sur les dispositifs de vigilance et d'alerte et à les aider à prendre les mesures appropriées en cas de faits avérés.

Un module de formation a ainsi été diffusé via la plateforme d'e-learning du Groupe et l'envoi d'e-mailing directement aux salariés dans les entités afin de fournir les connaissances, les réflexes et les ressources nécessaires pour identifier, prévenir et traiter au plus vite les situations de harcèlement que les salariés pourraient rencontrer dans leur environnement professionnel.

Cette formation aborde les dernières évolutions législatives sur le sujet, tout en explorant des thèmes plus contemporains et complexes, comme le harcèlement à distance occasionné par le développement des modes de travail hybrides et des outils collaboratifs, ou encore les situations de harcèlement impliquant des clients. Ce module, à travers quatre saynètes réalistes, propose également des mises en situation professionnelles concrètes, illustrant de nombreux exemples tirés de la jurisprudence.

Un glossaire juridique est fourni à l'issue de la formation, avec les rappels des textes auxquels chacun peut se référer pour prévenir et lutter contre le harcèlement moral et sexuel, ainsi que les ressources que le Groupe met à disposition pour accompagner ces situations délicates.

Au 31 décembre 2024, 81 % des effectifs du groupe Lagardère ont pu être sensibilisés à la lutte contre le harcèlement moral ou sexuel, un résultat qui démontre l'efficacité de la diffusion du module de formation.

Parmi les outils de promotion des femmes, le Réseau LL, réseau interne de mixité femmes-hommes créé en 2018 et destiné à l'ensemble des salariés en France, a mis en place un programme de mentorat croisé entre les différentes branches d'activité du Groupe. Une cinquième promotion de 25 mentorés (dont 16 femmes) a pu bénéficier en 2024 de l'expérience des cadres dirigeants issus de toutes les branches. Une enquête de satisfaction sur le programme est menée à l'issue de chaque promotion. Le Groupe adhère également à l'initiative #StOpE contre le sexisme dit ordinaire en entreprise.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Les actions mises en œuvre chez Lagardère Publishing

Lagardère Publishing soutient les objectifs de la politique du Groupe en matière de diversité et inclusion en déployant des actions spécifiques autour de trois thématiques principales : la lutte contre la discrimination et le harcèlement, le recrutement inclusif et l'égalité salariale ainsi que l'évolution professionnelle des femmes. Au-delà de satisfaire les exigences légales, les résultats attendus de ces actions visent à favoriser un environnement de travail inclusif, respectueux et équitable.

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

(2) L'effectif concerné par cette formation sont les salariés en contrat à durée indéterminée, les salariés en contrat à durée déterminée de toutes durées et les alternants présents au 31/12/2024, hors cas d'exclusion ci-après : longue maladie, inaptitude, congés liés à la parentalité, acquisition récente, inaccessibilité à un outil informatique, absence d'adresse e-mail.

En matière de lutte contre la discrimination et le harcèlement, la branche met en œuvre des actions de formation et de sensibilisation pour ses effectifs. En France, depuis 2022, Hachette Livre met à disposition de l'ensemble de ses salariés et notamment aux nouveaux arrivants, une application web de sensibilisation et d'autodiagnostic sur la diversité et les comportements excluants. Cette application est portée à la connaissance des effectifs à leur arrivée dans l'entreprise par le biais d'une communication e-mail. Elle est également accessible en permanence sur l'intranet.

La branche mène également plusieurs actions en faveur du recrutement inclusif afin de garantir la diversité de ses équipes. Au Royaume-Uni, Hachette UK a continué de se mobiliser avec le programme « Changing the Story » en multipliant les actions, les partenariats et les réseaux de salariés. De son côté, Hachette Book Group a poursuivi ses efforts en matière de diversité et d'inclusion. La Directrice Diversité et Inclusion, nommée en 2021, a vu ses responsabilités s'étendre à Hachette UK en 2024 et occupe désormais également le poste de Directrice des Ressources humaines de Hachette Book Group. Cette décision stratégique vise à soutenir l'ambition de la filiale de devenir une entreprise plus diversifiée, inclusive et équitable, en favorisant une représentation accrue des personnes de couleur aux postes de Direction, dans les lieux de travail et au sein des programmes d'édition.

En France, Hachette Livre a mis en place une politique spécifique visant notamment à réduire les disparités salariales. À l'international, Hachette UK a créé le « Gender Balance Network », qui a organisé en 2023 des discussions régulières sur la transparence des salaires et les opportunités de carrière. En 2024, cette initiative a été reconnue par le *Times,* qui a classé l'entreprise parmi les 50 meilleurs employeurs pour l'égalité des genres pour la cinquième année consécutive. Par ailleurs, en 2024, Hachette UK a continué de collaborer avec Business In The Community (BITC) pour faire progresser son engagement en faveur de l'égalité des sexes à travers de la transparence et des progrès mesurables. De manière générale, la stratégie de la branche sur cinq ans met l'accent sur la transparence et la responsabilité, avec des évaluations régulières de l'égalité salariale, de la représentation des genres et de l'évolution professionnelle.

Hachette UK classé parmi les 50 meilleurs employeurs pour l'égalité des genres par le *Times* en 2024.

Lagardère Publishing a également multiplié les initiatives en faveur de la parentalité ces dernières années. Depuis 2022, Hachette Livre en France a conclu un accord avec les partenaires sociaux, garantissant le maintien du salaire à 100 % pour les collaborateurs en congé deuxième parent, en réponse à l'extension légale de la durée de ce congé à 25 jours calendaires. En partenariat avec le « Gender Balance Network », Hachette UK a aussi révisé ses politiques de congés parentaux pour les rendre plus inclusives, notamment en ajustant la terminologie des congés maternité et paternité.

La filiale anglaise a également mis en place des politiques de soutien pour les femmes en période de ménopause, de grossesse et lors de la perte d'un enfant. Enfin, Hachette UK a élargi son programme de « Parental Mentoring and Support », offrant un accompagnement aux parents dans leur retour au travail en 2024.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Les actions mises en œuvre chez Lagardère Travel Retail

Conformément aux objectifs de la politique du Groupe en matière de diversité et d'inclusion, Lagardère Travel Retail déploie des initiatives spécifiques visant à combattre les stéréotypes et à promouvoir la mixité femmes-hommes. Ces actions s'inscrivent dans une démarche globale dont le résultat attendu est de positionner la branche comme un employeur attractif et inclusif dans l'industrie du travel retail.

La branche déploie un certain nombre d'initiatives spécifiques dans l'ensemble de ses territoires d'implantation. Les DRH de chaque pays ont ainsi été sensibilisés à la mise en place de comités diversité et inclusion. Ce Comité est en place à l'Aéroport de Francfort, en Espagne, aux États-Unis, en Italie ainsi qu'au siège en France. En outre, en Belgique, aux Émirats arabes unis, aux États-Unis, en Italie, aux Pays-Bas ainsi qu'au siège en France, un référent harcèlement a été désigné parmi les collaborateurs.

Un processus de recrutement inclusif a également été instauré, avec l'ajout systématique d'une mention sur l'engagement en faveur de la diversité dans toutes les offres d'emploi de la branche et ses entités. En complément, Lagardère Travel Retail encourage de manière continue l'embauche de jeunes diplômés, de seniors, de stagiaires et d'alternants, ainsi que le recours aux VIE (Volontariat International en Entreprise). À l'international, les filiales élaborent en parallèle plusieurs dispositifs à leur initiative propre. Au Pérou par exemple, un programme de recrutement de jeunes issus de milieux défavorisés a été mis en place depuis 2022 en partenariat avec l'aéroport de Lima, permettant d'accompagner ces jeunes tout au long de leurs études et par la suite de leur proposer un emploi pérenne. En 2024, le Pérou a compté 20 jeunes issus de ce dispositif dans ses effectifs. De son côté, la filiale bulgare va bien au-delà des prérequis, grâce à la mise en place d'une procédure stricte concernant l'égalité de traitement dès le processus de recrutement et durant tout le cycle professionnel des salariés au sein de l'entité. Ainsi, une procédure de recrutement, d'onboarding et de management des salariés a été déclinée pour chaque type de collaborateurs (bureau, terrain et entrepreneurs).

Aelia Duty Free à l'aéroport de Lima (Pérou) recrute des jeunes du programme « Tu Futuro », soutenu par l'aéroport et l'Association Forge pour favoriser l'emploi local.

Lagardère Travel Retail s'engage aussi activement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en encourageant toutes ses entités à mettre en place un suivi annuel rigoureux des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Cette démarche vise à identifier et corriger les inégalités salariales, contribuant ainsi à l'atteinte de l'égalité professionnelle. Dans certains pays, l'égalité salariale constatée a fait l'objet d'une certification reconnue. En Islande, par exemple, une certification d'égalité salariale a été obtenue en 2024, grâce à un écart salarial réduit à seulement 0,9 % cette même année. La mesure de cet indicateur, imposée par la loi, fera l'objet d'un audit annuel. De son côté, Lagardère Italie a obtenu la « Gender Equality Certification » en 2023, après avoir atteint 100 % des indicateurs requis. Ce certificat, valide pour une durée de trois ans, témoigne de l'engagement de la filiale en faveur de l'égalité des genres. En novembre 2024, le premier audit de surveillance a confirmé la conformité de l'entité aux critères exigés et a validé la poursuite de cette certification pour la deuxième année consécutive. En parallèle, Lagardère Travel Retail réalisera tous les ans, à compter de l'exercice 2024, une analyse consolidée de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes intégrant les éléments de rémunération de l'ensemble de ses salariés à travers le monde.

Enfin, pour soutenir l'évolution professionnelle des femmes, Lagardère Travel Retail a mis en place plusieurs initiatives. Au siège en France, un programme de formations dédié aux femmes managers est proposé, incluant un module de « leadership au féminin » de deux jours en présentiel, complété par une option de coaching individuel. En Espagne, des formations spécifiques au développement des femmes sont proposées au personnel du siège, accompagnées d'un budget dédié pour soutenir les talents féminins identifiés lors des revues de personnel. En 2024, un atelier a été organisé, axé sur les obstacles auxquels les femmes peuvent être confrontées dans leur carrière et sur les actions à entreprendre pour les surmonter. Enfin, en Pologne, un partenariat avec Cari Craden, une coach de renommée internationale et experte en prise de parole en public, a conduit à la création de programmes de développement « Women Empowering ». Dans le cadre du programme 2023-2024, 15 femmes managers ont bénéficié de 8 sessions de coaching. Par ailleurs, 16 femmes ont participé aux événements TEDxWomen.

Les actions mises en œuvre par Lagardère Travel Retail et ses entités sont suivies et évaluées régulièrement, notamment à travers des indicateurs spécifiques mesurés annuellement, qui sont ceux publiés dans le présent rapport, et des enquêtes menées auprès des collaborateurs.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Les actions mises en œuvre chez Lagardère News et Lagardère Radio

Conformément aux engagements formalisés au niveau du Groupe, Lagardère News et Lagardère Radio ont mis en place des actions concrètes afin de promouvoir l'équité entre les femmes et les hommes. Ces actions portent sur trois thématiques spécifiques : la parité, l'égalité salariale et professionnelle ainsi que la protection de la santé physique et mentale des femmes.

Tout d'abord, Lagardère News et Lagardère Radio poursuivent leurs efforts pour maintenir la parité. Au 30 juin 2024, l'effectif global du Pôle News était composé de 52 % d'hommes et 48 % de femmes. Le Comex maintient une parité parfaite, avec 5 hommes et 5 femmes.

En outre, au sein des deux entités, les hommes et les femmes sont rémunérés de la même manière à poste équivalent. De son côté, Europe 1 a prévu, dans le cadre d'un accord de Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) un budget spécifique dédié à la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en début d'année 2024. Par ailleurs, Lagardère News et Lagardère Radio s'engagent, notamment par le biais de leurs services dédiés aux ressources humaines, à garantir une stricte égalité de traitement entre les femmes et les hommes à chaque étape de leur vie professionnelle.

Enfin, Lagardère News et Lagardère Radio s'engagent activement pour la santé des femmes à travers des initiatives de sensibilisation et de prévention. En matière de santé mentale, des référents spécialistes ont été identifiés et formés dans ces deux entités pour prévenir les risques de harcèlement sexuel et les comportements sexistes. Ces derniers sont habilités à réagir en cas d'alerte. Par ailleurs, la présence des ressources humaines auprès des collaborateurs, mais aussi aux côtés des CSE et autres instances représentatives du personnel, permet d'instaurer le dialogue et prévenir ces risques.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

2.3.1.5.4. INDICATEURS DE SUIVI (S1-9 ; S1-16)

Indicateurs	2024	2023	2022
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes (*)	**+15 %**	-	-
Ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération annuelle médiane de tous les salariés (*)	**97**	-	-
Nombre de femmes top exécutifs	**173**	177	163
Pourcentage de femmes top exécutifs	**46 %**	46 %	45 %
Pourcentage de managers formés à la diversité au cours de l'exercice	**23 %**	22 %	14 %
Taux de collaborateurs du Groupe formés à la prévention du harcèlement moral et sexuel au cours de l'exercice (**)	**81 %**	-	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.
(**) Information non remontée avant l'exercice 2024 (formation mise en place en 2024).

Pour la première fois, Lagardère a calculé l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes sur l'ensemble de ses activités et territoires d'implantation conformément à l'exigence de publication S1-16 des ESRS. Celui-ci s'élève à +15 %, ce qui signifie que le salaire moyen des effectifs masculins est en moyenne supérieur de 15 % à celui des effectifs féminins. Ce ratio est ramené à +2 % sur la population des non-managers, qui constituent plus des trois quarts des effectifs du Groupe. Il atteint +17 % au sein de la population des managers.

Il est à noter que ce ratio de 15 % est le résultat global calculé à l'échelle du Groupe, dont il convient de souligner ici qu'il opère dans des secteurs d'activité très variés (édition, commerce de détails en zone de transport, médias et spectacles), impliquant de ce fait des populations salariées très différentes (en termes de qualification, d'expertises, d'ancienneté, de niveaux de responsabilités, etc.) et dans plus de 45 pays au sein desquels co-existent des réglementations et dynamiques de marché très diverses. Ainsi, cet indicateur ne permet pas de refléter ces singularités des activités et de leurs géographies, ainsi que les politiques d'égalité salariale actuellement mises en œuvre dans les différentes filiales et décrites en section 2.3.1.5.2. En outre, les travaux effectués montrent que l'écart de rémunération en faveur des effectifs masculins ne correspond pas à une situation homogène au sein du Groupe, puisque dans une dizaine de pays, l'écart salarial est en faveur des effectifs féminins dans l'une et/ou l'autre des deux populations managers et non-managers.

Enfin, il est à noter qu'en cette première année de publication, le mode de calcul requis par la CSRD (taux d'écart salarial brut) est davantage le reflet chez Lagardère d'inégalités structurelles du marché de l'emploi (segmentation des métiers, plafond de verre, etc.) et ne permet pas la prise en compte de facteurs objectifs de différences salariales tels que l'ancienneté, l'âge et l'expérience professionnelle, la qualification et le niveau d'étude, le secteur d'activité et le type d'emploi, le niveau de responsabilité, etc. Au sein de chaque filiale, les équipes RH peuvent produire des analyses et des ratios retraités de ces facteurs, conduisant à des évaluations plus fines qui permettent d'identifier d'éventuelles situations de discriminations salariales et d'orienter les politiques d'égalité au plus près de la réalité des situations individuelles et locales.

Toujours dans le cadre de l'exigence de publication S1-16, Lagardère publie également un ratio de rémunération dont le périmètre de comparaison diffère de celui requis par le législateur français (en section 3.5.2.2 du Document d'enregistrement universel). Ce ratio, qui met en rapport le salaire le plus élevé de l'entreprise (en l'occurrence celui du Président-Directeur Général du Groupe) avec le salaire médian de l'ensemble des autres salariés du Groupe, est de 97. Le salaire médian considéré s'élève à 34 378 euros.

	2024			2023			2022		
Indicateurs	**Moins de 30 ans**	**30-50 ans**	**Plus de 50 ans**	**Moins de 30 ans**	**30-50 ans**	**Plus de 50 ans**	**Moins de 30 ans**	**30-50 ans**	**Plus de 50 ans**
Répartition des salariés par tranches d'âge	**11 748**	**18 042**	**8 424**	11 127	16 313	8 285	8 085	13 029	6 269

2.3.1.6 LES CONDITIONS DE TRAVAIL

2.3.1.6.1. L'ENJEU DES CONDITIONS DE TRAVAIL (SBM-3)

Les conditions de travail sont au cœur des relations entre l'employeur et les salariés. Le travail a de nombreux effets, positifs ou négatifs, sur la santé physique et psychique d'un salarié, et c'est son organisation qui peut permettre de l'améliorer ou de la fragiliser. D'une manière générale, les conditions de travail couvrent un large éventail de sujets, allant de l'organisation du travail (temps de travail, rythme de travail, autonomie, etc.) à la rémunération, en passant par les relations sur le lieu de travail (dialogue social, harcèlement, etc.).

À court terme, l'absence de mise en œuvre d'un plan d'action visant à améliorer les conditions de travail peut entraîner des impacts négatifs sur les salariés du groupe Lagardère, notamment en matière d'atteinte à la santé mentale et/ou physique (maladies cardiovasculaires, troubles musculosquelettiques, dépression et anxiété, épuisement professionnel, absentéisme, démotivation, démission, etc.).

L'ensemble les salariés du Groupe pourraient être confrontés à ces impacts négatifs et sont inclus dans le champ d'application des informations publiées au titre de l'ESRS 2 du présent rapport. Aucun groupe spécifique de salariés n'a été identifié comme étant plus à risque qu'un autre. Par ailleurs, aucune dépendance critique du Groupe vis-à-vis d'un groupe spécifique de salariés n'a été identifiée.

Ces impacts négatifs potentiels peuvent être répandus ou liés à des cas ponctuels. En effet, ils peuvent résulter d'une gestion insuffisante des conditions de travail à l'échelle d'une branche, d'un pays ou d'une entité, ou bien être le reflet de problèmes particuliers à un site ou à une équipe.

Le risque de travail forcé et de travail des enfants est peu probable au sein du groupe Lagardère du fait de ses activités et de ses implantations géographiques. En effet, le Groupe opère principalement dans des secteurs tels que le commerce en zone de transport, l'édition, les médias et le spectacle vivant, qui requièrent des compétences spécialisées et relèvent de secteurs fortement régulés en matière de droit du travail, y compris dans les pays les plus à risques. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des politiques internes strictes en matière de respect des droits humains, basées sur les textes fondateurs en la matière au niveau international.

À court et moyen termes, si Lagardère ne met pas en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail de ses salariés, le risque potentiel, découlant de l'impact décrit au-dessus, serait l'augmentation des coûts liés à l'absentéisme, à la démission et au turnover en raison d'un désengagement des salariés.

Le lien entre ces risques et impacts et la stratégie et le modèle économique de Lagardère est décrit dans le chapitre introductif du présent rapport (section 2.1.3.1).

Enjeu matériel spécifique	Impacts, risques et opportunités matériels	Description	Périmètre concerné
Conditions de travail	Impacts négatifs	Les risques psychosociaux au travail (horaires inadaptés, stress, déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée, harcèlement) peuvent entraîner des problèmes de santé mentale et physique tels que les maladies cardiovasculaires, les troubles musculosquelettiques, la dépression et l'anxiété, l'épuisement professionnel, le suicide, etc. – *employés*	Groupe
	Risque	Risque d'augmentation des coûts liés à l'absentéisme, à la démission et au turnover sur le lieu de travail en raison d'une mauvaise acceptation des conditions de travail	

2.3.1.6.2. POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE (S1-1, S1-4)

Actions mises en œuvre chez Lagardère Publishing

Lagardère Publishing ne dispose pas d'une politique globale au titre de l'ESRS S1, qui comprend un certain nombre d'exigences formelles.

Néanmoins, en France et à l'international, la branche et ses entités ont mis en œuvre un ensemble de mesures spécifiques pour gérer les impacts et les risques associés aux conditions de travail.

Rémunération

En France, Hachette Livre se conforme aux salaires minimums conventionnels (supérieurs au SMIC) négociés au niveau de la branche de l'édition, et assure ainsi un salaire décent à l'ensemble de ses collaborateurs. Par ailleurs, des négociations annuelles obligatoires sont menées dans les entreprises où sont désignés des délégués syndicaux. Ces négociations prévoient des augmentations de salaire générales et/ou individuelles, et éventuellement d'autres primes en fonction de l'entité (prime de partage de la valeur, plans d'intéressement, etc.).

En Espagne, la branche respecte également les conventions collectives sectorielles nationales.

De son côté, Hachette UK verse des salaires supérieurs au salaire minimum national et au « London Living Wage » pour les postes de débutants. En outre, l'entité applique un système de primes annuelles discrétionnaires pour l'ensemble des salariés, en fonction des résultats financiers de l'entreprise dans son ensemble et des résultats financiers de chaque division.

D'autres avantages financiers sont accordés aux salariés de la branche. Ils bénéficient par exemple de ventes de livres à tarif réduit, notamment au Royaume-Uni où l'entité offre jusqu'à 70 % de réduction. En France, le CSE permet de bénéficier d'avantages pour les activités culturelles. Au Royaume-Uni, le programme Hachette Rewards propose une vaste gamme d'offres (réductions pour le cinéma, les restaurants et les salles de sport). Enfin, l'entité espagnole octroie 100 € par an et par salarié, pour l'achat de titres de la branche en Espagne.

Dialogue social

Hachette Livre respecte la liberté pour tout salarié de se syndiquer ou d'exercer des responsabilités syndicales. En France, toutes les entités organisent des élections professionnelles en cas de dépassement des seuils légaux. L'ensemble des CSE ainsi constitués ou renouvelés bénéficient des attributions prévues par la loi (attributions économiques, activités sociales et culturelles). Les CSE et les sections syndicales régulièrement constituées bénéficient des moyens matériels pour exercer leurs missions (locaux, panneaux d'affichage, etc.). Hachette Livre réunit mensuellement ses CSE et les consulte dans les cas prévus par la loi. Hachette Livre a également une activité collective très soutenue avec les syndicats représentatifs. De nombreux accords d'entreprise sont ainsi conclus chaque année dans des domaines variés (durée du travail, partage de la valeur, égalité professionnelle, télétravail, etc.).

En Espagne, Grupo Anaya dispose d'un total de huit comités d'entreprise et de représentants des travailleurs correspondant à chaque site et à chaque entreprise de la filiale.

Au Royaume-Uni, les représentants syndicaux peuvent assister aux réunions, comme l'exige la loi. Des représentants participent également au Comité d'Entreprise Européen du Groupe.

Temps de travail

En France, Hachette Livre veille au respect de la législation sur les durées maximales de travail, ainsi que sur le respect du repos quotidien et hebdomadaire. Par ailleurs, le droit à la déconnexion est garanti pour l'ensemble des salariés. Ce droit est rendu effectif par un Accord QVCT (Qualité de Vie au Travail et de la Continuité de l'Employabilité) signé en juin 2022 pour trois ans.

L'entreprise assure également un suivi du temps pour les salariés travaillant à l'heure et un suivi médical spécifique pour les travailleurs de nuit. En cas de surcharge de travail, une procédure d'alerte est prévue pour les cadres autonomes. Le salarié concerné doit avertir son supérieur hiérarchique, par l'intermédiaire de la Direction des Ressources humaines, afin que ce dernier organise un entretien et trouve les solutions adaptées. Cette procédure est formalisée et portée à la connaissance des salariés par le biais de l'Accord QVCT. En outre, ces cadres bénéficient d'horaires flexibles, sous réserve de respecter des durées de repos quotidien et hebdomadaire entre la fin de poste et la reprise.

En France et au Royaume-Uni, la branche offre un droit aux congés supérieur au minimum légal. À titre illustratif, les salariés de l'entité britannique ont un droit aux congés qui commence à 28 jours, et qui augmente tout au long de leur carrière.

Enfin, en France et aux États-Unis, les salariés sont éligibles aux heures supplémentaires.

Sécurité de l'emploi

Hachette Livre garantit la sécurité de l'emploi à ses collaborateurs en respectant la législation en matière de droit du travail et en leur offrant des avantages conventionnels attractifs. Par exemple, les salariés bénéficient d'une couverture santé incluant une assurance médicale et le maintien à 100 % du salaire en cas d'arrêt maladie en France et en Espagne pendant les périodes prévues par la loi et les accords collectifs.

La durée du congé de maternité est plus favorable que la durée légale avec maintien de 100 % du salaire en France et une rémunération supérieure à celle du congé familial légal au Royaume-Uni.

Les actions prises par Lagardère Publishing en matière de dialogue social, rémunération, temps de travail et sécurité de l'emploi expliquent une ancienneté moyenne particulièrement élevée dans les entités de la branche (19,27 ans en Espagne, par exemple).

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. La performance des actions est mesurée à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport, l'établissement d'un objectif n'étant pas pertinent.

Actions mises en œuvre chez Lagardère Travel Retail

Les conditions de travail sont l'un des piliers clefs de la stratégie de Lagardère Travel Retail en matière de ressources humaines. La branche s'engage à maintenir des conditions de travail exemplaires, favorisant le développement professionnel et personnel des collaborateurs, ainsi qu'une culture de soutien et de bien-être. Cette stratégie est portée au plus haut niveau par le P-DG de la branche, qui a réaffirmé cet engagement lors d'une communication adressée à la communauté des ressources humaines en 2024.

Lagardère Travel Retail ne dispose pas d'une politique globale au titre de l'ESRS S1, qui comprend un certain nombre d'exigences formelles. La stratégie de Lagardère Travel Retail en la matière est mise en œuvre par le déploiement d'actions spécifiques, au niveau local, placées sous la responsabilité des DRH de chaque entité.

En effet, Lagardère Travel Retail a mis en place une approche de « local empowerment » qui influence directement sa gestion des conditions de travail. Le « local empowerment » s'articule autour de deux grands principes clés :

- autonomie locale : les équipes locales ont le pouvoir de prendre des décisions et de gérer les opérations de manière autonome, notamment en matière de conditions de travail ;
- expertise globale et connaissance locale : Lagardère Travel Retail combine son expertise mondiale avec une compréhension approfondie des marchés locaux. Il en va de même sur les spécificités de chaque pays en termes de conditions de travail, au-delà des législations existantes.

Ainsi, en matière de dialogue social, rémunération, sécurité de l'emploi et temps de travail, les entités de la branche ont déployé des actions spécifiques afin de prévenir les impacts et gérer les risques liés aux conditions de travail.

Dialogue social

En France, le dialogue social est très présent, et les négociations annuelles régissent de nombreux éléments de la vie du salarié en entreprise. Plusieurs réunions de négociation ont eu lieu annuellement par entité, débouchant notamment sur des propositions concernant les augmentations salariales, les primes et la revalorisation des grilles de salaires.

En Allemagne, une loi détaillée encadre la constitution des comités d'entreprise, définissant leurs responsabilités, obligations et droits. Par exemple, les comités d'entreprise doivent approuver chaque embauche et chaque licenciement. Les comités d'entreprise réglementent également les salaires équitables, les horaires de travail et les mesures locales. Ces comités se réunissent chaque semaine et organisent obligatoirement une réunion avec tous les employés quatre fois par an. Pour l'entité Lagardère Travel Retail en Allemagne, un comité d'entreprise est présent uniquement à l'aéroport de Francfort. Concernant l'entité Marché en Allemagne, des comités d'entreprise existent sur quatre sites différents.

L'entreprise est par ailleurs couverte par une convention collective, avec des négociations salariales qui ont lieu tous les deux ans. Cette convention collective définit divers aspects des conditions de travail, tels que les salaires, les congés, les primes et les délais de préavis. La négociation de la convention collective n'est pas directement gérée par l'entreprise, mais par l'association patronale Dehoga, qui représente de nombreuses entreprises membres.

En Italie, le dialogue social repose sur des relations stables et continues avec les représentants syndicaux des différentes unités de production ainsi qu'avec les organisations syndicales nationales. Le pays compte 58 représentants syndicaux locaux, et les échanges s'effectuent avec les syndicats italiens des secteurs du tourisme et du commerce. Ces relations demeurent constantes tout au long de l'année. En 2024, par exemple, deux accords syndicaux généraux d'entreprise ont été conclus : l'un en renouvellement et l'autre signé pour la première fois, définissant le modèle de relations industrielles et réglementant diverses institutions de travail pour la période 2024-2028.

La République tchèque a mis en place un environnement de travail structuré et réglementé, reposant sur un règlement intérieur obligatoire qui intègre à la fois des dispositions légales et des pratiques internes. Deux des entités juridiques tchèques possèdent des représentants du personnel.

En Espagne et en Roumanie, les effectifs bénéficient de représentants du personnel. Aux Pays-Bas, les entités Lagardère Travel Retail Schiphol B.V. et Lagardère Travel Retail Stations B.V. disposent également de représentants du personnel.

De son côté, Lagardère Travel Retail Belgium possède une représentation syndicale organisée conformément à la législation belge, avec différents comités au sein de l'entité, dont le Comité de Prévention et de Protection au Travail ainsi qu'un Conseil d'Entreprise.

En Autriche, le Comité d'Entreprise de Lagardère Travel Retail joue un rôle actif pour représenter les employés et mener les négociations annuelles sur les augmentations salariales.

Aux États-Unis, le National Labor Relations Act garantit aux employés le droit de s'organiser, de rejoindre des syndicats et de participer à la négociation collective. De plus, les employeurs sont tenus de négocier de bonne foi avec un syndicat. Dans la plupart des États, la législation sur le « droit au travail » interdit toute interférence avec l'emploi pour contraindre un salarié à adhérer ou non à un syndicat. Paradies Lagardère soutient pleinement cette législation et ses principes. Aucune politique de l'entreprise ne doit être interprétée comme empêchant les collaborateurs de discuter entre eux des conditions de travail ou de participer à des actions protégées par cette loi.

Aux Émirats arabes unis et en Chine, les entités de Lagardère Travel Retail n'ont pas mis en place, à date, de mesures spécifiques en matière de dialogue social.

Rémunération

En France, la rémunération se compose d'une part fixe et d'une part variable. La part variable n'est pas la même selon les entités juridiques et peut prendre la forme de différentes primes ou bonus (commercial, de performance, d'assiduité, logistique, de nettoyage, etc.). Des primes de participation ou intéressement peuvent également être dégagées selon certaines conditions. À cela peuvent s'ajouter d'autres avantages, comme les tickets-restaurant, l'indemnité transport, le Chèque Emploi Service Universel (CESU) enfance et le CESU handicap notamment.

En Italie, les conditions de travail et les avantages sociaux des employés sont régis par des contrats d'entreprise spécifiques. Ces contrats couvrent un large éventail de domaines, comme des dispositions sur les primes, des avantages sociaux supplémentaires et des mesures visant à améliorer la qualité de vie au travail. Des fonds de pension et de santé complémentaires sont également prévus, offrant une sécurité financière et médicale accrue aux employés.

De son côté, Lagardère Travel Retail Autriche prend en charge intégralement les coûts des transports publics pour se rendre à l'aéroport, y compris les bus et trains privés.

En Europe, l'Allemagne, la République tchèque, l'Espagne, les Pays-Bas, la Roumanie et la Belgique n'ont pas mis en place, à date, de mesures spécifiques en matière de rémunération.

Aux États-Unis, les collaborateurs sont payés toutes les deux semaines. Les salariés non exemptés (rémunérés à l'heure) reçoivent leur paie une semaine après avoir effectué leurs heures de travail, tandis que les salariés exemptés (rémunérés au forfait) sont payés dès leur première semaine. Les heures travaillées doivent être soumises avec précision, et toute erreur signalée immédiatement pour correction. Les heures supplémentaires, qui nécessitent une approbation préalable du manager, sont rémunérées à un taux majoré de 1,5 fois le taux normal. Des mesures disciplinaires peuvent être prises en cas de falsification des heures ou de travail non approuvé d'heures supplémentaires.

En Chine, une politique de bénéfices alimentaires a été instaurée au siège de Lagardère Travel Retail pour renforcer les avantages non monétaires. Depuis le 1er juillet 2021, les employés à temps plein basés à Shanghai peuvent bénéficier d'une aide alimentaire mensuelle de 400 RMB avant impôts, ce qui équivaut à 50 euros environ, sous réserve de certaines conditions. Pour être éligibles, les employés doivent travailler plus de onze jours au cours du mois. Cette aide est versée le mois suivant.

Enfin, la Tanzanie a mis en place une politique de voyage qui permet de couvrir les frais de transport (déplacement, logement, repas) de ses employés. Aux Émirats arabes unis, l'entité fournit les repas aux salariés.

Sécurité de l'emploi

Dans tous les pays où elle est présente, la branche Lagardère Travel Retail applique strictement les réglementations en vigueur en matière de sécurité de l'emploi. À titre d'exemples sont décrits les dispositifs en vigueur en France, en Allemagne et en Italie.

En France, en cas de perte d'une concession, une recherche systématique de reclassement est effectuée en l'absence de repreneur. En cas de reprise, une application stricte du transfert des contrats de travail est réalisée. Au-delà du respect de ces dispositions légales, une protection contre le licenciement est assurée pendant douze mois en cas d'arrêt maladie par une Convention d'Entreprise. De plus, toutes les offres d'emploi sont partagées avec l'ensemble des collaborateurs afin de favoriser la mobilité interne.

En Allemagne, la protection juridique contre le licenciement s'applique après une période de six mois. Passé ce délai, les employés ne peuvent être licenciés sans causes réelles et sérieuses (par exemple, la suppression de l'emploi du salarié suite à une réorganisation de l'entreprise ou encore la violation par le salarié d'une obligation contractuelle liée à son travail). Le droit du travail allemand est très complet et strict, permettant aux licenciements d'être contestés juridiquement. Les contrats de travail à durée déterminée en Allemagne ne peuvent être renouvelés que trois fois au maximum et leur durée totale ne peut excéder deux ans. Si un salarié ayant déjà travaillé dans l'entreprise est réembauché, il obtient automatiquement un contrat à durée indéterminée. En cas de licenciement, les employés bénéficient d'une aide gouvernementale, et l'employeur est chargé de préparer les documents nécessaires pour en faciliter l'accès. Un engagement local prévoit également d'informer les employés au moins trois mois avant la fin d'un contrat à durée déterminée si celui-ci est prolongé. Le cadre légal allemand inclut un salaire minimum obligatoire, une loi sur les congés minimums, ainsi qu'une durée maximale du travail, toutes ces dispositions visant à protéger les salariés. En outre, les employés bénéficient de six semaines de salaire complet en cas de maladie.

En Italie, la sécurité des employés est assurée par les lois de l'État ainsi que par les systèmes de couverture et de protection sociales applicables à tous les travailleurs italiens. En 2024, aucune situation de crise n'a été enregistrée au sein des entreprises, rendant inutile tout recours à des mesures liées à la sécurité de l'emploi. L'utilisation de contrats à durée déterminée est strictement encadrée par les lois nationales et les conventions collectives, qui sont rigoureusement respectées. Par ailleurs, le secteur d'activité présente une viabilité particulière pour le recours aux contrats à durée déterminée, étant classé parmi les secteurs saisonniers, notamment celui du tourisme, où ces contrats sont plus largement autorisés.

Temps de travail

En France, l'organisation des pauses est régie par les conventions collectives ou la législation, qui définissent les durées minimales et maximales de travail et de repos, ainsi que les règles relatives aux pauses payées et non payées. Certaines entités juridiques françaises prévoient également des journées d'ancienneté dans leurs accords collectifs. Par ailleurs, le droit à la déconnexion est encadré par un accord spécifique pour l'entité du siège de Lagardère Travel Retail. Le télétravail fait également l'objet d'un accord, permettant jusqu'à deux jours de télétravail par semaine pour les salariés à temps plein, sous réserve que leurs fonctions le permettent.

En Allemagne, les salariés travaillent cinq jours par semaine, au maximum dix heures par jour. Les salariés du siège allemand peuvent bénéficier de deux jours de télétravail par semaine. Le congé parental appliqué est celui imposé par la législation, à savoir une durée maximale de trois ans par enfant.

En Espagne, le télétravail est réservé aux employés dont les fonctions reposent principalement sur l'utilisation d'un ordinateur et d'un téléphone. Il est limité à un jour par semaine, déterminé d'un commun accord entre l'employé et l'entreprise. Les employés travaillant au siège de l'entité espagnole disposent de vingt-trois jours ouvrables de vacances annuelles, auxquels s'ajoutent deux jours de congés pour affaires personnelles chaque année. Pour les employés des points de vente, le droit aux vacances annuelles s'élève à trente jours calendaires (ou trente et un jour selon la convention collective), avec un nombre de jours calculé au prorata du temps de service.

En Italie, les horaires de travail sont strictement définis par les conventions collectives nationales de travail en termes d'activités à temps plein et à temps partiel. De plus, l'entreprise offre une grande disponibilité de gestion aux demandes de transition d'un temps plein à un temps partiel et vice versa. En général et surtout dans des moments particuliers de la vie personnelle, par exemple à des fins de maternité et d'études.

En Autriche, les salariés travaillant en bureau bénéficient de deux jours de télétravail par semaine, le vendredi étant imposé. Ces jours de télétravail donnent droit à une indemnisation financière.

Aux Pays-Bas, les salariés travaillant au moins quatre jours par semaine peuvent bénéficier d'un jour de télétravail si leurs fonctions le permettent. Dans le cadre de l'employabilité durable, la convention collective aux Pays-Bas (CAO) inclut un programme appelé « droit à l'ajustement des heures de travail », également connu sous le nom de programme de vitalité. Ce programme est accessible aux employés ayant moins de dix ans avant d'atteindre l'âge de la retraite et travaillant à temps partiel (au moins 80 % de l'horaire contractuel, soit 30,4 heures par semaine). En choisissant d'avoir recours à ce programme, le salarié travaille 80 % de ses heures contractuelles d'origine, perçoit 85 % de son salaire et sa pension continue de s'accumuler sur la base de 100 % des heures contractuelles d'origine.

Aux États-Unis, Paradies Lagardère permet, dans certains cas, la mise en place d'horaires de travail alternatifs pour les collaborateurs, dont l'approbation dépend des besoins de l'entreprise, de la qualité du service client, et de la capacité à respecter les objectifs et délais. Une politique est également mise en place pour garantir la régularité et la ponctualité au travail, tout en gérant les absences et retards excessifs. Les collaborateurs doivent respecter des procédures de notification claires, et des actions correctives peuvent être prises en cas de dépassement des seuils de tolérance.

En outre, Paradies Lagardère a une politique de congés payés (« Paid Time Off ») offrant aux collaborateurs la possibilité de se reposer et de passer du temps avec leurs proches. Les collaborateurs exemptés (rémunérés au forfait) accumulent des PTO en fonction de leur ancienneté, dès le début de chaque année civile. Ils commencent à accumuler ces jours dès leur embauche, sur une base par période de paie, et bénéficient de huit heures de paie pour chaque jour de PTO pris. Pour les collaborateurs non exemptés (rémunérés à l'heure), le PTO est également accumulé progressivement à chaque paie. En général, ils ne peuvent pas utiliser plus de PTO que ce qu'ils ont accumulé, mais un solde négatif jusqu'à cinq jours peut être autorisé à la discrétion du superviseur, sous réserve qu'ils reviennent à un solde positif avant de prendre davantage de congés. Les collaborateurs non exemptés commencent à accumuler des PTO dès leur embauche. Enfin, une politique spécifique est également mise en place pour encadrer l'organisation et l'accès au télétravail.

De son côté, Lagardère Travel Retail North Asia a recours à un outil de gestion du temps de travail en magasin afin de suivre continuellement la charge de travail des employés en points de vente. La politique d'horaires de travail flexibles permet aux employés du siège de Shanghai de commencer leur journée de travail entre 8 h 30 et 9 h 30, avec une fin de journée ajustée en conséquence pour respecter huit heures de travail. Cette flexibilité est soumise à l'approbation du responsable d'équipe et doit garantir que la qualité du travail n'est pas affectée. Cette politique est en vigueur depuis août 2016 et peut être modifiée par l'entreprise.

Aux Émirats arabes unis, les salariés peuvent, si leurs fonctions le permettent, bénéficier d'options de télétravail et d'ajustement des horaires. Au bureau de Dubaï, une politique spécifique régit les congés pour événements spéciaux et congés annuels ; de même qu'une politique est dédiée à la flexibilité du travail.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni de dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. La performance des actions est mesurée à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport, l'établissement d'un objectif n'étant pas pertinent.

Actions mises en œuvre chez Lagardère News

Lagardère News et Lagardère Radio ne disposent pas d'une politique globale au titre de l'ESRS S1, qui comprend un certain nombre d'exigences formelles. Néanmoins, les deux entités s'efforcent d'offrir aux collaborateurs des conditions de travail optimales, dans une perspective d'engagement et de productivité, de confort et de sécurité pour chacun.

Dans cette optique, le plan d'action de Lagardère News et Lagardère Radio, déployé de manière continue, s'appuie sur quatre éléments principaux : 1) le dialogue social et les négociations collectives, 2) les accords sur la rémunération, 3) la sécurité de l'emploi et 4) le temps de travail.

Dialogue social

Différents dispositifs sont mobilisés pour assurer un dialogue riche et de confiance. Il s'agit en premier lieu d'accords de fonctionnement des CSE qui encadrent l'exercice du dialogue social au sein de chaque société. En outre, les entités organisent l'ensemble des négociations sociales obligatoires au sein de chaque société, dont la Négociation Annuelle Obligatoire (dites NAO) tous les ans. Ces NAO portent à la fois sur les éléments de rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée. À titre d'exemple, une enveloppe de réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes (négociée chaque année dans le cadre des NAO) a été mise en place pour Europe 1. D'autres accords d'entreprises sont négociés sur diverses thématiques, en fonction notamment de l'actualité de l'entreprise concernée : télétravail, participation, intéressement, plan d'épargne etc. À ce titre, une commission de suivi des accords d'entreprises est organisée chaque année.

De plus, chaque entité dispose d'une représentation du personnel selon les dispositions légales et conventionnelles applicables. Les représentants du personnel sont systématiquement formés à la suite de chaque renouvellement d'instance et se réunissent périodiquement afin de favoriser le dialogue social. Enfin les procédures d'information consultation des représentants du personnel requises sont mises en œuvre.

Rémunération

Au sujet de la rémunération, toutes les entités qui composent Lagardère News et Lagardère Radio ont instauré des accords de participation et/ou d'intéressement. Dans le prolongement des négociations sur les salaires visés ci-dessus, un processus de révision salariale est mené dans l'ensemble des entités en début de chaque année. Celui-ci vise à fixer les évolutions de rémunération ainsi que les évolutions de responsabilité en portant une attention particulière à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En outre, des accords relatifs aux astreintes sont mis en place lorsque cela est nécessaire, et des augmentations collectives dites « ciblées » sont attribuées aux bas salaires. À cela s'ajoutent des primes exceptionnelles de partage de la valeur ajoutée, dont les négociations ont été menées en mars 2024.

Concernant Lagardère News, les collaborateurs bénéficient d'un remboursement de 75 % de leur titre de transport en commun, d'une indemnité de télétravail fixée à 20 euros par mois, ainsi que de tickets-restaurant d'une valeur de 10 euros par semaine. Par ailleurs, des forfaits mobilité durable sont proposés. Les salariés de Lagardère News disposent également d'un treizième mois.

En matière d'épargne salariale, des accords de participation, d'intéressement et des plans d'épargne d'entreprise existent au sein de chaque entité. De plus, les salariés de Lagardère Publicité News bénéficient d'un plan d'épargne retraite collective (PERCO). Les campagnes d'entretiens annuels d'évaluation (EAE) et les entretiens professionnels offrent chaque année aux salariés un temps d'échange privilégié avec leurs managers pour discuter des questions de rémunération et exprimer leurs souhaits et attentes.

Sécurité de l'emploi

En matière de sécurité de l'emploi, Lagardère News et Lagardère Radio se conforment à l'ensemble des dispositions légales et réglementaires relatives aux conditions de travail. Les accords collectifs de chacune des entités définissent notamment la durée et l'organisation du travail, les temps de repos et régimes de congé applicables à chaque type de collaboration. Chaque recrutement donne lieu à une description de fonction et à un rattachement organisationnel renforçant ainsi le sentiment de sécurité de l'emploi. En cas de changement organisationnel, l'entreprise veille à renforcer la sécurité de l'emploi en menant, le cas échéant, les procédures informatives ou consultatives auprès des représentants du personnel. Elle s'assure également d'une communication transparente avec l'ensemble des collaborateurs, notamment lors de nouvelles nominations, afin de favoriser la stabilité et la confiance au sein de l'organisation.

Temps de travail

Concernant le temps de travail, les horaires de travail sont définis par les conventions ou accords collectifs ou encore par la Direction Générale après information et consultation des instances représentatives du personnel conformément à la réglementation en vigueur. Chaque entité définit l'organisation de sa durée du travail en octroyant des jours de réduction du temps de travail. Lagardère News octroie un nombre de jours de congés payés bien supérieur aux dispositions légales (32 vs 25). Les sociétés disposent également de jours de congés spéciaux disponibles à l'occasion d'événements particuliers. À titre d'exemple, le congé de paternité d'une durée de vingt-cinq jours voit sa rémunération maintenue. Enfin, une campagne d'entretiens entre les collaborateurs et leurs managers est organisée chaque année afin de faire le point sur la relation professionnelle. Ces entretiens ont notamment pour objectif de s'assurer que la charge et le temps de travail du collaborateur sont adaptés et raisonnables. Dans le cas contraire, le manager et/ou le collaborateur peut solliciter un rendez-vous avec la Direction RH concernée. Un renforcement de ce suivi managérial est en cours d'élaboration pour la campagne des entretiens 2025.

En cas d'impact négatif réel ou potentiel sur la santé physique ou mentale des effectifs, la Direction prend attache avec les instances représentatives adéquates (CSE, CSSCT, Délégués Syndicaux) afin d'envisager les mesures appropriées aux fins d'une prise de décision rapide (exemples : conclusion d'un accord d'entreprise, décision unilatérale de l'employeur, intervention d'un tiers). Par ailleurs, les instances représentatives du personnel disposent de moyens propres afin de diligenter des expertises et des enquêtes, en recourant notamment à des cabinets spécialisés via leurs droits d'alerte. La Direction de l'entité prend alors ces signaux très au sérieux, en organisant conjointement avec les IRP ces expertises et ces enquêtes. La Direction met en outre à la disposition des experts mandatés par les IRP l'ensemble des documents disponibles demandés. Le dialogue avec les instances représentatives du personnel est maintenu en continu, avec plusieurs réunions organisées chaque mois.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. Son pilotage est effectué par le biais des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport.

2.3.1.6.3. INDICATEURS DE SUIVI (S1-8, S1-10)

	Couverture des négociations collectives (*)			Dialogue social		
	Salariés – EEE (pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)			Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement) (pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)		
Taux de couverture	**2024**	**2023**	**2022**	**2024**	**2023**	**2022**
0-19 %	-	-	-	-	-	-
20-39 %	-	-	-	-	-	-
40-59 %	-	-	-	-	-	-
60-79 %	-	-	-	-	-	-
80-100 %	**France**	-	-	**France**	France	France

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

Indicateur	**2024**	**2023**	**2022**
Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement	**71 %**	70 %	63 %

Pays dans lesquels les salariés perçoivent un salaire inférieur à l'indice de salaire décent applicable	**Pourcentage de salariés concernés (*)**			**Nombre de salariés concernés (*)**		
	2024	**2023**	**2022**	**2024**	**2023**	**2022**
Autriche	**2 %**	-	-	**9**	-	-
Islande	**20 %**	-	-	**17**	-	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

Conformément à l'exigence de publication S1-10, Lagardère publie pour la première fois une analyse dite de « salaires décents » : il s'agit de comparer les rémunérations versées aux salaires minimums définis par la législation locale ou par des négociations collectives lorsqu'elles existent ou, en l'absence de tels salaires minimums légaux ou conventionnels, à des indices de référence fournis par l'organisme Fair Wage Network.

Cette première année de publication a valeur de test, dans une démarche de transparence : le périmètre couvert n'intègre pas les Émirats arabes unis pour lesquels des travaux complémentaires sont nécessaires afin de produire une information pertinente, ces derniers n'ayant pas pu être complétés à date ; les modes de calculs et les process de collecte de données restent à améliorer dans le temps pour gagner en maturité, à la fois sur la robustesse de production de l'indicateur et dans son usage pour le pilotage des politiques de rémunération. Par ailleurs, le référentiel produit par Fair Wage Network, utilisé pour ce premier exercice, n'intègre pas certaines spécificités sectorielles des activités de Lagardère, comme le commerce de détail et la restauration (rémunération aux pourboires par exemple). Une réflexion sera menée pour améliorer à l'avenir la méthodologie appliquée et ainsi la pertinence des résultats obtenus.

Sur 44 pays analysés (les Émirats arabes unis ayant été sortis du périmètre), le groupe Lagardère recense deux pays au sein desquels une partie très réduite des effectifs (26 personnes), tous employés de la branche Lagardère Travel Retail, perçoit une rémunération inférieure au salaire de référence retenu. Dans les deux pays concernés (Autriche et Islande), il n'existe pas de salaire minimum légal ou conventionnel, ce qui rend difficile l'établissement du salaire minimal de référence pertinent. Il convient également de noter qu'en cette première année de collecte de données, certains éléments de rémunération variable n'ont pas pu être entièrement intégrés à la remontée d'information par les équipes RH locales. Néanmoins, les situations individuelles relevées par cette analyse seront attentivement examinées pour une remédiation éventuelle, si le constat se confirme localement.

2.3.1.7 LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

2.3.1.7.1. L'ENJEU DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL (SBM-3)

La thématique de la santé-sécurité au travail, qui vise à supprimer ou à limiter certains effets nuisibles du travail sur la santé physique et mentale des salariés, a été identifiée en tant que tel comme un enjeu matériel pour le groupe Lagardère. En effet, les salariés du Groupe travaillent dans des environnements très divers et sont donc exposés à une grande variété de défis en matière de santé et de sécurité.

La mise en place d'un environnement de travail sûr, garantissant la santé et la sécurité des travailleurs grâce à une protection adéquate, constitue un devoir des employeurs vis-à-vis de leurs salariés. Une mauvaise gestion de la santé et de la sécurité au travail est susceptible d'accroître la fréquence et la gravité des accidents et donc les jours de travail perdus.

À court terme, l'absence de mise en œuvre d'un plan d'action approprié peut entraîner des impacts négatifs sur les salariés du groupe Lagardère, ces derniers pouvant être confrontés à un risque de blessures ou de maladies pendant le travail générant des séquelles physiques et/ou mentales potentielles.

L'ensemble des salariés du Groupe pourraient être confrontés à ces impacts négatifs et sont donc inclus dans le champ d'application des informations publiées au titre de l'ESRS 2 du présent rapport. Aucun groupe spécifique n'a été identifié comme étant le plus à risque. Par ailleurs, aucune dépendance critique du Groupe vis-à-vis d'un groupe spécifique de salariés n'a été identifiée.

Ces impacts négatifs potentiels en matière de santé et de sécurité au travail peuvent être répandus ou circonscrits à des situations spécifiques. En effet, ils peuvent découler d'une gestion inadéquate de la santé et de la sécurité au travail à l'échelle d'une branche ou d'un pays, ou bien être le résultat de problèmes particuliers au sein d'un site, d'une entité ou d'une équipe.

À court et moyen termes, si Lagardère ne met pas en œuvre des actions visant à améliorer la santé et la sécurité de ses employés, le risque, découlant des impacts décrits au-dessus, serait l'augmentation des coûts opérationnels liés à l'absentéisme sur le lieu de travail et aux cotisations sociales liées aux accidents.

Le lien entre ces risques et impacts et la stratégie et le modèle économique de Lagardère est décrit dans le chapitre introductif du présent rapport (section 2.1.3.1).

Enjeu matériel spécifique	Impacts, risques et opportunités matériels	Description	Périmètre concerné
Santé et sécurité au travail	Impacts négatifs	Risque de blessures ou de maladies pendant le travail entraînant des séquelles physiques et/ou mentales potentielles – *employés*	Groupe
	Risque	Risque d'augmentation des coûts liés à l'absentéisme sur le lieu de travail et coûts des cotisations sociales liées aux accidents	

2.3.1.7.2. POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE (S1-1 ; S1-4)

Actions mises en œuvre chez Lagardère Publishing

Lagardère Publishing ne dispose pas d'une politique globale au titre de l'ESRS S1, qui comprend un certain nombre d'exigences formelles. La branche a toutefois mis en place un plan d'action structuré, appliqué en France et à l'international, et qui repose sur trois objectifs principaux :

- prévenir les risques professionnels ;
- garantir une formation adaptée à la sécurité ;
- protéger contre le harcèlement et les risques psychosociaux.

En matière de prévention des risques, chaque filiale de la branche procède à une évaluation spécifique de ses risques en collaboration avec le CSE (s'il existe). Cette évaluation couvre les procédés de fabrication, les équipements, ainsi que l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail et des postes. Ce cadre de prévention s'applique également à chaque filiale en France et à l'international, avec l'objectif de garantir que ladite filiale respecte ou surpasse les exigences de la réglementation locale en matière de sécurité.

En France, les résultats sont consignés dans un Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUER), mis à jour chaque année ou lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail. Le DUER sert de base pour définir et suivre des actions de prévention consignées dans un Plan annuel de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail (Papripact) pour les entités de plus de 50 salariés. Ces actions incluent notamment la prévention des risques liés au travail sur écran (ergonomie et aménagement des postes de travail), la diffusion d'une procédure d'urgence en cas de malaise ou d'accident au sein d'équipes ou encore la prévention des situations de conflit, violence ou incivilité. Des inspections régulières permettent de vérifier l'efficacité des dispositifs et d'identifier des axes d'amélioration. Les instances représentatives du personnel (IRP) participent activement, notamment à l'occasion de la consultation annuelle sur la politique sociale, lors de l'examen annuel du DUER, du bilan santé et du programme de prévention, et lorsqu'une question portant sur la santé, la sécurité et les conditions de travail est portée à l'ordre du jour de la réunion.

Au Royaume-Uni, Hachette UK a mis en place une « Health and Safety Policy » qui fournit des directives aux directeurs, managers et employés sur des sujets tels que l'évaluation des risques en matière de santé et sécurité. Cette politique aborde également des aspects importants comme la santé mentale, le stress lié au travail, les équipements de bureau (écrans, bureaux) et l'entretien de l'environnement de travail. Par ailleurs, des mesures spécifiques sont mises en place pour certains postes, incluant des évaluations médicales pour les travailleurs de nuit et des formations à la manutention.

De son côté, Hachette Book Group a lancé en 2024 un programme de santé en ligne avec Hinge Health pour lutter contre les douleurs dorsales et articulaires de ses salariés. Ce programme propose des exercices en ligne pour prévenir et traiter les douleurs, récupérer après une blessure, se préparer à une opération, et rester en bonne santé. Il est accessible, flexible et adapté à chaque participant.

En Espagne, Grupo Anaya a introduit un service en ligne de santé destiné à tous les salariés et leurs proches, offrant notamment un soutien psychologique pour les salariés, leurs partenaires et enfants, ainsi qu'une enquête sur le climat au sein de l'entreprise pour mieux comprendre les besoins et attentes des collaborateurs.

Concernant la formation, tous les travailleurs embauchés par la branche en France et à l'international, y compris les salariés temporaires et les stagiaires, reçoivent une formation à la sécurité. Des formations, instructions et informations sont fournies selon les besoins spécifiques de chaque salarié, dans le but de garantir une sensibilisation élevée à la sécurité. Des contrôles réguliers sont réalisés pour évaluer la conformité des pratiques de sécurité.

Enfin, des mesures spécifiques ont été mises en place pour prévenir le harcèlement moral et sexuel, les comportements sexistes et les risques psychosociaux. Le règlement intérieur définit les règles d'hygiène et de sécurité tout en intégrant des dispositions visant à lutter contre ces comportements. Une procédure interne, applicable en France, mentionne notamment le canal d'alerte mis en place par le groupe Lagardère pour permettre aux salariés de signaler les faits de harcèlement ou d'agissements sexistes. Chaque signalement fait l'objet d'une enquête paritaire afin de vérifier les faits dénoncés et de prendre les mesures appropriées. Une procédure équivalente existe dans chaque pays d'implantation de la branche.

La DRH de la branche a la responsabilité de piloter et d'orienter le plan d'action santé et sécurité de Lagardère Publishing en définissant notamment les procédures applicables. Ce plan d'action est ensuite sous la surveillance, selon les cas, des dirigeants des entités, des chefs d'établissement et des Directions des Ressources humaines auxquelles dépendent ces entités. Chaque entité est tenue de définir et de mettre en œuvre des pratiques conformes au plan d'action général de la branche, avec une évaluation continue des risques en matière de santé et sécurité. Toute difficulté dans la mise en œuvre du plan d'action est remontée à la DRH de Lagardère Publishing qui assiste l'entité concernée dans la résolution du litige ou dans l'application de la procédure interne.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (Opex) ni des dépenses d'investissement (Capex) importantes.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. La performance des actions est mesurée à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport, l'établissement d'un objectif n'étant pas pertinent.

Actions mises en œuvre chez Lagardère Travel Retail

La santé et la sécurité au travail est l'un des piliers clefs de la stratégie de Lagardère Travel Retail en matière de ressources humaines. La branche s'engage à garantir un environnement de travail sûr et sain pour tous les employés, quel que soit leur lieu de travail ou leur fonction.

Conformément à son approche de « local empowerment » décrite plus haut, Lagardère Travel Retail ne dispose pas d'une politique globale au titre de l'ESRS S1, qui comprend un certain nombre d'exigences formelles. Au sein de la branche, cet enjeu est géré par le déploiement d'actions spécifiques au niveau local, placées sous la responsabilité des DRH de chaque entité et alignées avec la stratégie et les engagements de la branche.

Lagardère Travel Retail s'engage d'abord à respecter les réglementations locales et internationales en matière de santé et sécurité au travail. Par ailleurs, la branche s'appuie sur ces réglementations pour déterminer les mesures appropriées pour faire face aux impacts sur la santé et sécurité des effectifs.

La branche veille également à fournir une couverture médicale locale à tous les employés.

La stratégie de la branche repose aussi, au niveau local, sur la mise en œuvre de plans de prévention et de formation, l'évaluation des risques liés à la santé et à la sécurité au travail, ainsi que l'assurance de standards élevés dans ce domaine grâce à des audits réguliers et à la quête de certifications.

Cette stratégie est soutenue au plus haut niveau, le P-DG de la branche ayant réitéré cet engagement dans une communication adressée à la communauté des ressources humaines en 2024.

Des formations aux premiers secours sont proposées dans la majorité des pays, notamment en Allemagne, en République tchèque, en Italie, aux Pays-Bas, en Autriche, en Roumanie, aux Émirats arabes unis, et sont renouvelées chaque année au siège en France. Par ailleurs, des ateliers sur le bien-être au travail, axés notamment sur les gestes et les postures à adopter ou encore la gestion du stress, sont organisés dans certains pays, comme les Émirats arabes unis et l'Allemagne, et au siège en France. Au Royaume-Uni et aux États-Unis, des moments de sensibilisation autour de la santé mentale sont proposés pour sensibiliser les employés et les managers à ces enjeux. En 2024, des séminaires trimestriels de sensibilisation comportementale ont été proposés aux États-Unis, abordant les thèmes suivants : l'autisme, l'alcool et l'usage de substances, la santé mentale des enfants et des familles, ainsi que les troubles alimentaires. Au Royaume-Uni, Lagardère Travel Retail propose des formations sur la santé mentale via une bibliothèque e-learning intégrée dans le système RH, appelé Bright HR. L'année 2024 a été la première année de mise en place de cette initiative, mais l'entité prévoit de la renouveler chaque année.

Les ressources allouées au déploiement de ces actions incluent la plateforme Skillhub, un outil de Learning Management System déployé dans tous les pays de la branche pour dispenser aussi bien les formations globales que des formations spécifiques au marché local en matière de santé et sécurité au travail. L'efficacité des actions de formation est suivie par l'équipe formation internationale de Lagardère Travel Retail, en partenariat avec le responsable Compliance sur certains sujets, qui suit activement la complétude des formations en matière de santé et sécurité par le biais d'audits internes et d'analyses d'impact. En outre, les modules de formation dispensés peuvent intégrer des feedbacks directs des participants.

D'autre part, plusieurs entités procèdent à des évaluations des risques liés à la santé et à la sécurité au travail. En France, Lagardère Travel Retail met régulièrement à jour le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP). En Allemagne, des évaluations des risques sont effectuées pour tous les postes de travail, avec une attention particulière accordée aux femmes enceintes. Aux Pays-Bas, l'entité applique une procédure d'Inventaire et d'Évaluation des Risques (RI&E), qui inclut un examen des risques présents dans les magasins et au siège. Le cas échéant, un plan d'amélioration est élaboré et mis en œuvre afin de garantir un environnement de travail sûr et sain.

Pour garantir des standards élevés en matière de santé et de sécurité, les entités locales mènent des audits réguliers et cherchent à certifier leurs pratiques. En Autriche, par exemple, ces audits sont conduits deux fois par an par un médecin du travail et un expert en sécurité. L'entité italienne s'appuie de son côté sur la certification UNI ISO 45001:2018 en matière de santé et sécurité, une norme internationale définissant les exigences pour la mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST). En Suisse, un contrat a été établi avec une société spécialisée, F4S, pour apporter une expertise dans tous les domaines liés à la santé et à la sécurité au travail. Ce prestataire réalise des évaluations des risques, fournit des conseils d'experts et propose des recommandations pour améliorer les pratiques de l'entité en matière de santé et de sécurité. En Allemagne, des visites de médecine du travail et des inspections de sécurité sont organisées au moins une fois par an dans les magasins et au siège.

Enfin, certaines initiatives supplémentaires sont mises en place au sein de certaines entités. En Autriche, des campagnes de vaccination contre la grippe sont organisées annuellement. Aux Pays-Bas, chaque année, une semaine dédiée à la vitalité est organisée pour toute l'organisation. À cette occasion, des fruits et des encas sains sont proposés dans les magasins, des défis sont mis en place, des conseils et astuces sont partagés pour favoriser la vitalité au travail.

Ces actions visent à réduire les accidents du travail, améliorer le bien-être des employés et mieux gérer les risques liés à la santé physique et mentale et à la sécurité. Elles couvrent l'ensemble des travailleurs de la branche, dans les bureaux et sur le terrain, avec des mesures adaptées à chaque lieu de travail. La plupart de ces actions sont en déploiement continu, notamment celles liées aux obligations légales de formation et d'information.

Bien que des ressources soient allouées au déploiement de ces actions, elles ne nécessitent pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. La performance des actions est mesurée à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport, l'établissement d'un objectif n'étant pas pertinent.

Actions mises en œuvre chez Lagardère News et Lagardère Radio

Lagardère News et Lagardère Radio ne disposent pas d'une politique globale au titre de l'ESRS S1, qui comprend un certain nombre d'exigences formelles. Les deux entités s'efforcent de prévenir les impacts négatifs et de réduire les risques relatifs à cet enjeu par le déploiement d'actions concrètes, répondant à la fois aux exigences légales en vigueur et à une démarche volontariste.

En matière de santé, outre la visite médicale obligatoire, la médecine du travail intervient une fois par semaine dans l'entreprise et échange régulièrement avec la Direction RH des entités, afin de remonter les éventuels problèmes rencontrés par les collaborateurs. Ces derniers ont également la possibilité de contacter la cellule d'écoute psychologique à leur disposition (7j/7 et 24h/24), dont le numéro est affiché à chaque étage des locaux mais également sur le SharePoint des entités. De plus, une infirmière dispensant les soins de premiers secours est présente dans le bâtiment tout au long de l'année, et librement accessible par tous les collaborateurs.

Toutes les entités disposent également d'accords relatifs au régime collectif et obligatoire des garanties de remboursement de frais de santé et de prévoyance dont le suivi est effectué périodiquement et conjointement avec les représentants du personnel. Des commissions santé et prévoyance sont instituées dans toutes les instances à cet effet.

D'autre part, Lagardère News et Lagardère Radio proposent à tous les collaborateurs une formation certifiante Secouriste Sauveteur au Travail. 11 collaborateurs ont déjà été formés en 2024. Des formations ont également été menées auprès des managers concernant la gestion des risques psychosociaux. Chez Lagardère News, 22 managers ont été formés une fois en 2022. Chez Lagardère Radio, ces formations se répètent tous les trois ans. Elles permettent de resensibiliser les managers ayant déjà participé à la formation, mais aussi de former les nouveaux managers.

Enfin, plusieurs initiatives destinées à inciter les collaborateurs à adopter de bonnes pratiques sont engagées. À partir du mois d'octobre, le service de santé au travail organise une campagne de vaccination contre la grippe saisonnière. De plus, au mois de novembre 2024, tous les collaborateurs ont été invités à participer au défi « Mois sans tabac » par l'infirmière présente dans le bâtiment.

En matière de sécurité, pour prévenir les risques d'actes malveillants (intrusion, agression verbale ou physique, attentat, occupation des locaux), et en lien avec le plan Vigipirate, la Direction Sûreté et Sécurité a déployé un plan de sensibilisation aux actes malveillants. Il est composé de trois éléments :

- la vigilance : ce volet comprend la connaissance de la menace terroriste pour sa juste prise en compte, l'étude des menaces de Lagardère News, l'ajustement des comportements de chacun et des moyens à disposition et le développement des relations avec les partenaires extérieurs (préfet, maire, forces de l'ordre, etc.) ;
- la prévention : ce volet concerne la sensibilisation et la formation du personnel sur la menace terroriste, les mises en situation, les exercices et retours d'expérience, les itinéraires d'évacuation ainsi que les zones de confinement connues par tous ;
- la protection : ce dernier volet contient les moyens de protection et de réponse de Lagardère News (procédures, zones de confinements, kit attentat, portiques, machines à rayons X pour les personnes externes ou les équipes internes qui ne présentent pas leur badge à l'entrée des bâtiments, etc.) ainsi que les moyens humains (agents de sécurité) et matériels (vidéosurveillance, etc.).

Le sujet de la santé-sécurité revêt un caractère particulier pour les activités de médias. Un service de sécurité conséquent, constitué de ressources physiques (agents) et d'équipements matériels (machines à rayons X, vidéosurveillance, présence d'un PC sécurité, etc.), dernièrement renforcé, est présent aux portes d'accès et dans le bâtiment. À ce titre, 256 collaborateurs ont été formés sur les conduites à tenir en cas d'attentat. Des formations sur les déplacements en zones hostiles sont également régulièrement organisées pour les journalistes concernés.

Les ressources financières associées aux formations dispensées en 2024 s'élèvent à 430 703 €.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. Son pilotage est effectué par le biais des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport.

2.3.1.7.3. INDICATEURS DE SUIVI (S1-14)

Indicateurs	2024	2023	2022
Pourcentage de personnes couvertes par le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'entreprise fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues (*)	**94 %**	-	-
Nombre de décès des salariés dus à des accidents du travail au cours de l'exercice (*)	**1**	-	-
Nombre de décès des salariés dus à des maladies professionnelles au cours de l'exercice (*)	**0**	-	-
Nombre d'accidents du travail au cours de l'exercice	**1 089**	464	338
Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail	**17 802**	18 159	16 008
Taux de fréquence d'accidents du travail au cours de l'exercice	**15,62 %**	8,61 %	7,40 %

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

L'augmentation du nombre d'accidents du travail s'explique par un changement méthodologique. Au cours des exercices précédents, Lagardère ne recensait que les accidents du travail qui donnaient lieu à au moins un jour d'arrêt de travail. Depuis l'exercice 2024, le Groupe recense désormais l'ensemble des accidents du travail ayant eu lieu au cours de l'année, que ces accidents aient abouti sur des arrêts de travail ou non. Par ailleurs, jusqu'à l'exercice 2024, Lagardère ne prenait en compte que les salariés permanents. Désormais, l'ensemble des salariés (permanents, non permanents, salariés au nombre d'heures non garanti) est inclus.

2.3.2 LES TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR (S2)

2.3.2.1 L'ENJEU LIÉ AUX TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR CHEZ LAGARDÈRE (SBM-3)

Dans le cadre de leur devoir de vigilance, Lagardère Travel Retail et Lagardère Publishing sont tenus de s'assurer que leurs fournisseurs garantissent des conditions de travail adéquates à leurs salariés et respectent leurs libertés fondamentales.

En cas de non-respect des conditions de travail et des libertés fondamentales des travailleurs de la chaîne de valeur, l'atteinte à la santé mentale et à l'intégrité physique a été identifié, dans le cadre de l'analyse de double matérialité, comme un impact négatif potentiel matériel à court et moyen termes.

Cet impact négatif potentiel peut résulter d'un cadre législatif national insuffisant en matière de protection des travailleurs à l'échelle d'un pays (cas répandu/systémique) ou bien résulter de problèmes liés à la gestion des ressources humaines à l'échelle d'un fournisseur (cas ponctuel).

Les travailleurs susceptibles d'être concernés par les impacts matériels de l'entreprise sont les salariés travaillant pour des entités de la chaîne de valeur en amont et en aval de l'entreprise. Tous ces travailleurs sont inclus dans le champ d'application des informations publiées au titre de l'ESRS 2 du présent rapport.

Lagardère n'a pas mené, à date, d'analyse spécifique concernant les territoires ou les produits pour lesquels il existe, pour les travailleurs de la chaîne de valeur de l'entreprise, un risque important d'exposition au travail des enfants, au travail forcé ou au travail obligatoire, ce risque n'ayant pas été identifié comme matériel dans le cadre de l'analyse de double matérialité du Groupe.

Par ailleurs, en l'absence d'incident avéré en matière de droits de l'homme des travailleurs de la chaîne de valeur, Lagardère n'a pas identifié de catégories de travailleurs de la chaîne de valeur particulièrement à risque et nécessitant une approche spécifique.

Enjeu matériel spécifique	Impacts, risques et opportunités matériels	Description	Périmètre concerné
Travailleurs dans la chaîne de valeur	Impacts négatifs	Atteintes à la santé mentale et l'intégrité physique – *employés de la chaîne de valeur*	LTR, LP

2.3.2.2 POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE (S2-1 ; S2-3 ; S2-4)

LES ENGAGEMENTS ET MESURES PRISES AU NIVEAU DU GROUPE

Formalisé dans son Code d'éthique, l'engagement du Groupe en matière de droits humains et de libertés fondamentales est aligné avec :

- les principes de la Charte internationale des droits de l'homme ;
- les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ;
- les normes fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Le Groupe attend de ses partenaires extérieurs qu'ils veillent au strict respect de ces droits fondamentaux, notamment ceux relatifs à la liberté d'association, à la reconnaissance du droit de négocier les accords d'entreprise, à l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé ou obligatoire et à la suppression des discriminations face à l'emploi.

De manière plus précise, la stratégie du Groupe vis-à-vis de ses partenaires extérieurs repose sur deux mesures clefs :

1. une Charte fournisseur responsable, qui doit être soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société du Groupe (décrite en section 2.4.1.2.3 du rapport de durabilité) ;
2. une collaboration avec la société EcoVadis afin de procéder à l'évaluation régulière des performances environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs et sous-traitants du Groupe (décrite en section 2.4.1.2.3 du rapport de durabilité).

La Charte fournisseur responsable, applicable dans toutes les activités et territoires d'implantation du groupe Lagardère, invite le fournisseur à s'aligner avec les critères d'exigence du Groupe en termes de valeurs sociales, environnementales et d'éthiques des affaires. Elle enjoint également le fournisseur signataire à se conformer aux réglementations et aux normes sectorielles qui lui sont applicables. Par ailleurs, elle impose un standard minimum dans les pays dans lesquels la législation est insuffisante en matière de protection des travailleurs. Par la signature de cette Charte, les fournisseurs se portent garants du respect de ces principes pour leurs propres employés et représentants. Enfin, en cas de manquements, les filiales du Groupe se réservent le droit de demander à leurs fournisseurs de mettre en place un plan d'action correctif, ou de rompre le contrat.

En vertu du volet social de cette Charte, les fournisseurs s'engagent à ne pas recourir à toute forme de travail forcé ou obligatoire, au travail des enfants, ainsi qu'à toute violence (verbale, physique ou morale), sanction corporelle ou menace de telle sanction. Ils doivent également prendre les mesures nécessaires pour assurer à leurs employés et à leurs sous-traitants un environnement de travail sûr, sécurisé et hygiénique et préserver leur intégrité physique. À ce titre, il leur est demandé de :

- se conformer aux normes applicables en matière de santé, de sécurité et de sûreté au travail et veiller en particulier à ce que les bâtiments, les lieux de travail, les machines, les matériels et les procédés de travail soient conformes aux normes applicables en matière d'entretien, d'hygiène et de sécurité ;
- mettre en œuvre des procédures et des systèmes pour prévenir, gérer et suivre les accidents du travail et les maladies professionnelles.

En matière de relations sociales, les fournisseurs s'engagent à respecter les normes applicables concernant le droit des employés à constituer des syndicats et/ou des organisations représentatives de leurs choix et/ou de s'y affilier, et à mandater ces syndicats/organisations afin de les représenter lors de négociations collectives.

De plus, ce document incite vivement les fournisseurs à s'inscrire dans une démarche de certification sociale et recommande de se référer, dans l'attente de l'instauration d'une norme ISO, aux certifications ou aux référentiels suivants : SA 8000 (certification sociale), OHSAS 18001 (certification relative aux conditions de travail, à l'hygiène et à la sécurité), ILO-OSH 2001 (système de gestion de la sécurité et de la santé au travail).

Dans le cadre des engagements du Groupe, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail collaborent avec la société EcoVadis pour évaluer les performances environnementales, sociales et éthiques de leurs fournisseurs et sous-traitants, en particulier ceux à risque. Dans ce cadre, le volet social et droits humains constitue une thématique d'analyse à part entière de l'évaluation EcoVadis, les fournisseurs évalués pouvant même être confrontés à des questions plus poussées sur cette thématique en fonction de leurs secteurs d'activité et de leurs localisations géographiques. Pour Lagardère Travel Retail, les fournisseurs de trois pays sont particulièrement concernés par l'évaluation EcoVadis : la Chine (98 % des dépenses achat qualifiées « à risque »), le Sénégal et l'Arabie saoudite. Pour Lagardère Publishing, il s'agit de la Chine (95 % des dépenses achat qualifiées « à risque »), l'Inde, le Mexique et le Liban.

À date, le Groupe et ses branches n'ont pas adopté de processus général pour interagir avec les travailleurs de la chaîne de valeur. La mise à disposition d'une plateforme d'alerte, accessible à toutes les parties prenantes externes du Groupe, permet néanmoins aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations et ainsi à l'entreprise de mettre en œuvre les actions de remédiation nécessaires. Conformément aux engagements en matière de promotion et de respect des droits humains, tels qu'énoncés dans le Code d'éthique du Groupe, cette plateforme d'alerte permet, en outre, de signaler tout cas de non-respect des droits humains affectant les travailleurs de la chaîne de valeur. La ligne d'alerte éthique est décrite en section 2.4.1.2.1 du rapport de durabilité, qui précise notamment la façon dont elle est portée à la connaissance des travailleurs de la chaîne de valeur, les mécanismes de protection et les processus d'instruction des alertes mis en place par Lagardère pour remédier aux cas de non-respect des droits humains.

Un incident relatif aux travailleurs de la chaîne de valeur a été signalé au cours de l'exercice 2024. Ce signalement, portant sur un cas de harcèlement en France, a été classé comme non avéré.

De la même manière, le Groupe n'a pas fixé d'objectif associé à l'enjeu des travailleurs de la chaîne de valeur, l'action locale au niveau des branches étant le niveau jugé le plus pertinent pour agir sur cet enjeu.

ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LAGARDÈRE PUBLISHING

Lagardère Publishing ne dispose pas à date de politique spécifique concernant les travailleurs de la chaîne de valeur. La branche a toutefois mis en place des actions afin de protéger les droits des travailleurs et de limiter les risques en matière de santé-sécurité, tout en répondant aux exigences légales du groupe Lagardère, telles que le devoir de vigilance.

En amont, les actions de la branche se concentrent en priorité sur les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 et au-delà opérant dans les familles d'achat les plus risquées, implantés dans les pays considérés comme les plus exposés et auprès desquels les dépenses d'achat sont les plus élevées. Au niveau mondial, Lagardère Publishing effectue des audits de conformité dans les locaux et sites de production des fournisseurs, avec des sanctions en cas de non-conformité.

Au Royaume-Uni, Hachette UK est membre du « Book Chain Project », une initiative interprofessionnelle qui garantit notamment la conformité de ses membres au Modern Slavery Act, une loi britannique de 2015 visant à lutter contre l'esclavage moderne dans les chaînes d'approvisionnement. À ce titre, l'entreprise collabore avec ses fournisseurs, qui sont invités à rejoindre l'initiative, pour s'assurer de leur conformité aux standards sectoriels. Des audits sont réalisés, et des plans d'action sont mis en place en cas de non-conformité. Par ailleurs, les salariés de Hachette UK exposés sont tous formés obligatoirement aux enjeux liés à l'esclavage et au travail forcé sur la chaîne d'approvisionnement.

En aval, les actions portent sur les prestataires logistiques et les transporteurs avec lesquels l'entreprise travaille pour les besoins de ses missions de distribution. Lagardère Publishing renforce les critères RSE dans le processus de sélection de ces prestataires. Par exemple, lors d'un appel d'offres lancé en 2024 par Hachette Livre France pour une partie de ses flux, il a été précisé aux entreprises candidates que leurs propositions RSE seraient prises en compte dans l'évaluation de leurs offres. L'entreprise choisie sera par ailleurs tenue de s'inscrire dans une démarche d'évaluation EcoVadis. Cette action sera reconduite en 2025.

De manière similaire, lors de l'appel d'offres pour le flux messagerie en 2022, Hachette Livre France a inclus un volet RSE parmi les critères d'évaluation de ses transporteurs, structuré autour d'un questionnaire permettant de mesurer la maturité et l'engagement des soumissionnaires sur les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Depuis 2022, les contrats signés avec les transporteurs retenus comportent systématiquement une clause RSE spécifique, obligeant également les transporteurs à répondre à toute demande d'évaluation EcoVadis. Au sein des activités Services et Opérations, le choix de partenaires logistiques et de transport s'engageant à respecter les standards en matière de droits humains incombe à la Direction Supply Chain et aux Directions fonctionnelles compétentes, comme les Achats et la Direction Juridique.

Plus généralement, les transporteurs sont soumis à un protocole de sécurité détaillé lorsqu'ils interviennent sur les sites de Hachette Livre en France. Par exemple, pour le Centre de traitement des retours de Hachette Livre en France, ce protocole précise le plan de circulation et les règles de prudence à adopter comme la vitesse maximum autorisée sur le site ou l'obligation pour le chauffeur de s'équiper des protections réglementaires.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Lagardère Travel Retail ne dispose pas à date de politique spécifique concernant les travailleurs de la chaîne de valeur. En complément des actions déployées dans le cadre des engagements du Groupe (Charte fournisseur responsable et évaluation EcoVadis), Lagardère Travel Retail promeut toutefois la responsabilité des fournisseurs envers leurs travailleurs grâce à diverses actions menées.

Dans le cadre de son engagement à promouvoir des produits et des ingrédients plus responsables, la branche a instauré une méthodologie de sélection fondée sur divers critères RSE, appliqués à la fois au niveau des fournisseurs et des produits. Pour intégrer le programme Offre Responsable de Lagardère Travel Retail, les fournisseurs doivent d'abord satisfaire à l'ensemble des prérequis définis dans quatre domaines de responsabilité : l'environnement, les relations éthiques avec les producteurs, le bien-être animal, et la santé/nutrition. Une fois cette première étape validée, chaque produit est évalué individuellement par les acheteurs. Il doit répondre à au moins un critère qualifiant dans l'un de ces quatre domaines de responsabilité. Parmi les critères de sélection des produits figure le label « fair trade », qui permet de valoriser l'engagement des fournisseurs en matière de bien-être, de juste rémunération et de reconnaissance des travailleurs, notamment dans les pays à risque. En 2024, un poste dédié a été créé au sein de la Direction des Achats afin d'assurer le déploiement du programme Offre Responsable sur l'ensemble du périmètre Lagardère Travel Retail.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

L'ensemble des actions à destination des travailleurs de la chaîne de valeur font l'objet d'un suivi et d'une évaluation à travers, principalement, le suivi de la plateforme d'alerte mise en place par le Groupe, les audits sur site menés par Lagardère Publishing et l'évaluation des fournisseurs à risque avec EcoVadis. Ces éléments sont analysés par les Directions responsables du suivi de ces actions pour s'assurer de leur pertinence et, si nécessaire, de proposer des actions complémentaires visant à limiter tout impact négatif sur les travailleurs de la chaîne de valeur. Aucun impact négatif important n'a nécessité d'action particulière au cours de l'exercice 2024.

2.3.3 LES CONSOMMATEURS (S4)

2.3.3.1 SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

2.3.3.1.1. L'ENJEU DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS (SBM-3)

Lagardère doit veiller à la santé et à la sécurité des personnes qui consomment ou utilisent les produits qu'elle commercialise et se conformer aux réglementations en vigueur. Elle a également une responsabilité en matière de sécurité pour les publics accueillis à l'intérieur de ses locaux, plus particulièrement dans ses salles de spectacles.

Pour Lagardère Travel Retail, cet enjeu concerne principalement les produits alimentaires. La branche doit veiller à la santé et à la sécurité de toutes les personnes qui consomment ou utilisent les produits qu'elle commercialise.

De son côté, Lagardère Live Entertainment a un rôle clé à jouer pour assurer la santé et la sécurité des spectateurs qui se rendent dans ses salles de spectacles et de divertissement.

À court et moyen termes, si Lagardère Travel Retail et Lagardère Live Entertainment ne parvenaient pas à se conformer aux normes sanitaires, le risque potentiel serait l'augmentation des coûts exceptionnels à cause de pénalités civiles telles que les amendes et frais de justice dus à la non-conformité des produits, ou au non-respect des mesures de sécurité sur site. Ce risque découle d'un impact négatif potentiel sur les consommateurs, qui pourraient être confrontés à des menaces sanitaires et de santé. Cet impact potentiel a été évalué comme non matériel dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

Si Lagardère Live Entertainment ne garantissait pas la sécurité et l'accessibilité de ses salles, les personnes en situation de handicap seraient en outre davantage exposées à des risques de préjudice.

Enjeu matériel spécifique	Impacts, risques et opportunités matériels	Description	Périmètre concerné
Santé et sécurité des consommateurs	Risque	Risque d'augmentation des coûts exceptionnels : pénalités telles que les amendes et les frais de justice dus à des produits non conformes, ou au non-respect des mesures de sécurité sur site	LTR, LLE

2.3.3.1.2. L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE CHEZ LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (S4-1 ; S4-2 ; S4-3 ; S4-4)

Les engagements en matière de droits de l'homme

Formalisé dans son Code d'éthique, l'engagement du Groupe en matière de droits de l'homme est aligné avec les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. À travers ce Code, le Groupe s'assure notamment de respecter rigoureusement les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire dans ses points de vente, que ce soit pour la vente à emporter ou la consommation sur place.

Politique et actions mises en œuvre par Lagardère Travel Retail

Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités de restauration dans plus de 1 500 points de vente à travers le monde, porte une attention particulière aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire. Lagardère Travel Retail opère un ensemble d'activités de restauration sur tous les segments, aussi bien en matière de taille que de type d'opération. Les standards alimentaires définis s'appliquent à tous avec la même exigence.

Dans ce contexte, Lagardère Travel Retail a développé sa politique de sécurité alimentaire sur les normes européennes et le système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point, soit Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise), un système de procédures défini dans l'objectif de protéger la santé de ses consommateurs sur l'ensemble de ses espaces de restauration et d'assurer un niveau d'exigence en termes de qualité, quel que soit le pays ou le type de structure (marque en nom propre ou franchise).

La politique de la branche repose en premier lieu sur des lignes directrices (Food Safety Guidelines) diffusées dans l'ensemble des pays. Ces lignes directrices, mises à jour régulièrement, sont définies sur la base des standards européens en termes de sécurité alimentaire. Elles imposent des règles strictes à appliquer, parfois plus exigeantes que les réglementations locales de certains pays, l'Afrique et la Chine notamment, afin d'améliorer le système de gestion de la sécurité alimentaire et de limiter au maximum les risques d'incident. Cela garantit aux consommateurs de retrouver le même niveau de qualité et de sécurité chez Lagardère Travel Retail, quel que soit le site ou le pays sur lequel ils se trouvent.

La politique de la branche se structure en trois étapes :

- prévenir, détecter et limiter la non-conformité, grâce à des prérequis en matière de structure, de ressources, de documentation, de suivi et d'évaluation ;
- définir les plans d'actions correctifs ;
- gérer les crises dès lors qu'elles surviennent, avec des process clairs pour chaque rôle et responsabilité.

En dehors de la politique générale, des guidelines plus précises peuvent être établies sur des sujets sensibles pour les consommateurs, tel que la gestion des allergènes.

Cette politique est mise au point et gérée centralement par l'équipe Contrôle et Qualité de Lagardère Travel Retail, avec l'accompagnement de SGS, Eurofins et EcoSure, tous reconnus pour leur expertise en matière de sécurité sanitaire et de conformité. Cette fonction est rattachée à la Chief Operational Performance Officer et Chief Operating Officer Europe, membre du Comité Exécutif de Lagardère Travel Retail.

La politique est déployée sur l'ensemble des filiales de Lagardère Travel Retail, avec au minimum un relais local en charge de sa mise en place, de son suivi et de son évaluation sur les points de restauration. Des audits sont réalisés régulièrement afin de s'assurer du respect des normes et de la stratégie de la branche.

Des objectifs spécifiques sont définis afin de garantir le respect des critères de santé et de sécurité établis par Lagardère Travel Retail. Dans ce cadre, un résultat minimum de 85 % est requis pour les audits internes et externes réalisés localement dans l'ensemble des points de vente Restauration. En 2024, un total de 2 272 audits Food Safety a été effectué, aboutissant à une note moyenne de 91,3 % sur l'ensemble des évaluations. Ce pourcentage est calculé à partir d'une grille d'audit homogène applicable à tous les pays, élaborée par Lagardère Travel Retail et fondée sur les critères Food Safety définis dans la politique de Santé et Sécurité de la branche. L'objectif est reconduit chaque année selon les mêmes exigences. Le suivi de ces évaluations est structuré via la plateforme Welldone, qui assure la centralisation des résultats d'audits et des données issues des différents pays.

Le déploiement de la politique de Lagardère Travel Retail concerne l'ensemble de ses points de restauration et s'organise autour de quatre axes.

1. Elle s'appuie d'abord sur les lignes directrices (Food Safety Guidelines) qui incluent des outils pour implémenter des plans d'action et des objectifs. Dans tous les pays, un système de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (HACCP) est en place pour les activités de restauration et de commercialisation de denrées alimentaires emballées. Pour chacun des points de vente, l'hygiène et la sécurité des aliments font l'objet de contrôles journaliers par le suivi de procédures strictes et précises, de la livraison des produits par le fournisseur jusqu'à la remise du produit fini au consommateur. Cela s'effectue notamment par la digitalisation de la chaîne de valeur via le module Eezytrace, déployé dans la majorité des pays opérés, ainsi que par des outils spécifiques tels que TraQ'Food en France ou KTI aux États-Unis. Ce module, intégré à la plateforme interne WellDone, permet de tracer toutes les étapes de contrôle et d'accéder aux informations associées (lots de produits, températures, etc.).
2. Un plan d'audits annuels Food Safety est mis en œuvre dans les filiales, prévoyant quatre audits par an sur la base d'une grille commune spécifique à chaque métier (restauration rapide, service à table, cuisine centrale) pour tous les pays. Deux audits sont réalisés en externe avec les partenaires de la branche (SGS, Eurofins, EcoSure) et deux autres sont effectués en interne par les responsables Food Safety des pays. Le siège de Lagardère Travel Retail réalise également des audits annuels administratifs pour les sièges sociaux (18 pays audités au cours de l'année 2023 et 19 en 2024). Ces audits, supervisés par le siège en France, sont renforcés par des audits opérationnels XBL, menés directement par les pays. Ils se déroulent à une fréquence bimensuelle pour certains et semestrielle pour d'autres, totalisant plus de 80 000 audits réalisés sur le réseau Restauration en 2024. Des analyses des produits, des surfaces et des personnes sont également réalisées par des laboratoires (SGS, EcoSure, Eurofins ou locaux), au moins deux fois par an sur tous les points de vente de la branche intégrant de la préparation. Des audits opérationnels « flash » sont réalisés régulièrement en interne, directement auprès des équipes.
3. La stratégie de la branche est également renforcée par des programmes de sensibilisation des équipes déployés dans les nouveaux territoires d'implantation. En 2022, un module d'e-learning avait été déployé au Sénégal, en Mauritanie, au Chili ainsi qu'aux Émirats arabes unis. En 2023, la Suisse et la Belgique ont également déployé ce module.
4. Enfin, la plateforme WellDone offre une gestion complète et intégrée de la qualité opérationnelle, englobant les aspects d'hygiène et de sécurité alimentaire, le suivi des audits réalisés sur les points de vente, les outils de traçabilité tels qu'Eezytrace, ainsi que les retours consommateurs collectés sur les réseaux sociaux via Visibilishop. L'objectif en 2024 était de finaliser le lancement de cette plateforme pour l'activité Restauration de l'ensemble des pays d'implantation, tout en poursuivant son déploiement sur l'activité Travel Essentials. Cet objectif a été atteint.

Toutes ces actions sont des mesures récurrentes qui perdurent dans le temps pour garantir une qualité opérationnelle et une sécurité alimentaire constante telles que définies par la stratégie de Lagardère Travel Retail.

En complément des actions prises en matière d'hygiène et sécurité alimentaire, Lagardère Travel Retail s'engage pour la santé et la sécurité physique et mentale des consommateurs à travers la mise en place d'espaces « Safe Place ». Fin 2023, la branche a lancé, en France, en partenariat avec RATP Travel Retail, les lieux labélisés « Safe place UMay » qui permettent d'accueillir les voyageurs victimes de harcèlements ou violences sexistes et sexuelles. Le personnel des espaces de vente a suivi des sessions de pédagogie afin de pouvoir accueillir toute personne se sentant victime de ces violences, et de les accompagner. L'objectif est de déployer le dispositif sur toutes les enseignes opérées par le Groupe et implantées sur le réseau RATP.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Safe place UMAY dans le point de vente de Lagardère Travel Retail à la station de métro Auber à Paris (France).

Processus de remédiation des impacts négatifs

En cas d'incident, une procédure spécifique à suivre a été définie pour les responsables locaux des activités Restauration afin de prendre en charge les retours des consommateurs, la gestion des produits problématiques et remonter les informations en interne auprès des responsables Contrôle et Qualité du siège, lors des incidents ayant portés une atteinte majeure à la santé et la sécurité des consommateurs.

Procédures de dialogue

Lagardère Travel Retail n'a pas établi de processus spécifique pour échanger avec ses consommateurs ou leurs représentants potentiels. Étant donné que ses principaux clients se trouvent dans des lieux de passage comme les gares ou les aéroports, il est plus difficile d'établir une base de référence stable et récurrente.

Néanmoins, des études clientèles peuvent être réalisées lors d'appels d'offres, en amont de l'ouverture de points de vente. Des échanges sont également tenus avec les concédants (gares ou aéroports) afin de s'adapter aux préférences locales lors du début du partenariat, ou en cours de contrat pour adapter les espaces de vente à l'évolution des besoins si nécessaire.

Canal mis à disposition des consommateurs

L'équipe Contrôle et Qualité de Lagardère Travel Retail a mis en place, depuis 2018, un outil interne, WellDone, qui centralise la gestion des process, des informations et des contrôles en termes de qualité opérationnelle, de santé et de sécurité alimentaire et de remontées d'avis clients, toujours dans l'optique d'améliorer ses opérations, la satisfaction client et de réduire les risques d'incident.

Le module « Visibilishop » de la plateforme WellDone centralise les avis clients issus de plateformes reconnues telles que Google, Tripadvisor, Yelp et The Fork. Ces données, accessibles à l'échelle globale ou par pays, permettent aux responsables locaux de les consulter et d'y répondre directement via la plateforme. WellDone génère une note moyenne des avis et facilite l'élaboration, le suivi et l'exécution de plans d'action. Cet outil aide les équipes locales à ajuster les actions à entreprendre en fonction des retours clients, et en tenant compte tant de la qualité opérationnelle que des normes de santé et de sécurité alimentaire. Grâce à son déploiement, les équipes Qualité ont observé une nette amélioration de la satisfaction client, avec une moyenne globale atteignant 4,22 sur 5 en octobre 2024, contre 3,79 fin 2023. Visibilishop est désormais déployé dans presque tous les pays où l'activité Restauration est présente.

L'équipe Contrôle et Qualité de Lagardère Travel Retail a également mis en place un système de QR code spécifique à chaque point de vente, que les gérants peuvent déployer afin de favoriser les retours clients. Aujourd'hui, ce système a été mis en place par 1/3 des points de restauration. L'objectif pour Lagardère Travel Retail est d'obtenir un taux de satisfaction moyen de 4,5 sur 5 auprès de ses consommateurs.

2.3.3.1.3. LA SÉCURITÉ PHYSIQUE DES SPECTATEURS CHEZ LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT (S4-1 ; S4-2 ; S4-3 ; S4-4)

Actions mises en œuvre par Lagardère Live Entertainment

Lagardère Live Entertainment ne dispose pas d'une politique globale au titre de l'ESRS S4, qui comprend un certain nombre d'exigences formelles. Cet enjeu est géré par la mise en place d'un plan d'action structuré et déployé de manière continue, reposant sur deux éléments clefs : la sécurité et la sûreté des spectateurs. Ce plan d'action permet à l'entité d'atténuer les risques liés à la santé et à la sécurité des spectateurs.

Toutes les salles du pôle Lagardère Live Entertainment constituent des Établissements Recevant du Public (ERP) de type L (salles de spectacles) et de catégorie 1 (établissements recevant plus de 1 500 personnes). À ce titre, elles doivent respecter les obligations en vigueur en France en application du Règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (arrêté du 25 juin 1980) : nombre de dégagements minimums, résistance au feu des matériaux utilisés dans la salle, nombre minimum d'agents constituant le service de sécurité incendie, etc. Le respect de ces obligations est soumis à la vérification périodique des commissions départementales de sécurité qui autorisent la poursuite de l'exploitation de l'établissement.

Dans toutes ses salles, Lagardère Live Entertainment exige contractuellement que ses prestataires en charge de la sécurité Incendie et de la sûreté assurent la continuité au sein de leurs équipes, afin de garantir une parfaite connaissance des installations. Cette mesure vise à améliorer la réactivité et la gestion des incidents en cas de problème. L'efficacité de cette démarche est suivie par le taux de rotation du personnel au sein des équipes.

Par ailleurs, tous les personnels chargés de l'accueil du public dans les salles suivent chaque année une formation sur l'évacuation en cas d'incendie ou d'autres incidents. Un budget est dédié au financement de cette formation, et Lagardère Live Entertainment évalue son efficacité en suivant le nombre de personnels formés.

Lagardère Live Entertainment veille également à choisir des prestataires ayant une expérience reconnue dans le secteur du spectacle vivant dans toutes ses salles, car l'accueil du public dans une salle de spectacles exige des compétences spécifiques. L'efficacité de cette action repose sur la vérification de l'expérience du prestataire.

Pour assurer une prise en charge immédiate des personnes souffrantes parmi le public accueilli, Lagardère Live Entertainment a mis en place deux mesures principales. Tout d'abord, pour les spectacles attirant plus de 1 500 spectateurs, Lagardère Live Entertainment déploie un Dispositif Prévisionnel de Secours (DPS) pour fournir les premiers secours nécessaires. Ensuite, dans ses salles parisiennes, l'entité veille à maintenir la présence d'un médecin de garde. En cas d'absence de ce dernier et en situation d'urgence, les pompiers sont sollicités. De plus, des formations régulières aux gestes de premiers secours sont organisées pour les équipes de toutes les salles, avec un budget dédié à ces formations. L'efficacité de cette mesure est suivie grâce au nombre de personnels formés.

Dans ses salles de type Arena, Lagardère Live Entertainment a également aménagé des « safe places » pour accueillir les personnes exposées à des comportements violents, discriminants et/ou oppressifs, en leur offrant un espace de calme, d'écoute et d'orientation. Une initiative dont le résultat attendu est de garantir la sécurité et le bien-être de toute personne qui se sentirait menacée. Afin de suivre l'efficacité de cette mesure, Lagardère Live Entertainment déploie des enquêtes de satisfaction auprès du public, des prestataires, des productions et des salariés de ces salles.

Enfin, pour sensibiliser le public aux risques auditifs liés à l'écoute des concerts, la branche mène des actions de prévention à l'Arkea Arena de Bordeaux. Leur efficacité est évaluée par des enquêtes de satisfaction menées auprès du public.

Bien que des budgets soient alloués à ces actions, les ressources mobilisées ne génèrent pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu car son pilotage ne requiert pas d'objectif. Les actions sont menées et supervisées au niveau local.

Processus de remédiation des impacts négatifs

Chaque incident dans les salles est remonté à la Direction Juridique et à la Direction Générale de Lagardère Live Entertainment, qui l'analysent et mettent en place les correctifs nécessaires. Selon la nature des incidents, ces mesures correctives peuvent consister en un rappel de la conduite à tenir ou en une adaptation des processus en place, par exemple.

Concernant la sécurité Incendie, le Règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP) détermine quelles mesures sont nécessaires et appropriées pour prévenir et faire face à un impact négatif.

En matière de sûreté, ce sont les directeurs techniques des salles, en collaboration avec le prestataire sûreté, qui déterminent le dispositif à mettre en place en fonction du type d'événement et du public attendu.

Aucun impact négatif important n'a nécessité d'action particulière au cours de l'exercice 2024.

Canal mis à disposition des consommateurs

Lagardère Live Entertainment n'a pas mis en place de dialogues formels avec les spectateurs. Toutefois, en cas d'incident, les spectateurs peuvent lors des événements s'adresser aux équipes de salle et/ou de sécurité. En effet, dans chacune de ses entités, Lagardère Live Entertainment dispose d'un service client chargé de remonter les problématiques soulevées par les spectateurs (par e-mail ou par téléphone). Lorsqu'il s'agit de problèmes liés à la santé ou à la sécurité des personnes, les responsables des entités traitent ces situations en collaboration avec le service juridique de Lagardère Live Entertainment, sous validation de la Direction Générale. Par ailleurs, un reporting après chaque événement permet d'identifier quels ont été les incidents et la manière dont ils ont été résolus.

Trois incidents relatifs aux consommateurs ont été signalés au Groupe au cours de l'exercice 2024. Deux incidents signalés portaient sur le harcèlement et un sur la santé et la sécurité. Ces trois signalements ont été classés comme non avérés.

2.3.3.2 CONTRIBUTION À L'ÉDUCATION ET ACCÈS À LA CULTURE

2.3.3.2.1. L'ENJEU DE LA CONTRIBUTION À L'ÉDUCATION ET L'ACCÈS À LA CULTURE (SBM-3)

Les activités de Lagardère Publishing (édition), Lagardère News (presse), Lagardère Radio (radio) et Lagardère Live Entertainment (spectacles) sont, par essence, productrices de contenus à caractère informatifs, éducatifs et culturels. Ces branches ont donc un rôle clé à jouer pour faciliter l'accès à l'éducation et contribuer à la démocratisation de la culture.

À court terme, ces branches ont un impact positif sur les consommateurs en contribuant à la démocratisation et à l'accès à l'éducation pour tous.

Les mesures prises pour faciliter l'accessibilité des contenus aux personnes en situation de handicap, les dons de livres pour soutenir les personnes éloignées de la lecture et les partenariats avec des acteurs du tissu associatif pour promouvoir l'éducation comptent parmi les activités qui engendrent cet impact positif.

Enjeu matériel spécifique	Impacts, risques et opportunités matériels	Description	Périmètre concerné
Contribution à l'éducation et accès à la culture	Impacts positifs	Contribution à l'éducation des consommateurs finaux et facilitation de l'accès à la culture – *clients et consommateurs*	LP, LN, LR, LLE

2.3.3.2.2. POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE (S4-1, S4-4)

Actions mises en œuvre par Lagardère Publishing

Hachette Livre affirme son engagement en faveur de l'accès à l'éducation et à la culture en adaptant sa stratégie pour mieux répondre aux besoins d'un public large. La branche s'efforce de réduire les obstacles à l'accès à ses contenus, en prenant en compte les intérêts et les besoins de divers groupes.

La branche ne dispose pas d'une politique globale au titre de l'ESRS S4, qui comprend un certain nombre d'exigences formelles.

Cet enjeu est inhérent aux activités éditoriales de la branche, qui s'engage à :

- mettre en œuvre des initiatives pour améliorer l'accessibilité de ses contenus, en proposant des formats numériques accessibles et en développant le livre audio ;
- faciliter l'accès aux contenus par le biais des dons de livres pour soutenir des populations éloignées de la lecture, contribuant ainsi à la réduction des inégalités en matière d'accès à la culture ;
- soutenir et collaborer avec différents acteurs issus notamment du secteur associatif pour promouvoir la lecture et l'éducation.

Ces initiatives visent à faciliter l'accès à l'éducation et à contribuer à la démocratisation de la culture.

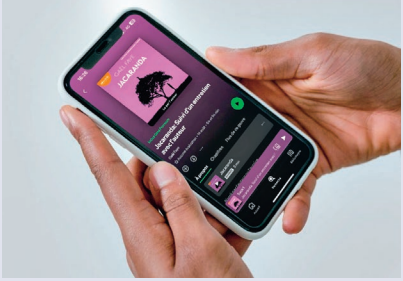
Ces engagements, mis en œuvre tant en France qu'à l'international, s'appliquent à tous les consommateurs, avec une attention particulière portée aux personnes éloignées de la lecture.

Pour soutenir ces engagements, Hachette Livre a mis en œuvre des actions spécifiques.

En matière d'accessibilité des contenus, Hachette Livre cherche à rendre toutes ses nouveautés d'ouvrages de texte disponibles en version numérique nativement accessible au format ePub 3, afin de répondre aux besoins des lecteurs malvoyants, aveugles ou souffrant de troubles d'apprentissage. En signant en 2019 la Charte de l'édition en format accessible (Accessible Books Consortium Charter), la branche s'est engagée à aligner ses livres numériques sur les normes de la directive européenne 2019/882 d'ici à 2025. En 2024, 100 % des nouveautés d'ouvrages de texte publiées par le Groupe étaient accessibles au niveau 1, qui correspond à une production au format accessible ePub 3, et 98 % ont atteint le niveau 2, un standard d'accessibilité renforcé validé par le logiciel ACE (Accessibility Checker for ePubs). En 2024, l'accent a été mis sur l'ajout de textes alternatifs pour les images afin d'améliorer l'expérience de lecture et d'apprentissage. Des audits réguliers vérifient le respect des critères d'accessibilité, en conformité avec les exigences légales européennes et nationales.

Hachette Livre a également noué des partenariats avec des organisations spécialisées pour rendre ses contenus accessibles à un large public. En France, dix-huit maisons d'édition du groupe collaborent avec Mobidys afin d'adapter des ouvrages en formats accessibles (Frog, Daisy) pour les lecteurs dyslexiques ou en difficulté d'apprentissage. À travers ce partenariat, ce sont plus de 300 titres pour le grand public et l'éducation qui ont été adaptés et mis à disposition des établissements scolaires. À l'international, Hachette UK collabore avec le Royal National Institute of Blind People (RNIB) pour rendre ses ouvrages accessibles via la plateforme RNIB Bookshare, adaptée aux besoins des malvoyants. En 2024, Hachette UK est devenue la première entreprise britannique à publier un livre en partenariat avec NaviLens, une technologie d'accessibilité pour personnes malvoyantes. Ce système utilise des QR codes spécialisés qui, une fois scannés, déclenchent des messages audios, offrant ainsi une expérience de lecture inclusive et accessible. En Espagne, Grupo Anaya travaille plus particulièrement sur l'accessibilité de ses manuels en format papier et numérique et collabore avec des entreprises spécialisées pour garantir l'accessibilité de ses ressources aux personnes en situation de handicap. En appliquant les principes de l'Universal Design for Learning (UDL), elle anticipe les besoins spécifiques des élèves, leur offrant des outils pour surmonter diverses difficultés d'apprentissage, qu'elles soient cognitives ou sensorielles.

Le livre audio est une autre priorité stratégique pour Hachette Livre, qui s'efforce d'augmenter la disponibilité de ce format sur ses principaux marchés afin de répondre aux besoins des personnes malvoyantes et en difficulté de lecture. En 2024, 26 029 livres audio étaient disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing, contre 23 594 en 2023. Ce format connaît une forte croissance en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Espagne. En France, en octobre 2024, un partenariat a été lancé avec Spotify pour offrir aux abonnés premium un accès étendu au catalogue de livres audio distribués par Hachette Livre, dont Audiolib, premier éditeur de livres audios en France. Ce partenariat vise à accroître la disponibilité des œuvres littéraires pour un large public, y compris les jeunes générations, tout en assurant une juste rémunération des auteurs et ayants droit. Grâce à cette collaboration, l'accès à la littérature se voit facilité pour les personnes en difficulté de lecture et les malvoyants.



Partenariat Hachette Livre et Spotify : accès élargi aux livres audio pour les abonnés Premium.

Au-delà de ses activités commerciales, Hachette Livre soutient également l'accès à la lecture par des initiatives de dons de livres, tant en France qu'à l'international. En 2024, dans le cadre de son partenariat avec Sciences Po, Hachette Livre a soutenu l'événement « Mon Projet, Notre République » en offrant 150 livres à des élèves de zones d'éducation prioritaire. Aux États-Unis, Hachette Book Group soutient l'initiative Book Rich Environments de la National Book Foundation qui vise à fournir des livres de qualité aux enfants et aux familles sur l'ensemble du territoire américain. En 2024, Hachette Book Group a fait don de plus de 14 800 livres dans le cadre de ce partenariat contribuant ainsi à réduire les inégalités en matière de lecture. Au total, Hachette Book Group a fait don de plus de 22 000 livres neufs à plus de 20 organisations caritatives soutenant la diversité et aidant des communautés en difficulté à travers les États-Unis.

Hachette Livre soutient la recherche et le développement dans le secteur éducatif. Depuis 2017, la branche participe activement au fonds Educapital, qui soutient des start-up innovantes dans le domaine de l'éducation, afin d'améliorer l'accessibilité et la qualité des ressources pédagogiques. En parallèle, Hachette UK collabore depuis trois ans avec le National Literacy Trust dans le cadre du programme Changing the Story Reading Programme, en utilisant les ressources Reading Planet de Hodder Education pour aider les enfants en difficulté de lecture.

Enfin, en 2024, Hachette Livre a poursuivi son engagement en matière de solidarité en mobilisant ses collaborateurs autour de différentes actions visant à promouvoir l'accès à la culture et à l'éducation.

Le partenariat avec Bibliothèques Sans Frontières (BSF), signé en 2023 pour une durée de trois ans, en est un des piliers importants. Il repose sur trois axes principaux : le soutien financier durable, les dons en nature pour soutenir les projets sur le terrain et l'engagement des collaborateurs. En 2024, deux journées d'action solidaire ont été organisées, au cours desquelles 34 volontaires se sont mobilisés pour participer au tri, au catalogage et à la préparation des livres destinés aux bénéficiaires de BSF, dans l'entrepôt de l'association à Épône. En outre, Hachette Livre a participé pour la troisième année consécutive au Design Jam, un hackathon annuel organisé par BSF au cours duquel les participants sont immergés dans différents terrains d'intervention pour imaginer de nouveaux moyens de partager la connaissance avec des populations vulnérables qui en ont besoin. Les équipes ont également lancé en 2024 une gamme de carnets solidaires aux couleurs de BSF, diffusés et distribués par Hachette Livre, et dont les bénéfices seront intégralement reversés à l'association.

Partenariat Hachette Livre et Bibliothèques Sans Frontières : journée d'action solidaire mobilisant 40 collaborateurs.

Au Royaume-Uni, Hachette UK mène une série de projets caritatifs et d'actions solidaires.

Chaque année, 60 collaborateurs s'engagent bénévolement avec Chapter One, une initiative qui consiste à lire pendant une heure chaque semaine avec un enfant en difficulté tout au long de l'année scolaire. La filiale anglaise collabore également avec le National Literacy Trust en organisant des événements pour collecter des fonds et en impliquant ses collaborateurs dans diverses initiatives dédiées à l'amélioration des compétences en lecture et écriture.

En matière de ressources allouées, Hachette Livre apporte un soutien financier à diverses causes et associations œuvrant en faveur de l'éducation, notamment via la Fondation Hachette pour la Lecture, décrite plus bas.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. La performance des actions est mesurée à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport, l'établissement d'un objectif n'étant pas pertinent.

Actions mises en œuvre par Lagardère News et Lagardère Radio

Lagardère News et Lagardère Radio ne disposent pas d'une politique globale au titre de l'ESRS S4, qui comprend un certain nombre d'exigences formelles. En effet, une telle formalisation serait incompatible avec les principes de liberté éditoriale et d'indépendance des journalistes.

L'enjeu de la contribution à l'éducation et l'accès à la culture, inhérent aux activités de production de contenus journalistiques des deux entités, est donc géré de manière décentralisée. Par le biais de leurs marques médias, Lagardère News et Lagardère Radio s'engagent quotidiennement à partager la connaissance et à cultiver la curiosité en offrant à leur public un large éventail de programmes et de publications.

Plusieurs actions sont déployées de manière continue pour concrétiser, cet engagement dans les contenus éditoriaux.

Europe 1 propose des émissions spécifiquement consacrées à la culture. C'est par exemple le cas de l'émission *La voix est livre,* diffusée le dimanche et animée par Nicolas Carreau, dans laquelle la littérature est mise à l'honneur ou encore de l'émission *Au cœur de l'Histoire* diffusée tous les jours de la semaine et dans laquelle les historiens, Stéphane Bern et Virginie Girod partent à la rencontre des figures inspirantes de l'Antiquité, du Moyen-Âge, de la Renaissance jusqu'à l'époque contemporaine.

La promotion de la culture intervient également dans des chroniques présentées au sein d'émissions. C'est notamment le cas de *La prescription culture* sur Europe 1. Tous les jours, dans l'émission *Europe 1 Matin*, deux chroniqueurs présentent les informations indispensables à connaître en matière de culture : les dernières actualités musicales, les sorties littéraires ou cinéma, les nouvelles pièces de théâtre et les séries à ne pas manquer.

Concernant la presse écrite, chaque semaine, *Le Journal du Dimanche* et *Le JDNews* proposent des pages dédiées à la culture. À titre d'exemple, *Le JDNews* propose chaque semaine une chronique intitulée Les films du mercredi présentant les principales sorties cinématographiques de la semaine. À travers des critiques, des portraits d'artistes et des analyses approfondies, ces pages permettent au grand public de découvrir les tendances culturelles ainsi que les œuvres marquantes.

Selon l'actualité, les journaux et « flashs infos » peuvent également traiter de sujets culturels.

Lagardère News et Lagardère Radio mènent également des initiatives spécifiques pour favoriser l'accès à la culture et à l'éducation.

Le prix littéraire Europe 1 – GMF récompense par exemple tous les ans une œuvre célébrant le collectif et les valeurs humaines. En 2024, ce prix a récompensé Claire Vesin pour son ouvrage *Blanches* qui fait entendre la voix vibrante de celles et ceux qui font l'hôpital public et sont marqués à jamais par le combat ordinaire mené pour soigner dignement.

Cérémonie de remise 2024 du prix littéraire Europe 1 – GMF.

Enfin, les collaborateurs de Lagardère News et Lagardère Radio s'engagent pour différentes causes. Parmi elles, l'éducation aux médias. Depuis 2014, Europe 1 participe à la Semaine de la presse et des médias à l'École qui a pour objectif de permettre à des écoliers, collégiens ou lycéens de mieux connaître l'univers des médias et d'en comprendre les enjeux culturels et démocratiques. En 2024, de nombreux collaborateurs ont été mobilisés pour faire découvrir les métiers des médias aux jeunes présents dans les locaux de la radio.

En matière de dialogue, les auditeurs et les lecteurs interagissent avec les médias du Groupe pour donner leur avis sur les sujets abordés via différents canaux :

- le Club Europe 1 : un lieu de rencontre et de partage entre les auditeurs d'Europe 1 et la station. Au sein du Club, les auditeurs donnent leur avis sur les programmes, participent aux événements d'Europe 1 partout en France, découvrent les coulisses et rencontrent les équipes de la radio ;
- les réactions à l'antenne des auditeurs pendant les émissions : par exemple, dans l'émission *Pascal Praud et vous,* les auditeurs ont la parole et peuvent réagir en direct à l'antenne ;
- le vote des auditeurs et des lecteurs à l'occasion de certains événements. Par exemple, pour les Trophées Europe 1 de l'avenir, une catégorie « Coup de cœur RSE des auditeurs » a été instaurée dans laquelle les auditeurs votent pour l'entreprise ou l'association innovante de leur choix.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu, la fixation d'objectifs chiffrés n'étant pas compatible avec les principes de liberté éditoriale et d'indépendance des journalistes. La performance des actions se mesure toutefois par l'adhésion des auditeurs, la mesure régulière des audiences et à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport.

Actions mises en œuvre par Lagardère Live Entertainment

Lagardère Live Entertainment ne dispose pas d'une politique globale au titre de l'ESRS S4, qui comprend un certain nombre d'exigences formelles. Cet enjeu est géré au niveau local, par la mise en place d'un plan d'action structuré et déployé de manière continue.

En matière d'accessibilité culturelle, l'entité a déployé plusieurs actions afin de démocratiser l'accès à la culture. Elle a mis en place des billetteries solidaires, et propose des tarifs réduits et des gratuités pour permettre aux personnes à faibles revenus, aux jeunes et aux publics éloignés de participer aux événements culturels qu'elle produit. Des initiatives spécifiques sont également déployées pour rendre les salles et les spectacles accessibles aux personnes en situation de handicap, notamment les publics atteints de TSA (Troubles du Spectre de l'Autisme), via des infrastructures aux accès adaptés, des kits sensoriels ou encore des guides.

Concernant la diversité de la programmation, Lagardère Live Entertainment accueille tout type de spectacles, sans discrimination, excepté les demandes affiliées à un parti politique. Les spectacles incluent des œuvres d'artistes émergents, issus de divers horizons sociaux et culturels, afin de représenter la pluralité des voix et encourager une diversité de contenus sur scène.

Enfin, l'entité soutient des projets sociaux en organisant des concerts à but non lucratif en faveur de certaines associations d'utilité publique, comme *Gala Hope, À la vie à l'amour* ou *La nuit de la déprime.* Les salles de spectacles de Lagardère Live Entertainment peuvent aussi être mises à disposition pour accueillir des associations d'intérêt général : le concert des Restos du Cœur a été produit à l'Arkéa Arena en janvier 2024. Enfin, l'entité entend renforcer la sensibilisation aux thématiques sociales par le biais de spectacles engagés. En janvier 2024, L Productions a produit le show *Corps à Cœurs* aux Folies Bergère, une soirée unique sur le thème du rapport au corps.

Concert des Enfoirés au profit des Restos du Cœur à l'Arkéa Arena de Bordeaux (France) en janvier 2024.

Les actions déployées s'appliquent à toutes les salles de spectacles de Lagardère Live Entertainment (Folies Bergère, Casino de Paris, Arkéa Arena et Arena du Pays d'Aix) ainsi qu'aux tournées organisées par L Productions. Elles s'adressent à tous les publics avec une attention particulière portée aux groupes traditionnellement éloignés de la culture. Elles concernent tant l'amont de la chaîne de valeur de la branche (production de spectacles, choix des œuvres programmées, soutien aux artistes émergents) que l'aval (accueil des publics, accessibilité des salles, tournées culturelles). Par ailleurs, Lagardère Live Entertainment collabore avec des associations spécialisées dans le handicap et l'inclusion, ainsi qu'avec des acteurs locaux pour étendre la portée de ses actions.

Lagardère Live Entertainment met en place une procédure rigoureuse pour assurer le suivi de son plan d'action relatif à la contribution à l'éducation et à l'accès à la culture. Ce suivi repose sur plusieurs mécanismes :

- des évaluations annuelles : chaque année, un rapport d'activité sera élaboré pour évaluer l'efficacité des actions mises en place (taux de fréquentation des spectacles par les publics ciblés : jeunes, personnes en situation de handicap, etc.) ;
- la collecte des avis des spectateurs, en particulier pour les initiatives liées à l'accessibilité, afin d'ajuster les dispositifs si nécessaire ;
- un comité de suivi interne, incluant des représentants de la direction, des équipes artistiques, de production et des équipes techniques, qui se réunit régulièrement pour analyser les résultats des initiatives et identifier les axes d'amélioration ;
- des partenariats et audits externes : Lagardère Live Entertainment collabore avec des organisations œuvrant pour l'inclusion des personnes en situation de handicap pour s'assurer que les dispositifs sont adaptés et efficaces.

Ce suivi garantit une adaptation constante des initiatives et permet à Lagardère Live Entertainment de réagir rapidement face aux défis et opportunités identifiés.

Concernant les ressources allouées, des équipes de production, techniques et d'accueil ainsi que des spécialistes en accessibilité sont mobilisées pour accompagner la mise en œuvre des actions. Des budgets sont également alloués pour l'aménagement des infrastructures, comme l'accès PMR (Personnes à Mobilité Réduite) et l'installation de dispositifs d'aide, ainsi que pour le soutien aux jeunes artistes. Toutefois, les ressources mobilisées ne génèrent pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu car son pilotage ne requiert pas d'objectif.

2.3.3.2.3. INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2024	2023	2022
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à la fin de l'exercice	**26 029**	23 594	21 011
Pourcentage de livres numériques disponibles au format EPUB 3 (accessibilité niveau 1) à la fin de l'exercice	**100 %**	99 %	99 %
Pourcentage de livres numériques disponibles au format EPUB 3 (accessibilité niveau 2) à la fin de l'exercice	**98 %**	84 %	71 %
Nombre total de collaborateurs s'étant engagés dans des projets/actions de solidarité au cours de l'exercice (*)	**5 722**	-	-
Nombre total d'heures de travail ouvrées consacrées par les collaborateurs à des projets/actions de solidarité au cours de l'exercice (*)	**40 006**	-	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

2.3.3.2.4. ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LE BIAIS DE LA FONDATION HACHETTE POUR LA LECTURE

Créée en 2021, la Fondation Hachette pour la lecture, abritée à la Fondation de France, poursuit deux missions principales :

Lecture et accès à l'éducation

La lecture est une compétence fondamentale et nécessaire dès le plus jeune âge et est un passeport pour l'avenir. La Fondation Hachette pour la lecture soutient des projets et associations qui favorisent l'accès à l'éducation, tout en contribuant à la prévention de l'illettrisme et à la lutte contre le décrochage scolaire, à destination de la petite enfance, des jeunes (de la maternelle au lycée) et de leurs familles, et permettent à un public large d'accéder au savoir et de découvrir la lecture.

Lecture et lien social

La Fondation soutient les associations et structures qui utilisent la lecture, comme outil au service d'une meilleure insertion, inclusion et intégration des personnes en situation d'exclusion ou de rupture. Qu'il s'agisse de personnes en situation de handicap, détenues, éloignées de l'emploi, précaires, illettrées, la Fondation accompagne les projets qui placent l'apprentissage ou le réapprentissage de la lecture et de l'écriture, au cœur de leurs dispositifs.

En 2024, parmi les 177 dossiers de candidature reçus, la Fondation accorde son soutien à huit nouveaux porteurs de projets ambitieux qui facilitent l'accès au livre, à la culture ainsi qu'à l'éducation en leur attribuant des dotations allant de 10 000 à 78 000 €. Elle soutient par exemple le projet « Courir, Lire, ApPrendre à Écrire » (CLAPE) au Sénégal, porté par PLAY International, qui favorise l'apprentissage et l'acquisition des savoirs fondamentaux en lecture et en écriture via des jeux pédagogiques sportifs auprès d'élèves vulnérables, de la grande section jusqu'en CE2.

La Fondation accompagne également l'association ApiDV (Accompagner, Promouvoir, Intégrer les Déficients Visuels) et son projet « Transcriptio » qui est un service sur mesure de transcription et d'adaptation d'ouvrages pour que des étudiants déficients visuels aient accès à la bibliographie nécessaire à la poursuite de leurs études supérieures.

Depuis sa création, la Fondation pour la lecture a soutenu 29 initiatives, qui démocratisent la lecture et le livre, permettant ainsi au plus grand nombre, en France et à l'étranger, de (re)découvrir le plaisir de lire.

2.3.3.2.5. INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2024	2023	2022
Dotations attribuées au cours de l'exercice (fourchette)	**de 10 000 à 78 000 €**	de 15 000 à 50 000 €	jusqu'à 100 000 €
Nombre de dossiers de candidature déposés au cours de l'exercice	**177**	200	150
Nombre de projets sélectionnés par la Fondation au cours de l'exercice	**8**	13	8

2.3.3.3 LIBERTÉ D'EXPRESSION ET PLURALISME DES CONTENUS

2.3.3.3.1. L'ENJEU DE LA LIBERTÉ D'EXPRESSION ET DU PLURALISME DES CONTENUS (SBM-3)

Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio font partie de secteurs où la qualité et la fiabilité des contenus sont cruciales. Tous les acteurs ont une responsabilité majeure dans leurs choix éditoriaux pour assurer le respect de la liberté d'expression, la clarté de la différence entre fiction et information, la fiabilité de l'information avec des sources vérifiées et l'offre de points de vue et de récits diversifiés et inclusifs.

Par son activité de production de spectacles vivants et de concerts, Lagardère Live Entertainment a la responsabilité, dans ses choix de spectacles, de concerts et d'artistes, de veiller au respect de la liberté d'expression et d'offrir des points de vue diversifiés et inclusifs.

À court terme, en garantissant la liberté d'expression et le pluralisme, Lagardère Publishing, Lagardère News, Lagardère Radio et Lagardère Live Entertainment ont un impact positif sur les consommateurs en facilitant l'accès à une information vérifiée et des points de vue diversifiés, stimulant ainsi leur esprit critique.

Le soutien à la diversité des artistes et des contenus, ainsi que les initiatives visant à promouvoir les voix sous-représentées sont des actions générant des impacts positifs significatifs.

Enjeu matériel spécifique	Impacts, risques et opportunités matériels	Description	Périmètre concerné
Liberté d'expression et pluralisme	Impacts positifs	Faciliter l'accès à une information vérifiée et des points de vue diversifiés – *clients et consommateurs*	LP, LN, LR, LLE

2.3.3.3.2. POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE (S4-1, S4-2, S4-3, S4-4)

Actions mises en œuvre par Lagardère Publishing

Hachette Livre s'engage à préserver le rôle central de la lecture comme vecteur de la culture, de la découverte, de l'opinion et des débats.

La liberté éditoriale des différentes maisons du Groupe et les talents qui les constituent garantissent la qualité, la fiabilité et la diversité des contenus. L'organisation de la branche est fondée sur un principe d'indépendance des maisons d'édition, qui sont seules décisionnaires sur les contenus qu'elles publient. Ainsi, Hachette Livre ne dispose pas d'une politique formalisée sur la liberté d'expression et le pluralisme des contenus puisque cet enjeu est intrinsèquement lié à son activité.

Les éditeurs du groupe Hachette Livre identifient les auteurs les plus variés possibles et s'attachent à faire entendre des voix sous-représentées. La diversité des auteurs est en effet essentielle pour correspondre toujours plus à celle de la société et pour toucher de nouveaux lecteurs

Depuis la fondation du groupe Hachette Livre par Louis Hachette, les éditeurs œuvrent pour sans cesse relever le défi du débat d'idées grâce à une immense diversité de contenus. Hachette Livre opère également sur une diversité de marchés : livres, fascicules, jeux de société, papeterie, studio de jeux. Sur le marché du livre, ce sont plus de 15 000 nouveautés qui ont été publiées en 2024, sur des segments aussi variés que la Littérature générale, le Scolaire, la Jeunesse, le Pratique, la Bande dessinée et le Manga, le Tourisme, les Beaux Livres, ou encore les Dictionnaires.

Les éditeurs du groupe Hachette Livre favorisent en outre l'émergence de contenus à impacts en abordant des thématiques diverses telles que l'écologie, le féminisme, l'inclusion ou encore la diversité. C'est le cas par exemple pour l'éditeur écologique et militant La Plage, la collection féministe Les Insolentes lancée en 2021 au sein de Hachette Pratique, ainsi que le label Nouveaux jours aux éditions JC Lattès en 2023.

Couverture de *No More Plastic* de Rosalie Mann, publié aux éditions La Plage.

Les éditeurs de Hachette Livre créent des espaces destinés à faire entendre les voix les plus diverses possible. En 2020 par exemple, le label La Grenade a ainsi vu le jour au sein des éditions JC Lattès, avec l'objectif de « promouvoir des histoires habitées de diversité ». À l'international, plusieurs initiatives ont été lancées avec le même objectif. Ainsi chez Hachette UK, Dialogue Books, créé en 2017, est dédié à faire entendre des voix de minorités (ethniques, sociales, LGBTQI+). Un nouveau prix littéraire, le prix Mo Siewcharran, a été créé en 2019 et récompense les auteurs issus de la diversité.

Au Royaume-Uni Hachette UK organise également The Future Bookshelf, un programme de projets d'écriture créative et de concours offrant des prix, des opportunités de mentorat, ainsi qu'un accompagnement au développement des compétences pour les aspirants auteurs et graphistes issus de milieux sous-représentés. Ce programme vise à découvrir des œuvres qui n'auraient peut-être pas été publiées autrement et de créer des catalogues plus riches et diversifiés au sein des différentes maisons d'édition du Groupe.

Chez Hachette Book Group aux États-Unis, la marque éditoriale Legacy Lit, lancée en 2020, a pour vocation d'amplifier les voix de communautés sous-représentées. Au sein du groupe Anaya, les collections comme Feminismos d'Editorial Cátedra et Oberon explorent respectivement les études critiques sur les femmes à travers le temps et les sujets d'actualité tels que la lutte pour l'égalité de la communauté LGBTQ+.

Membre fondateur du cercle des éditeurs de PEN International, Hachette Livre est donateur auprès de PEN American, pour soutenir et défendre la liberté d'expression, la libre pensée le débat éclairé et nuancé. À ce titre, Hachette Book Group a versé 250 000 $, à l'occasion de son Gala Littéraire 2024, honorant des personnalités telles que Paul Simon, Almar Latour, Pham Đoan Trang, Ruby Freeman et Wandrea « Shaye » Moss. L'événement a permis de collecter 2,75 millions de dollars.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu, la fixation d'objectifs chiffrés n'étant pas compatible avec les principes de liberté éditoriale et d'indépendance des maisons d'édition.

Actions mises en œuvre par Lagardère News et Lagardère Radio

Lagardère Radio ne dispose pas d'une politique globale au titre de l'ESRS S4, qui comprend un certain nombre d'exigences formelles. Le pilotage de cet enjeu est encadré par les règles fixées par l'Arcom, l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique. En contrepartie de l'exploitation gratuite d'une fréquence publique, les radios ont en effet des obligations à respecter. Les radios veillent notamment à la juste représentativité de chacun des courants politiques au sein de leurs émissions. L'Arcom est garante de ce pluralisme.

Pour y parvenir, les radios doivent tenir un décompte des temps d'intervention des personnalités politique. Ce calcul s'effectue au cours des périodes électorales mais aussi en dehors de celles-ci, tout au long de l'année.

Le contrôle de l'Arcom est effectué chaque trimestre dans l'ensemble des programmes.

Ces dispositions sont renforcées à l'occasion de chaque campagne électorale par une recommandation complémentaire de l'Arcom. Le respect de l'équité entre les listes de candidats ou entre les candidats eux-mêmes – voire le respect de l'égalité en ce qui concerne les candidats à l'élection présidentielle – est apprécié par l'Arcom tout au long de la période de campagne.

En juillet 2024, l'Arcom a publié une nouvelle délibération relative au respect du principe de pluralisme des courants de pensée et d'opinion qui vient compléter le dispositif actuel. Par sa décision du 13 février 2024, le Conseil d'État a en effet jugé que, dans l'exercice de ses missions, l'Arcom devait prendre en compte la diversité des courants de pensée et d'opinion exprimés par l'ensemble des participants aux programmes diffusés, et non plus des seules personnalités politiques.

Cette appréciation porte en particulier sur les programmes d'information ou concourant à l'information mais tous les programmes sont concernés. Elle se fera sur une durée minimum de trois mois pour tous les éditeurs de radios notamment.

En cas de non-respect de ces règles relatives au pluralisme, les médias peuvent être sanctionnés par l'Arcom.

Par ailleurs, au-delà de ces règles, les radios de Lagardère se sont engagées auprès de l'Arcom (au sein de leurs conventions ou par le biais de charte) à porter sur leurs antennes, lorsque cela est compatible avec leur ligne éditoriale, des programmes portants sur différentes thématiques : lutte contre les violences faites aux femmes, environnement, bonne alimentation et hygiène de vie, handicap et parasport, sport féminin, éducations aux médias.

Les activités de Lagardère News ne sont pas régulées par l'Arcom en France. Il n'existe pas de règles similaires en matière de pluralisme politique pour la presse écrite.

Conformément aux règles établies par l'Arcom, Lagardère Radio mène donc quelques actions clefs.

Depuis le 1er janvier 2024, Europe 1 a choisi d'externaliser le décompte des durées d'interventions des personnalités politiques et de leurs soutiens sur son antenne. Europe 1 remet ainsi mensuellement à l'Arcom des déclarations liées aux interventions de personnalités politiques sur son antenne.

Par ailleurs, Lagardère Radio a poursuivi le Contrat média climat, l'engageant notamment à suivre et publier un indicateur le nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux sur ses antennes. Au-delà de ce contrat, l'entité remet également annuellement à l'Arcom des bilans liés aux différentes thématiques qu'elle s'est engagée à aborder dans le cadre des différents programmes : lutte contre les violences faites aux femmes, environnement, bonne alimentation et hygiène de vie, handicap et parasport, sport féminin, éducations aux médias.

Par ailleurs sont offerts des espaces publicitaires à des annonceurs œuvrant pour des grandes causes. Ainsi, entre janvier-août 2024, sur les antennes d'Europe 1, Europe 2 et RFM, 297 000 € d'espaces gracieux ont été mis à disposition de différents annonceurs comme La Croix-Rouge et l'Établissement français du sang. En outre, 215 000 € d'espaces gracieux ont également été offerts dans les pages de *Paris Match* pour des annonceurs tels que la Fondation de France, Médecins du Monde ou l'Union nationale des aveugles et déficients visuels.

Tant sur la presse que sur la radio, les équipes éditoriales et la totalité des directions de rédaction sont constituées de journalistes titulaires d'une carte de presse. Celle-ci atteste du respect des principes d'indépendance dans l'exercice de la profession et d'une intransigeance quant à la vérification et au « sourcing » des informations diffusées. Lagardère News et Lagardère Radio veillent tout particulièrement à ce que la totalité des directeurs des rédactions des titres reconnus « Information politique et générale » (Europe 1, *Le Journal du Dimanche et Le JDNews)* soient détenteurs d'une carte de presse.

En matière de dialogue, plusieurs textes de loi viennent poser un cadre aux relations entre les lecteurs/auditeurs et les éditeurs, de presse et de radio :

- la loi du 29 juillet 1881 qui consacre la liberté de la presse et pose comme principe sacré la liberté d'expression tout en protégeant le citoyen avec l'instauration d'un droit de réponse ;
- la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, aussi dite loi Léotard, qui pose un cadre à la régulation des médias audiovisuels ;
- la loi du 14 novembre 2016 visant à renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias, qui instaure un comité d'éthique.

Tant sur la presse que sur la radio, il existe un droit de réponse (article 13 de la loi du 29 juillet 1881), pour permettre à chaque personne physique ou morale mise en cause dans les pages d'un titre de presse ou à l'antenne d'une radio de riposter aux propos tenus la concernant et qui sont susceptibles de porter atteinte à son honneur ou à sa réputation. Les délais et motifs justifiant le recours sont précisément encadrés par la loi.

En complément, d'autres procédures de dialogue prévues par la loi s'imposent aux médias audiovisuels.

Ainsi, l'article 30-8 de la loi du 30 septembre 1986 prévoit la mise en place d'un comité d'éthique, relatif à l'honnêteté, à l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes, composé de personnalités indépendantes, auprès de toute personne morale éditrice d'un service de radio généraliste à vocation nationale qui diffuse des émissions d'information politique et générale. Chargé de contribuer au respect des principes d'honnêteté, d'indépendance et de pluralisme de l'information et des programmes, ainsi que de la Charte déontologique, il peut se saisir ou être consulté à tout moment par les organes dirigeants ou par toute personne interne ou externe, dont des auditeurs. La saisine se fait par e-mail. Le comité d'éthique est tenu d'informer l'Arcom de tout fait susceptible de contrevenir aux principes d'indépendance, d'honnêteté et de pluralisme. Il rédige en outre un rapport annuel qu'il adresse à l'Arcom. Le comité d'éthique d'Europe 1 est constitué de trois personnalités : Bénédicte Wautelet (Directrice Juridique du groupe Figaro), Yann Bucaille-Lanrezac (fondateur des Cafés Joyeux) ainsi qu'Agnès Vincent-Deray (journaliste, productrice et ancienne membre du Conseil supérieur de l'audiovisuel, devenu l'Arcom en 2022).

Les auditeurs ont également la possibilité de déposer des saisines auprès de l'Arcom via un lien d'alerte dédié. En effet, si un programme diffusé à la radio ou sur un service de rattrapage (replay) semble inapproprié ou semble nuire au respect des personnes, ne pas permettre une protection adéquate du public ou enfreindre la réglementation audiovisuelle, toute personne a la possibilité de saisir l'Arcom. L'Autorité de régulation procédera à son examen au regard des règles juridiques applicables afin de déterminer s'il y a un possible manquement. Le collège de l'Arcom décidera ou pas d'intervenir auprès de l'éditeur concerné. En cas de manquement répété, l'Autorité a la possibilité de sanctionner l'éditeur.

Enfin, l'antenne d'Europe 1 est ouverte à tous. De façon volontaire, Europe 1 a mis en place une ligne téléphonique grâce à laquelle les auditeurs peuvent à tout moment réagir à des propos tenus à l'antenne. Le Club Europe 1 constitue également un espace d'échange avec nos auditeurs.

Ainsi, dans tous les cas, les interactions avec les auditeurs sont déclenchées à la demande de ces derniers.

L'ensemble des auditeurs/lecteurs qui saisissent l'une ou l'autre voie à leur disposition pour interagir avec un de nos médias est protégé par les règles RGPD et l'ensemble des règles mises en place au sein du Groupe.

La fonction et le rôle le plus élevé au sein de l'entreprise auxquels incombe la responsabilité opérationnelle de veiller à ce que cette interaction ait lieu et à ce que ses résultats étayent l'approche de l'entreprise est celui de la Présidence de Lagardère News et Lagardère Radio.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu, la fixation d'objectifs chiffrés n'étant pas compatible avec les principes de liberté éditoriale et d'indépendance des journalistes.

Actions mises en œuvre par Lagardère Live Entertainment

Lagardère Live Entertainment ne dispose pas d'une politique globale au titre de l'ESRS S4, qui comprend un certain nombre d'exigences formelles. En effet, cela serait contraire aux principes mêmes de la création artistique. Cet enjeu, inhérent aux activités de production de contenus, est donc géré par la mise en œuvre d'actions, déployées de manière continue.

D'abord, Lagardère Live Entertainment soutient la diversité artistique en promouvant des artistes de tous horizons, en particulier ceux issus de minorités ou de groupes sous-représentés dans l'industrie culturelle (genre, ethnicité, orientation sexuelle, handicap). L'entité suit ainsi le pourcentage de spectacles produits par des artistes issus de milieux sous-représentés, ainsi que de la diversité des thématiques abordées dans les œuvres programmées.

Ensuite, Lagardère Live Entertainment garantit la liberté éditoriale. En effet, les artistes programmés et produits bénéficient d'une liberté totale dans la création et le choix des thématiques abordées dans leurs œuvres. Aucun sujet, même sensible, ne doit être censuré, tant que les œuvres respectent les droits humains et la dignité de chacun. En garantissant la liberté éditoriale des artistes, Lagardère Live Entertainment protège la richesse des perspectives artistiques et veille à offrir un espace de création où les créateurs peuvent s'exprimer librement.

Enfin, elle veille au respect des valeurs éthiques, en s'assurant que les œuvres qu'elle produit ou promeut respectent les valeurs fondamentales liées aux droits humains, à la non-discrimination et à la justice sociale, tout en garantissant la diversité des contenus.

Lagardère Live Entertainment met en place un suivi rigoureux pour garantir l'efficacité de ces actions. Ce suivi est assuré par :

- des bilans réguliers : des bilans annuels sont organisés pour évaluer ces actions, incluant des retours d'expérience des artistes, qui ont notamment l'occasion de partager leur niveau de satisfaction en matière de liberté éditoriale et de soutien à la création ;
- les retours du public : des enquêtes de satisfaction sont mises en place et analysées pour identifier d'éventuelles améliorations à apporter dans l'application des actions.

Les actions déployées s'appliquent à l'ensemble des artistes travaillant avec Lagardère Live Entertainment, que ce soit à travers la programmation de spectacles dans les salles (Folies Bergère, Casino de Paris, Arena du Pays d'Aix, Arkéa Arena) ou lors des tournées. Elles s'étendent également à tous les spectateurs fréquentant les événements organisés par la branche. Elles couvrent à la fois l'amont de la chaîne de valeur (production des spectacles, soutien aux artistes, processus de sélection) et l'aval (programmation des œuvres, accueil des publics, retours d'expérience) et s'appliquent principalement à la France, mais elles s'étendent également aux tournées internationales organisées par Lagardère Live Entertainment, ainsi qu'aux collaborations avec des artistes et organisations étrangères.

Les ressources allouées à ces actions se déclinent en plusieurs volets. Sur le plan humain, les équipes de programmation, de production et d'accueil des salles de Lagardère Live Entertainment sont mobilisées au quotidien pour garantir la mise en œuvre de ces actions. En termes financiers, des budgets spécifiques sont consacrés au soutien des jeunes artistes ainsi qu'à la production de spectacles émergents. Enfin, des partenariats sont établis avec des associations culturelles afin de renforcer les initiatives en faveur de la diversité et de la liberté d'expression. Toutefois, les ressources mobilisées ne génèrent pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu, la fixation d'un objectif étant incompatible avec le principe de la liberté de création.

2.3.3.3.3. INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2024	2023	2022
Nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux chez Lagardère Radio au cours de l'exercice (*)	**Plus de 50 heures**	Plus de 50 heures	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2023.

2.3.3.3.4. ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LE BIAIS DE LA FONDATION JEAN-LUC LAGARDÈRE

En cohérence avec les métiers du Groupe, la Fondation Jean-Luc Lagardère, abritée à la Fondation de France, cherche à promouvoir la liberté de créer, de s'exprimer et d'informer.

Elle attribue ainsi chaque année des bourses à de jeunes professionnels de la culture et des médias de 30 ans maximum (ou 35 ans maximum pour certaines catégories), dans les catégories suivantes : Auteur de documentaire, Auteur de film d'animation, Écrivain, Journaliste de presse écrite, Libraire, Musicien, Photographe, Producteur cinéma et Scénariste TV.

Décernées par des jurys de professionnels, eux-mêmes issus d'univers variés, ces bourses sont aussi un moyen de garantir le pluralisme des contenus qui seront diffusés demain.

Depuis la création des bourses de la Fondation Jean-Luc Lagardère en 1990, 373 lauréats (dont neuf nouveaux en 2024) ont reçu la somme totale de 7 590 000 €, dont 170 000 € en 2024.

En soutenant la jeune création francophone à un moment déterminant de sa carrière, la Fondation Jean-Luc Lagardère s'engage résolument auprès d'une génération qui défriche de nouvelles voies et fait bouger les lignes. Elle contribue à l'émergence de projets exigeants et engagés, porteurs d'autant de points de vue sur la société.

La Fondation affirme également depuis plusieurs années son engagement profond en faveur de la diversité culturelle en ayant créé dès 2013 avec l'Institut du monde arabe un prix littéraire, aujourd'hui reconnu comme l'une des rares récompenses françaises distinguant la création littéraire arabe. Dans son prolongement, elle décerne depuis 2023 un prix de la littérature arabe des lycéens. L'occasion d'accompagner les jeunes dans la construction de leur rapport à l'autre, tout en encourageant la lecture et la confrontation des idées.

2.3.3.3.5. INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2024	2023	2022
Nombre de lauréats depuis la création de la Fondation	**373**	364	351
Somme totale reçue par les lauréats depuis la création de la Fondation	**7 590 000 €**	7 420 000 €	7 250 000 €
Somme totale reçue par les lauréats au cours de l'exercice	**170 000 €**	170 000 €	170 000 €

2.3.3.4 LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

2.3.3.4.1. L'ENJEU DE LA PROTECTION DES DONNÉES (SBM-3)

La protection des données est le processus de sauvegarde des informations personnelles importantes contre la corruption, la compromission ou la perte. L'importance de la protection des données s'accroît à mesure que la quantité de données créées et stockées continue de croître à un rythme sans précédent. D'une manière générale, Lagardère se conforme au règlement européen sur les données personnelles, le RGPD. Cet enjeu a été établi comme matériel plus particulièrement pour Lagardère News et Lagardère Radio qui ont accès à différents types de données dans le cadre de leurs activités (employés, fournisseurs, auteurs, clients, etc.) et collectent notamment des données comportementales (cookies) des utilisateurs des sites internet de leurs médias.

À court et moyen termes, le risque serait l'augmentation des coûts exceptionnels due aux pénalités telles que les amendes et les frais juridiques en raison de la non-conformité au Règlement général sur la protection des données. Ce risque découle d'impacts négatifs potentiels sur les consommateurs, qui pourraient subir des pratiques de harcèlement et voir leurs données utilisées à des fins commerciales et marketing. Ces impacts potentiels ont été évalués comme non matériels dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

Enjeu matériel spécifique	Impacts, risques et opportunités matériels	Description	Périmètre concerné
Protection des données	Risque	Risque d'augmentation des coûts exceptionnels : pénalités telles que les amendes et les frais juridiques dus à la non-conformité au RGPD	LN, LR

2.3.3.4.2. POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE (S4-1 ; S4-2 ; S4-3 ; S4-4)

Politique et actions mises en œuvre par Lagardère News et Lagardère Radio

Les activités de Lagardère News et Lagardère Radio impliquent le traitement de données à caractère personnel, en lien notamment avec des abonnements et diverses interactions avec leurs lecteurs et auditeurs. Cette tendance s'est accrue depuis plusieurs années avec la transition numérique commune à tous les médias.

Pour assurer la protection de la vie privée des consommateurs (auditeurs, abonnés, etc.) et sa conformité à la réglementation applicable, Lagardère News et Lagardère Radio disposent d'un dispositif spécifique en matière de protection des données personnelles.

Ce dernier est composé notamment :

- de politiques et de procédures encadrant le traitement des données personnelles dans l'entreprise ;
- d'actions régulières de sensibilisation des salariés ;
- d'un recensement et d'un suivi des traitements déployés ;
- de modalités de sécurisation technique des systèmes et des données.

Ce dispositif est complété par la désignation auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) d'un Délégué à la Protection des Données (DPO) mutualisé et de la création d'un réseau d'interlocuteurs par métier.

La politique de protection des données personnelles a pour objectif de déterminer, mettre en œuvre et contrôler les activités liées à la gestion de la protection des données au sein de Lagardère News et Lagardère Radio. Elle est alignée sur le Règlement général sur la protection des données (RGPD) et se compose principalement des éléments suivants :

- définir et mettre en œuvre des procédures de protection des données ;
- piloter la gouvernance de la protection des données ;
- recenser et tenir à jour la liste des traitements ;
- assurer la conformité juridique des traitements ;
- former et sensibiliser ;
- traiter les demandes des usagers internes et externes ;
- gérer les risques de sécurité ;
- gérer les violations de données.

La politique de protection des données personnelles permet d'identifier, d'évaluer et de traiter de manière proactive les impacts, les risques et les opportunités liés à la protection des données personnelles. En effet, cette politique définit un cadre pour le traitement des données personnelles, qui permet de prévenir les atteintes à la vie privée, les fuites de données et les sanctions financières. En intégrant les principes de protection des données personnelles dans les projets et processus, Lagardère News et Lagardère Radio identifient et maîtrisent les risques potentiels. Cette approche permet de renforcer la confiance des clients et partenaires. Par ailleurs, en favorisant une culture de la protection des données personnelles, Lagardère News et Lagardère Radio stimulent l'innovation responsable et encourage ses équipes à développer de nouvelles solutions respectueuses de la vie privée.

Des audits sur les traitements de données personnelles ainsi qu'un suivi attentif des évolutions législatives et réglementaires sont effectués pour s'assurer de l'application de la politique de protection des données à caractère personnel. Des plans d'action sont déterminés et des mesures de suivi sont mises en place pour s'assurer de la mise en œuvre desdites actions et de l'amélioration continue des activités de gestion de la protection des données. Un comité de pilotage mensuel est organisé. Des analyses sont régulièrement produites et diffusées.

La politique de protection des données personnelles de Lagardère News et Lagardère Radio couvre tous les traitements effectués dans le cadre de ses activités qu'il s'agisse des consommateurs, utilisateurs site web et application mobile, abonnés, prospects, ou participants à des jeux concours. Le périmètre géographique inclut toutes les zones où Lagardère News opère, soit principalement en France.

Le niveau hiérarchique le plus élevé qui est responsable de la mise en œuvre de la politique est la direction opérationnelle de chaque activité. Un reporting annuel est fait au Comité Exécutif.

Lagardère News et Lagardère Radio mettent en œuvre des actions concrètes pour atténuer les risques et prévenir les impacts négatifs éventuels des opérations de traitement réalisées sur les données personnelles des consommateurs.

Ces actions incluent un processus opérationnel, supervisé par le DPO, pour traiter efficacement les demandes des utilisateurs concernant leurs droits, tout en respectant les délais réglementaires. Les consommateurs peuvent exercer leurs droits via une adresse e-mail spécifique. Le registre des traitements est régulièrement mis à jour pour refléter les pratiques actuelles et assurer leur conformité avec le RGPD.

Lagardère News et Lagardère Radio disposent également d'une procédure pour gérer les violations de données, en inscrivant les incidents dans un registre dédié et, si nécessaire, en notifiant rapidement les autorités compétentes et les personnes concernées. Des actions correctives immédiates sont mises en œuvre pour limiter les impacts de ces incidents. Le résultat attendu de cette action est d'améliorer la réactivité face aux violations de données, en réduisant les impacts de ces incidents et en permettant une gestion plus rapide et efficace des violations lorsqu'elles surviennent.

En outre, les contrats signés avec les prestataires impliquant un traitement de données font l'objet d'une révision, avec l'intégration de clauses spécifiques à la protection des données pour garantir la conformité et la sécurité des traitements sous-traités.

Enfin, des formations et sensibilisations sont organisées pour informer les équipes opérationnelles sur les enjeux de la protection des données personnelles et les risques associés.

Les deux entités veillent à ce que leurs pratiques ne causent ou n'exacerbent pas d'impacts négatifs importants sur les consommateurs. En effet, les traitements mis en œuvre sur la base de l'intérêt légitime du responsable de traitement sont examinés et analysés afin de vérifier que leur mise en œuvre s'accompagne de mesures permettant de préserver les droits et intérêts des personnes. La politique de protection des données a pour objectif d'éviter que les activités de traitement ne causent des impacts négatifs sur les droits et intérêts des personnes.

Il s'agit d'actions continues, réalisées dans le cadre de la politique de protection des données personnelles. Ces principales actions participent à la réalisation des objectifs de la politique de protection des données et améliorent la robustesse et le niveau de maturité des activités de gestion de la protection des données.

Chacune des actions s'appliquent à toutes les activités de Lagardère News et Lagardère Radio impliquant la collecte et le traitement de données personnelles des consommateurs, abonnés, prospects et s'étend géographiquement à toutes les zones où l'entreprise opère, notamment en France.

Des comités DPO sont organisés régulièrement pour faire le point sur l'avancée des mesures prises. Les réclamations en matière de protection des données sont gérées, suivi et analysées pour détecter d'éventuelles problématiques. Le cas échéant des alertes sont émises avec un plan d'action.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. Le pilotage de la politique de protection des données personnelles s'effectue par le biais du suivi des réclamations et dans le cadre des comités DPO.

Processus de remédiation des impacts négatifs

Pour remédier ou permettre de remédier à un impact négatif, Lagardère News et Lagardère Radio ont une approche d'amélioration continue, qui passe par l'analyse de la situation, la recherche de solution, la mise en œuvre de la solution, son évaluation et, le cas échéant, son amélioration.

Lagardère News et Lagardère Radio déterminent les mesures nécessaires pour faire face à un impact négatif sur la protection des données des consommateurs à travers un processus d'approche par les risques. Ces mesures sont déterminées par la Direction en lien avec la Direction Juridique et le DPO.

Procédures de dialogue

Le dialogue avec les consommateurs est maintenu au quotidien grâce à l'adresse de contact (décrite plus haut) à laquelle ces derniers peuvent adresser leurs demandes d'exercices de droit. Les équipes de Lagardère News et Lagardère Radio, sous la coordination du DPO, s'assurent qu'une réponse est faite dans le délai réglementairement applicable.

Si dans le cadre de l'analyse des demandes/réclamations des consommateurs, il apparaît qu'une évolution des process, pratiques ou autres, devrait être mise en œuvre, un plan d'action est déterminé.

Les interactions concernant la gestion des droits des consommateurs se font principalement entre les consommateurs et le DPO et parfois avec le service client.

Les interactions ont lieu principalement lors de la gestion des demandes de droits des consommateurs, par exemple lors de l'exercice de leurs droits d'opposition, d'accès ou de suppression. Le type d'interaction est principalement informatif, avec des échanges entre le DPO, parfois le service client et les consommateurs. Ces interactions se produisent de manière ponctuelle à l'occasion des demandes des consommateurs.

Pour ce qui relève de la gestion des demandes de droits et réclamations des consommateurs en matière de protection des données, la responsabilité opérationnelle repose sur les directions opérationnelles concernées par la demande. Le DPO est le point de contact direct pour le consommateur lorsqu'il exerce ses droits et réclamation en matière de protection des données.

Lagardère News et Lagardère Radio évaluent l'efficacité de leur interaction avec les consommateurs par le suivi des demandes de droits et des réponses apportées. Le DPO analyse régulièrement les retours des consommateurs suite au traitement des demandes et, en cas de besoin, les problématiques identifiées sont portées à la connaissance des directions opérationnelles concernées pour ajuster, faire évoluer les pratiques.

Les Directions du Marketing numérique et des Abonnements presse gèrent les interactions avec les consommateurs en lien avec le prestataire de relation clients et le DPO pour les demandes d'exercice de droits.

Canal mis à disposition des consommateurs

Lagardère News et Lagardère Radio ont mis en place une adresse e-mail dédiée permettant aux consommateurs d'exercer leurs droits, tels que l'accès, la rectification, l'effacement, la limitation, la suppression, la portabilité, l'opposition et le retrait du consentement. Bien que ce canal soit principalement utilisé pour ces demandes, d'autres services, comme le service client, peuvent également recevoir des demandes relatives à la protection des données. Dans ce cas, un processus est en place pour garantir que ces demandes soient rapidement remontées au DPO afin qu'elles soient traitées.

Lagardère News et Lagardère Radio ont fait le choix de n'utiliser qu'un seul point de contact pour toutes les demandes en lien avec la protection des données, afin de centraliser la gestion des demandes de droits et d'assurer une réponse dans les délais impartis. Cette adresse e-mail dédiée est mentionnée dans la politique de protection des données et dans les mentions d'information.

Lagardère News et Lagardère Radio pilotent le suivi des demandes et réclamations faites en matière de protection des données et a défini un process de traitement de ces demandes.

Les consommateurs ont connaissance de ce moyen de contact grâce à sa visibilité dans la politique de protection des données et les mentions d'information, qui est accessible sur les sites et applications de Lagardère News et Lagardère Radio.

2.3.4 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2024	2023	2022	Périmètre
Caractéristiques des effectifs				
Nombre de salariés permanents au 31 décembre – Hommes	**12 605**	11 443	9 797	Groupe
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31 décembre – Hommes	**1 261**	1 518	-	
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31 décembre – Hommes	**364**	-	-	
Total nombre de salariés au 31 décembre – Hommes	**14 230**	12 961	9 797	
Nombre de salariés permanents au 31 décembre – Femmes	**20 967**	19 873	17 586	
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31 décembre – Femmes	**2 121**	2 891	-	
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31 décembre – Femmes	**893**	-	-	
Total nombre de salariés au 31 décembre – Femmes	**23 981**	22 764	17 586	
Nombre de salariés permanents au 31 décembre – Autres	**2**		-	
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31 décembre – Autres	**1**	-	-	
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31 décembre – Autres	**0**	-	-	
Total nombre de salariés au 31 décembre – Autres	**3**	-	-	
Nombre de salariés permanents au 31 décembre – Non déclarés	**0**	-	-	
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31 décembre – Non déclarés	**0**	-	-	
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31 décembre – Non déclarés	**0**	-	-	
Total nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31 décembre	**1 257**	-	-	
Nombre total de salariés au 31 décembre	**38 214**	35 725	27 383	
Conditions de travail				
Nombre total de salariés qui ont quitté l'entreprise au cours de l'exercice	**12 809**	13 348	12 659	Groupe
Taux de rotation des salariés au cours de l'exercice	**39 %**	45 %	46 %	
Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement	**71 %**	70 %	63 %	
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	**80-100 %**	-	-	France
Pourcentage de salariés couverts par les représentants des travailleurs	**80-100 %**	80-100 %	80-100 %	
Ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération annuelle médiane de tous les salariés	**97**	-	-	Groupe
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	**14,2**	12,2	12,3	
Égalité de traitement et égalité des chances				
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	**15 %**			Groupe
Nombre de femmes top exécutifs	**173**	177	163	
Pourcentage de femmes top exécutifs	**46 %**	46 %	45 %	
Nombre de salariés ayant moins de 30 ans	**11 748**	11 127	8 085	
Nombre de salariés ayant entre 30 et 50 ans	**18 042**	16 313	13 029	
Nombre de salariés ayant plus de 50 ans	**8 424**	8 285	6 269	
Pourcentage de managers formés à la diversité	**23 %**	22 %	14 %	
Taux de collaborateurs du Groupe formés à la prévention du harcèlement moral et sexuel	**81 %**	-	-	

Indicateurs	2024	2023	2022	Périmètre
Handicap				
Pourcentage de salariés en situation de handicap	**2,70 %**	1,97 %	1,50 %	Groupe
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à la fin de l'année	**26 029**	23 594	21 011	Lagardère Publishing
Pourcentage de livres numériques disponibles au format EPUB 3 (accessibilité niveau 1)	**100 %**	99 %	99 %	
Pourcentage de livres numériques disponibles au format EPUB 3 (accessibilité niveau 2)	**98 %**	84 %	71 %	
Santé et sécurité au travail				
Pourcentage de personnes couvertes par le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'entreprise qui est fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues	**94 %**	-	-	Groupe
Nombre de décès des salariés dus à des accidents du travail au cours de l'exercice	**1**	-	-	
Nombre de décès des salariés dus à des maladies professionnelles au cours de l'exercice	**0**	-	-	
Nombre d'accidents du travail au cours de l'exercice	**1 089**	464	338	
Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail	**17 802**	18 159	16 008	
Taux d'accidents du travail au cours de l'exercice	**15,62 %**	8,61 %	7,40 %	
Incidents en matière de droits de l'homme				
Nombre total d'incidents de discrimination, y compris de harcèlement, signalés au cours de l'exercice	**62**	-	-	Groupe
Nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire de canaux d'alerte au cours de l'exercice (à l'exclusion des cas communiqués ci-dessus)	**9**	-	-	
Montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages versées au cours de l'exercice	**0**	-	-	
Nombre d'incidents graves liés aux droits de l'homme des effectifs signalés au cours de l'exercice	**0**	-	-	
Montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages versées au cours de l'exercice	**0**	-	-	
Contribution à l'éducation et accès à la culture				
Dotations attribuées par la Fondation au cours de l'exercice (fourchette)	**de 10 000 à 78 000 €**	de 15 000 à 50 000 €	jusqu'à 100 000 €	Fondation Hachette pour la lecture
Nombre de dossiers de candidature déposés au cours de l'exercice	**177**	200	150	
Nombre de projets sélectionnés par la Fondation au cours de l'exercice	**8**	13	8	
Nombre total de collaborateurs s'étant engagés dans des projets/actions de solidarité au cours de l'exercice	**5 722**	-	-	Groupe
Nombre total d'heures de travail ouvrées consacrées par les collaborateurs à des projets/actions de solidarité au cours de l'exercice	**40 006**	-	-	
Liberté d'expression et pluralisme des contenus				
Nombre de lauréats depuis la création de la Fondation Jean–Luc Lagardère	**373**	364	351	Fondation Jean-Luc Lagardère
Somme totale reçue par les lauréats depuis la création de la Fondation Jean-Luc Lagardère	**7 590 000 €**	7 420 000 €	7 250 000 €	
Somme totale reçue par les lauréats de la Fondation Jean–Luc Lagardère au cours de l'exercice	**170 000 €**	170 000 €	170 000 €	
Nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux chez Lagardère Radio au cours de l'exercice	**Plus de 50 heures**	Plus de 50 heures	-	Lagardère Radio

2.4 INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE RFA

2.4.1 CONDUITE DES AFFAIRES (G1)

2.4.1.1 LES ENJEUX LIÉS À LA CONDUITE DES AFFAIRES CHEZ LAGARDÈRE

En tant que Groupe, Lagardère est soumis à la loi française Sapin 2 contre la corruption, ainsi qu'à d'autres lois anticorruption dans ses pays d'activité, qui exigent que la société mette en œuvre un programme de conformité pour prévenir et détecter la corruption et les pots-de-vin.

Pour la branche Lagardère Travel Retail, les risques de corruption sont plus élevés en raison des contacts fréquents avec les autorités publiques et de la participation à des appels d'offres publics étant données ses activités de commerce de détail en France et à l'international.

À court et moyen termes, si le Groupe et plus particulièrement la branche Lagardère Travel Retail étaient confrontés à des accusations de corruption ou de fraude de quelque nature que ce soit, le risque serait l'augmentation des coûts exceptionnels en raison du paiement de pénalités telles que les amendes et les frais de justice dus au non-respect de la législation en matière de lutte contre la corruption.

À long terme, des cas avérés de corruption ou de fraude limiteraient les opportunités économiques et, de ce fait, la croissance, et engendreraient des inégalités. Ces impacts négatifs concernent plus particulièrement les autorités publiques et les communautés potentiellement affectées.

Outre la lutte contre la corruption, Lagardère est confronté à d'autres enjeux liés à l'éthique des affaires. Au regard de son implantation internationale et de ses relations avec des parties prenantes et des partenaires variés, le Groupe a plusieurs obligations éthiques :

- garantir des activités de lobbying transparentes et respectueuses de la loi ;
- respecter des relations équitables avec les fournisseurs ;
- protéger les lanceurs d'alerte.

À court et moyen termes, si Lagardère ne respectait pas ses obligations éthiques, le risque serait l'augmentation des coûts d'exploitation en raison de sanctions civiles telles que des amendes et des frais de justice en cas d'abus de dépendance économique vis-à-vis des fournisseurs ou d'accords de prix.

Le non-respect de ces obligations pourrait avoir des impacts négatifs sur les principales parties prenantes du Groupe à court et moyen termes. Les lanceurs d'alerte internes et externes pourraient être confrontés à du harcèlement et à des pressions et licenciements injustifiés en raison de la révélation de leur identité. En outre, les clients pourraient subir l'inflation due à des accords sur les prix.

Tous les critères pertinents évoqués ci-dessus (activité, secteur, lieu) ont été pris en compte lors de l'identification des impacts et risques matériels se rapportant aux questions liées à la conduite des affaires.

Enjeu matériel spécifique	Impacts, risques et opportunités matériels	Description	Périmètre concerné
Lutte contre la corruption	Impacts négatifs	Croissance et opportunités économiques limitées, développement humain limité, inégalités, etc. – *Autorités publiques et communautés affectées*	Groupe
	Risques	Risque d'augmentation des coûts exceptionnels : pénalités telles que les amendes et les frais de justice dus au non-respect de la législation en matière de lutte contre la corruption	
Éthique des affaires	Impacts négatifs	▸ Harcèlement, pressions et licenciements injustifiés en raison de la révélation du nom des dénonciateurs ▸ Licenciements dus à des problèmes de trésorerie ▸ Inflation due à des accords sur les prix	Corporate
	Risques	Augmentation des coûts d'exploitation en raison de sanctions civiles telles que des amendes et des frais de justice en cas d'abus de dépendance économique vis-à-vis des fournisseurs ou d'accords de prix	

2.4.1.2 POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE

2.4.1.2.1. L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES CHEZ LAGARDÈRE (G1-1)

La culture d'entreprise et le Code d'éthique du Groupe

L'éthique des affaires est une priorité stratégique pour le groupe Lagardère, ancrée dans sa culture d'entreprise. « Assurer une gouvernance éthique et responsable » est en effet le quatrième pilier de la stratégie RSE du Groupe, qui s'attache à développer ses activités en accord avec les grands enjeux de qualité, de conformité et d'éthique tout en essayant de saisir les opportunités liées à la mise en œuvre de ces enjeux.

Les valeurs, la culture et les engagements du Groupe en matière d'éthique des affaires sont représentés dans son Code d'éthique. À cette fin, le Code identifie les risques liés au non-respect des droits humains, à la corruption et aux pratiques commerciales déloyales. Il vise à minimiser ces risques en définissant des comportements à adopter par les collaborateurs, tant au sein de l'entreprise que vis-à-vis des parties prenantes du Groupe.

Afin de vérifier l'application effective du Code d'éthique, le Groupe met en place des mécanismes de supervision de ses activités. Parmi ces dispositifs, la ligne d'alerte « Ethics Line », décrite plus bas, permet aux parties prenantes de signaler toute activité ou comportement contraire aux valeurs éthiques du Groupe. Par ailleurs, un dispositif de contrôle permanent et des audits réguliers sont déployés pour vérifier la conformité aux valeurs du Groupe et identifier les domaines nécessitant des améliorations.

Le Code d'éthique s'applique aux acteurs impliqués dans les activités du Groupe, à commencer par les dirigeants, les salariés – y compris les salariés mis à disposition et les intérimaires –, ainsi que les agents et mandataires de Lagardère. Il est également accessible aux partenaires, fournisseurs et aux autres parties prenantes de la chaîne de valeur. Ce Code est applicable dans tous les pays où le Groupe opère, dans le respect des réglementations locales en vigueur. Il est disponible, dans sa version la plus récente, sur les sites Internet et Intranet du groupe Lagardère en français, anglais, allemand et espagnol.

Arnaud Lagardère, en qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA, est signataire de ce Code et veille à son respect au sein du Groupe. Opérationnellement, les membres des organes d'administration, de direction ou de gestion des entités du Groupe sont responsables de son application au sein de leurs structures respectives.

L'expertise des organes d'administration, de direction et de surveillance dans les questions relatives à la conduite des affaires est décrite dans la section 3.2 du Document d'enregistrement universel relative aux organes de gouvernance.

Les canaux de signalement mis à disposition

Toutes les parties prenantes du Groupe, à savoir tous ses collaborateurs, ses actionnaires, ses prestataires, ses fournisseurs et ses clients, peuvent signaler tout comportement ou fait lié aux activités du Groupe et perçu par la personne à l'origine du signalement comme étant illicite ou contraire aux politiques, aux procédures, au Code d'éthique ou au Code de conduite anticorruption du Groupe (décrit en section 2.4.1.2.2) ; ou présentant une menace ou une atteinte à l'intérêt général ; ou une tentative de dissimuler un comportement illicite ou non éthique.

Cette démarche de signalement peut se faire directement auprès des managers, interlocuteurs des Ressources humaines ou correspondants Conformité. Les tiers du Groupe peuvent s'adresser directement à leurs partenaires commerciaux ou aux points de contact internes habituels au sein du Groupe.

Un canal spécifique d'alerte éthique sécurisé a également été mis en place par le Groupe. Cette ligne, multilingue et accessible 24 h/24 et 7 j/7 sur les sites Intranet et Internet du Groupe, peut être utilisée par toutes les parties prenantes de Lagardère pour transmettre un signalement.

Divers supports de communication diffusent son utilité :

- auprès des effectifs : des affichages sur Intranet et sur les lieux de travail, des rappels dans les modules de formation, une mention dans le Code de conduite anticorruption et dans les politiques internes du Groupe, une description dans le règlement intérieur ;
- auprès des travailleurs de la chaîne de valeur : une mention dans la Charte fournisseur responsable, un affichage sur le site Internet du Groupe.

Les conditions de son utilisation garantissent la confidentialité des échanges, permettent l'anonymat, explicitent un engagement de non-représailles à l'encontre de celui qui alerte et offrent une protection pour l'utilisateur et la ou les personnes visées par le signalement. Ces principes sont repris par la procédure de signalement, accessible sur la plateforme. Le principe de protection du lanceur d'alerte est rappelé à destination des lanceurs d'alerte et dans les documents internes.

Une notice d'emploi au format vidéo est mise à disposition et accessible directement sur la plateforme, en versions française et anglaise.

Les gestionnaires des signalements sont désignés en fonction de leur expertise et de leur indépendance. Les procédures du Groupe prévoient la signature d'un engagement de confidentialité par le gestionnaire du signalement, qui fait référence à la procédure de gestion des signalements éthiques du Groupe. La protection des données personnelles traitées lors de ce signalement est également assurée par ce canal d'alerte, qui prend en compte le Règlement UE 2016/679 « RGPD » et le droit local applicable.

Depuis l'analyse de recevabilité de l'alerte jusqu'à la conclusion du rapport, un échange direct et sécurisé est établi entre l'utilisateur qui a saisi la ligne d'alerte et celui qui gère le signalement. Un suivi des délais de traitement, définis par les lignes directrices, est réalisé par l'équipe Compliance du Groupe auprès des gestionnaires des signalements.

La procédure de gestion des signalements éthiques décrit la méthodologie et les principes d'impartialité et de protection du lanceur d'alerte qui doivent être strictement respectés. Si l'alerte est avérée, son gestionnaire propose des mesures correctives au niveau de management adapté, en tenant compte des éventuels enjeux de conflits d'intérêts. De manière générale, ces mesures doivent tenir compte des attentes du Code d'éthique du groupe Lagardère.

Un reporting périodique est réalisé par l'équipe Compliance du Groupe sur l'ensemble des signalements traités. L'analyse des enjeux révélés par les signalements permet d'améliorer la prévention du risque concerné.

En supplément de la procédure d'investigation définie par la procédure de gestion des signalements éthiques et par l'outil de traitement du signalement, la Direction de l'Audit interne Groupe (DAG) peut être mandatée dans le cadre d'une enquête sur les incidents liés à la conduite des affaires. À ce titre, la mission, les pouvoirs ainsi que les responsabilités de la DAG sont encadrés par la Charte d'Audit. Cette dernière prévoit l'investigation de fraudes potentielles ou avérées – permettant à la DAG d'investiguer tout incident lié à la conduite des affaires, tout fait de corruption et de versement de pots-de-vin. La Charte d'Audit garantit également les principes fondamentaux d'intégrité et d'objectivité dans la mission d'investigation.

2.4.1.2.2. LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION (G1-1 ; G1-3 ; G1-4)

La politique anticorruption du Groupe

La politique anticorruption du Groupe est déployée sur la base de son Code de conduite anticorruption, mis à jour en janvier 2023. Son objectif général est de rappeler les exigences éthiques du Groupe et sa « tolérance zéro » à l'égard de la corruption. Ce Code de conduite fait référence à d'autres procédures internes, telles que la procédure d'évaluation des tiers, la politique cadeaux et invitation, la procédure de signalement, la formation anticorruption et les mesures de contrôle.

Le Groupe est soumis à la loi française Sapin 2, ainsi qu'à d'autres lois anticorruption étrangères du fait de son activité internationale. Ce socle réglementaire exige que les entités du Groupe mettent en œuvre un programme de conformité pour prévenir et détecter la corruption et les pots-de-vin. Ainsi, la politique anticorruption permet de prévenir les impacts négatifs et d'atténuer les risques liés à la corruption.

La surveillance de l'application de la politique anticorruption du Groupe se fait par l'exécution des process opérationnels, par la Compliance et le Contrôle interne ainsi que par l'Audit.

La politique anticorruption du Groupe a vocation à s'appliquer à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, y compris ses mandataires sociaux. Le Groupe attend également de ses partenaires et fournisseurs qu'ils s'astreignent à des principes équivalents et se réserve le droit de mettre fin aux relations commerciales avec tout tiers qui refuse de se conformer à la politique anticorruption du Groupe. Le Code de conduite anticorruption s'applique dans toutes les zones géographiques où le Groupe intervient.

Le responsable opérationnel de la politique anticorruption du Groupe est le responsable Compliance de l'entité ou du Groupe, qui est le point de contact privilégié du collaborateur en cas de doute face à une situation pouvant présenter des risques d'atteinte à la probité. Le responsable de la diffusion et du déploiement de la politique anticorruption du Groupe est son instance dirigeante, comme le démontre la diffusion par courriel du Président-Directeur Général du Groupe, Arnaud Lagardère, en janvier 2023.

La prévention, l'identification et la remédiation des cas de corruption et de versements de pots-de-vin

Les fonctions les plus exposées au risque de corruption et de versements de pots-de-vin sont les Achats, les Ventes, les personnes en charge des parrainages et mécénats et les équipes de « business développement » en charge des appels d'offres.

Afin de prévenir les cas de corruption et les versements de pots–de-vin, des procédures de prévention sont déployées. Elles englobent notamment les formations, les évaluations des tiers et les contrôles. La détection d'éventuels cas de corruption se fait au travers de la procédure de signalement et des contrôles. En cas d'allégations avérées, elles seront traitées au travers de sanctions, de mesures de remédiations et de plans d'action.

La gestion de l'enquête préserve et garantit la confidentialité des personnes impliquées, des faits en cause, du rapport sur les opérations de vérifications et des suites données à l'enquête. En outre, le Groupe veille à une indépendance des acteurs mobilisés dans le cadre des enquêtes internes.

La Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne procède à une présentation annuelle de l'avancement de ses dispositifs de lutte anticorruption et de contrôle interne auprès du Comité d'Audit. Ce dernier rédige un rapport à destination du Conseil d'Administration.

Le non-respect des procédures et des normes en matière de lutte contre la corruption et des actes de corruption est remédié par des plans d'actions ainsi que par les sanctions disciplinaires. L'analyse issue de l'enquête interne permet, sur la base des faits avérés, de définir la ou les action(s) de remédiation et la ou les sanction(s) définies par le règlement intérieur ou par son équivalent local. Ces mesures sont adaptées et proportionnées pour remédier aux défaillances identifiées.

Le déploiement de la formation anticorruption

En se référant au Code de conduite anticorruption, le Groupe a souhaité promouvoir auprès de l'ensemble de ses collaborateurs les valeurs éthiques qui gouvernent les relations commerciales avec ses partenaires. Un module de formation anticorruption traduit en une dizaine de langues étrangères a ainsi été élaboré et diffusé en 2024 dans l'ensemble des entités du Groupe. L'objectif de cette formation anticorruption est de formaliser la campagne de rappel des valeurs éthiques définies par le Code de conduite. Une politique de suivi de cette formation a été diffusée auprès des activités.

La formation comprend un e-learning d'environ trente minutes, destiné à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Le module contient un tronc commun qui reprend les principes éthiques du Groupe et se réfère ainsi aux procédures internes. Il a pour objectif d'améliorer la compréhension et la connaissance :

- des processus et des risques induits ;
- des infractions d'atteintes à la probité ;
- des diligences à accomplir et des mesures à appliquer pour réduire ces risques ;
- des comportements à adopter face à une sollicitation indue ;
- des sanctions disciplinaires encourues en cas de pratiques non conformes.

Pour valider sa formation, le participant doit obtenir un score minimum de 80 % au quiz à compléter en fin de formation.

Cette formation est diffusée auprès des nouveaux arrivants et tous les deux ans à l'ensemble des collaborateurs, dès lors que le Groupe a pu identifier qu'ils occupent une fonction à risque.

Ce socle de connaissance commun aux différentes activités du Groupe est un des piliers de la politique anticorruption du Groupe, il s'agit d'une mesure préventive essentielle qui vise à réduire le risque d'atteinte à la probité.

Un programme de formation spécifique est également défini à l'attention des membres du Comité Exécutif du Groupe et les dirigeants des activités mais n'a pas encore été déployé.

	Fonctions à risque	Autres membres du personnel
Participants		
Total	10 039	4 755
Total ayant participé	8 705	4 253
Total ayant participé en %	87 %	89 %
Format et durée		
Formation obligatoire en classe	/	/
Formation obligatoire sur ordinateur	30 minutes	30 minutes
Formation sur ordinateur sur une base volontaire	/	/
Fréquence		
Fréquence de la formation	Tous les deux ans	Tous les deux ans
Thèmes abordés		
Définition de la corruption	X	X
Procédures en matière de signalement	X	X
Principes éthiques définis par le Code de conduite anticorruption	X	X
Cas pratiques : comportements à adopter face au risque	X	X

Le déploiement de cette formation anticorruption a été assorti d'un objectif fixé au niveau du Groupe, qui est d'obtenir un taux minimum de 70 % de suivi de cette formation au 31 décembre 2024. Ce taux illustre le ratio entre le nombre de personnes formées et le nombre de personnes total à former.

Les fonctions à risque (achat, vente, Business & Development) ont été identifiées dans chacune des branches selon les lignes directrices définies par le Vademecum rédigé par le Groupe. Certaines ont analysé les métiers, d'autres ont utilisé un questionnaire à renseigner par le participant au e-learning permettant ainsi de profiler son exposition au risque de corruption.

La surveillance de l'objectif est assurée par un suivi régulier des données documentées par les directions des Ressources humaines et de la Compliance du Groupe. Le Comité d'Audit a communication de ce suivi.

Objectif	Typologie	Périmètre/Scope	Valeur de référence	Année de référence	2024
70 % au 31 décembre 2024	Relatif	Effectif couvert par le reporting social du groupe Lagardère (*)	Non applicable	2024	**87 %**
75 % au 31 décembre 2025					
80 % au 31 décembre 2026					

(*) L'effectif couvert par le reporting social du groupe Lagardère est retraité pour prendre en compte les personnes salariées par le Groupe, incluant les CDI, les CDD (toutes durées), les alternants et les personnes présentes au 31/12/N (pour une publication de l'indicateur en N+1).

Indicateurs	2024	2023	2022
Nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption au cours de l'exercice (*)	**0**	-	-
Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption versées au cours de l'exercice (*)	**0**	-	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

2.4.1.2.3. LA GESTION DE LA RELATION AVEC NOS FOURNISSEURS (G1-2)

La Charte Fournisseur responsable

Le groupe Lagardère entend contribuer par sa stratégie d'achats responsables aux grands référentiels internationaux (les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), le Pacte mondial des Nations unies (UN Global Compact)).

La Charte fournisseur responsable du groupe Lagardère, qui a été élaborée en s'appuyant sur ces référentiels, constitue un élément clé de cette stratégie et est une composante de la politique du groupe Lagardère en matière de relations avec ses fournisseurs, dont son Secrétariat Général a la responsabilité.

Cette Charte vise à aligner fournisseurs de biens ou de services, partenaires, prestataires ou sous-traitants sur les valeurs et exigences du groupe Lagardère en matière de durabilité. En adhérant à la Charte, les fournisseurs s'engagent à se conformer aux traités, lois, réglementations et autres normes sectorielles qui leur sont obligatoires dans la conduite de leurs activités et se portent garants de leur respect par leurs propres employés et représentants.

Cette Charte repose sur cinq piliers :

- **les valeurs sociales :** les fournisseurs s'engagent à traiter leurs employés avec respect et dignité et à respecter strictement les Normes applicables relatives (i) au travail des enfants et des adolescents, (ii) au travail forcé ou obligatoire, (iii) au temps de travail, aux congés et à la formation professionnelle, (iv) au travail dissimulé, (v) aux salaires minimums et à la rémunération des heures supplémentaires, (vi) à l'égalité de traitement et à l'égalité des chances, (vii) à la santé et à la sécurité, (viii) aux relations sociales et (ix) aux certifications/référentiels ;
- **les valeurs environnementales :** les fournisseurs s'engagent à respecter les normes applicables en matière (i) de protection de l'environnement, (ii) de santé et de sécurité publique et de traçabilité des matières premières et (iii) de matériaux et composants nécessaires à la fourniture de biens ou de services. Les fournisseurs s'engagent également à se conformer au Règlement (UE) 2023/1115 du Parlement européen et du Conseil du 31 mai 2023 relatif à la mise à disposition sur le marché de l'Union et à l'exportation à partir de l'Union de certains produits de base et produits associés à la déforestation et à la dégradation des forêts. Par ailleurs, les fournisseurs s'approprient un certain nombre d'objectifs décrits dans la Charte en matière (i) de gaz à effet de serre, (ii) de sobriété énergétique et d'utilisation des énergies renouvelables, (iii) d'utilisation des ressources naturelles et des matières premières, de déchets, d'économie circulaire et d'économie locale, (iv) de préservation de la biodiversité, (v) d'eau, (vi) de rejets de produits toxiques ou dangereux, (vii) d'utilisation de substances à risque (communication et étiquetage) et (viii) de certifications/référentiels ;
- **l'éthique des affaires :** les fournisseurs s'engagent à maintenir un comportement éthique et responsable dans la conduite de leurs affaires notamment (i) en luttant contre les atteintes à l'intégrité des affaires et (ii) en respectant les normes relatives aux sanctions économiques internationales, au droit de la concurrence et aux conflits d'intérêts. Dans le cadre de sa démarche éthique et de prévention des risques, le groupe Lagardère a mis en place le dispositif sécurisé de remontée d'informations Ethics Line (décrit en section 4.1.2.1) ;
- **la réduction des risques de dépendance économique :** les fournisseurs s'engagent à réduire les risques de dépendance économique (i) en évitant de se maintenir volontairement dans une situation de dépendance économique avec le groupe Lagardère, (ii) en contrôlant leurs sous-traitants, prestataires et fournisseurs, (iii) en informant le groupe Lagardère d'une telle situation de dépendance économique et (iv) en mettant en place un plan d'action pour y remédier le cas échéant ; et
- **l'évaluation de la performance Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) :** le groupe Lagardère incite les fournisseurs à s'inscrire dans une démarche d'évaluation de leur performance RSE et leur recommande de se référer aux outils de notation existants (EcoVadis notamment, décrit plus bas).

La Charte a vocation à être intégrée au dossier de consultation des entreprises et cahiers des charges des appels d'offres organisés par le groupe Lagardère et ses branches ainsi que dans plusieurs types de contrats conclus par celui-ci (tels que les contrats-cadres, les contrats de prestations et les contrats de fabrication) qui doivent prévoir que ses dispositions ont valeur contractuelle.

Cette Charte est applicable dans toutes les activités et territoires d'implantation du groupe Lagardère. Elle est disponible en versions française et anglaise et est publiée sur son site institutionnel. La capacité des fournisseurs à y souscrire et à s'y conformer est déterminante de la décision de nouer ou poursuivre une relation d'affaires avec eux. Le groupe Lagardère se réserve la faculté de procéder à des audits afin de vérifier la conformité des activités des fournisseurs aux principes de la Charte.

L'utilisation de la solution EcoVadis

Le Groupe pilote le suivi de l'engagement de ses fournisseurs en matière de durabilité en s'appuyant sur les services d'EcoVadis. Ce partenariat permet au Groupe de procéder à l'évaluation des performances environnementales, sociales et éthiques de ses fournisseurs et sous-traitants.

À partir d'un travail d'identification des grandes familles d'achats les plus susceptibles de générer des risques sur les thématiques susmentionnées, les branches déploient leurs programmes d'évaluation personnalisés tout au long de l'année. Elles se concentrent en premier lieu sur les fournisseurs et sous-traitants opérant dans les familles d'achat les plus risquées, implantés dans les pays considérés comme les plus exposés aux risques RSE et auprès desquels les dépenses d'achat sont les plus élevées.

En fonction des résultats obtenus, il peut être demandé à certains fournisseurs de mettre en œuvre des plans d'actions en vue de faire progresser leur niveau de maturité RSE. Enfin, de la note obtenue par les fournisseurs va également dépendre le rythme auquel ceux-ci peuvent être soumis à une nouvelle évaluation (dans la mesure où le fournisseur concerné fait toujours partie des partenaires du Groupe).

Afin de suivre les progrès réalisés au fil des ans, le Groupe s'appuie, depuis l'exercice 2021, sur un indicateur de ratio qui fait le lien entre le chiffre d'affaires réalisé auprès des fournisseurs à risques et l'existence d'une évaluation EcoVadis valide au regard des règles d'évaluation et de post-évaluation en vigueur dans le Groupe.

Objectif	Typologie	Périmètre/Scope	Valeur de référence	Année de référence	2024
67 % de la dépense fournisseurs à risques évaluée en 2024	Relatif	Ensemble des fournisseurs à risque de Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère News et Lagardère Radio			
80 % de la dépense fournisseurs à risques évaluée en 2025					
85 % de la dépense fournisseurs à risques évaluée en 2026			31 %	2021	**61 %**

2.4.1.2.4. INFLUENCE POLITIQUE ET ACTIVITÉS DE LOBBYING (G1-5)

Les règles encadrant la conduite des affaires du groupe Lagardère incluent la question des rapports avec les décideurs politiques et les organisations professionnelles. Elles sont définies dans son Code d'éthique, régulièrement renforcé depuis 2020, qui s'impose à tous ses collaborateurs (quel que soit leur statut, y compris les salariés détachés, les apprentis, les intérimaires et les stagiaires) ainsi qu'à ses agents et mandataires, y compris sociaux. La description détaillée du Code d'éthique est faite en section 4.1.2.1.

Le groupe Lagardère, attaché à son indépendance, s'est toujours inscrit dans une neutralité politique. Ainsi, il est fait interdiction à tout collaborateur du Groupe, dans le cadre de ses fonctions professionnelles, et à toute entité en faisant partie, d'apporter une quelconque contribution financière ou en nature à un parti politique ou toute sorte d'organisation, y compris en leur consacrant du temps de travail ou en leur consentant des prêts matériels, directement ou au travers d'intermédiaires, tout comme de participer à toute action visant à favoriser ou faire la promotion de formations politiques ou de contribuer à des campagnes électorales, qu'elles soient nationales, locales, territoriales ou extranationales.

Conformément à cette politique de neutralité politique du Groupe, aucune contribution financière ou en nature n'a été apportée par une ou plusieurs entité(s) du Groupe, ni directement ni par l'intermédiaire de ses collaborateurs, à un parti politique ou à toute organisation politique au cours de l'exercice 2024. Par conséquent, la valeur monétaire totale des contributions politiques financières et en nature est nulle.

Le Secrétariat Général du groupe Lagardère assure une veille de toutes activités et de tous investissements servant, d'une manière générale, la représentation de ses intérêts et, plus particulièrement, consistant en l'exercice ou la recherche, toujours conformément aux lois et règlements applicables, de toute influence sur l'application ou l'évolution nécessaire, dans l'intérêt exclusif de ses collaborateurs, dirigeants et actionnaires, du cadre légal, réglementaire et normatif dans lequel s'inscrivent les activités du Groupe partout où il est implanté.

Certaines sociétés du groupe Lagardère adhèrent à des associations professionnelles et commerciales et à des chambres de commerce dans les pays où elles opèrent. Ces organismes conduisent dans certains cas des actions de lobbying auprès d'autorités de normalisation ou de réglementation, directement ou par l'intermédiaire de représentants d'intérêts.

Les sociétés suivantes du groupe Lagardère figurent sur un registre de transparence :

Sociétés du groupe Lagardère	Nom du registre de transparence et numéro d'identification
Lagardère News	Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) Numéro d'identification : https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=834289373##
Lagardère TR Singapore Pte Ltd	Accouting and Corporate Regulatory Authority (ACRA) Numéro d'identification : 199601389E
LTR Poland CEETRA	Central & Eastern European Travel Retail Association (Belgique) Numéro d'identification : 0597.926.905
Hachette Livre	Registre de transparence de l'Union européenne Numéro d'identification : RT 534834216948-42

Les thèmes suivants sont régulièrement couverts par les activités de lobbying du groupe Lagardère :

- **Spectacle vivant privé**
  - législation et réglementation applicables aux enceintes recevant du public (salles de spectacles) ;
  - normes acoustiques ;
  - droit du travail appliqué au spectacle vivant ;
  - fiscalité appliquée au spectacle vivant (crédits d'impôt).
- **Média (radio/presse)**
  - accompagnement des nouveaux modes de diffusion et promotion du média radio et ses évolutions ;
  - mise en œuvre du contrat média climat en faveur de la transition écologique adopté dans le cadre du PJL Climat et Résilience ;
  - protection des programmes radiophoniques : reconnaissance des droits voisins, extension de la licence légale à la radiodiffusion, rémunération de la création radiophonique, services d'intérêt général ;
  - défense du marché publicitaire et maintien des équilibres en presse et en radio ;
  - droits voisins des éditeurs de presse avec les GAFAM : rémunération des contenus de presse utilisés par les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) ;
  - distribution de la presse : défense des éditeurs dans le schéma global de distribution ;
  - développement durable : écocontribution, gestion des encres, réglementation papier.

- **Commerce du voyageur/vente aux voyageurs : restauration, mode, commerce hors taxes (duty free), industrie du travel retail**
  - réglementations douanières et le commerce hors taxes (duty free) ;
  - développement des infrastructures aéroportuaires ;
  - politiques touristiques ;
  - durabilité et responsabilité sociale de l'entreprise.
- **Édition**
  - droits d'auteur ;
  - réglementations affectant l'amont de la chaîne du livre (réglementations douanières, sécurité de produits, déforestation) ;
  - réglementations affectant l'aval de la chaîne du livre (TVA, réglementation des prix, relations avec les détaillants).

Au cours de l'exercice 2024, le groupe Lagardère a notamment traité les sujets suivants dans le cadre de ses activités de lobbying :

- dispositions de l'arrêté du ministre des Finances polonais du 9 décembre 2023 relatif aux taux réduits d'imposition sur les biens et services ;
- simplification des procédures douanières et du maintien des privilèges du commerce hors taxes dans les aéroports ;
- expansion et modernisation des espaces de vente au détail dans les aéroports afin d'améliorer l'expérience des passagers et d'accroître les opportunités commerciales ;
- mesures visant à stimuler le tourisme international et national ;
- adoption de pratiques durables dans le secteur du travel retail, y compris la réduction des déchets et les initiatives en matière d'efficacité énergétique ;
- négociations et discussions pour garantir des accords commerciaux favorables à l'industrie du travel retail ;
- défense du droit d'auteur visant à éviter les exceptions qui viennent limiter les droits exclusifs détenues par auteur et éditeur sur les œuvres ;
- équilibre entre les objectifs poursuivis par les réglementations affectant l'amont et l'aval de la chaîne du livre et la viabilité économique de la filière.

Ces sujets peuvent plus ou moins sensiblement impacter les résultats financiers du Groupe dans ses différents domaines d'activité dans tous ses territoires d'implantation.

Aucun membre du Conseil d'Administration de Lagardère SA ayant occupé une position comparable au sein d'une administration publique (y compris dans un organisme de régulation) n'a été nommé au cours des deux années précédant l'exercice 2024.

2.4.2 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2024	2023	2022	Périmètre
Pourcentage de salariés ayant suivi le module générique anticorruption	**87 %**	-	-	Groupe
Pourcentage de fonctions à risques couvertes par les programmes de formation anticorruption	**87 %**	-	-	
Nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	**0**	-	-	
Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	**0**	-	-	
Pourcentage de fournisseurs à risque évalués par EcoVadis	**61 %**	54 %	50 %	

2.5 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

RFA

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère SA,

Le présent rapport est émis en notre qualité de Commissaire aux Comptes de la société Lagardère SA. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans la section 2 du document d'enregistrement universel. En application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, Lagardère SA est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport de gestion. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du Groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du Groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du Code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par Lagardère SA pour déterminer les informations publiées ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section 2 du document d'enregistrement universel avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Lagardère SA, nous formulons un paragraphe d'observations.

LIMITES DE NOTRE MISSION

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Lagardère SA, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Lagardère SA en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

CONFORMITÉ AUX ESRS DU PROCESSUS MIS EN ŒUVRE PAR LAGARDÈRE SA POUR DÉTERMINER LES INFORMATIONS PUBLIÉES

NATURE DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Lagardère SA lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans la section 2 du document d'enregistrement universel ; et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

CONCLUSION DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Lagardère SA avec les ESRS.

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

CONCERNANT L'IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées dans le chapitre 2.1.2.3 du rapport de durabilité du Groupe.

Nous nous sommes entretenus avec les personnes que nous avons jugé appropriées et avons inspecté la documentation disponible. Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par Lagardère SA avec la nature de ses activités, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée dans le chapitre 2.1.2.3 du rapport de durabilité.

CONCERNANT L'IDENTIFICATION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées dans le chapitre 2.1.3.2.1 du rapport de durabilité.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par le Groupe concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 et ceux qui sont spécifiques au Groupe.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par le Groupe pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités.

Nous avons pris connaissance de la cartographie réalisée par le Groupe des IRO identifiés, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette cartographie avec notre connaissance du Groupe et avec les analyses de risques menées par le Groupe.

Nous avons :

- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités actuels et potentiels identifiés par le Groupe ;
- apprécié comment le Groupe a pris en considération les différents horizons temporels notamment s'agissant des enjeux climatiques ;
- apprécié si le Groupe a pris en compte les risques et opportunités pouvant découler d'évènements à la fois passés et futurs du fait de ses activités propres ou de ses relations d'affaires, y compris les actions entreprises pour gérer certains impacts ou risques.

CONCERNANT L'ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ D'IMPACT ET DE LA MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées dans les chapitres 2.1.3.2.2 et 2.1.3.2.3 du rapport de durabilité.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction RSE et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par le Groupe, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont le Groupe a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées.

CONFORMITÉ DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ INCLUSES DANS LE CHAPITRE 2 DU RAPPORT DE GESTION AVEC LES EXIGENCES DE L'ARTICLE L. 233-28-4 DU CODE DE COMMERCE, Y COMPRIS AVEC LES ESRS

NATURE DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation, de contrôle et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le chapitre 2 du document d'enregistrement universel, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Lagardère SA relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

CONCLUSION DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le chapitre 2 du document d'enregistrement universel, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation :

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations présentées dans le chapitre 2.1.1.2 « Circonstances particulières » du rapport de durabilité qui précisent les spécificités contextuelles liées à la première année d'application des exigences CSRD pour les entreprises, les principales sources d'estimations, les méthodes de calcul et les limites de périmètre retenues notamment pour les informations relatives aux émissions de gaz à effet de serre du scope 3, à l'économie circulaire, à la rémunération et aux salaires décents.

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

INFORMATION FOURNIE EN APPLICATION DES EXIGENCES DE LA NORME ESRS E1 RELATIVES AUX ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ET AU PLAN DE TRANSITION

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées au chapitre 2.2.1 du rapport de durabilité.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier, sur la base des entretiens menés avec la Direction RSE du Groupe et des branches Travel Retail et Publishing, si la description des politiques, actions et cibles mises en place par Lagardère SA couvre les domaines de l'atténuation du changement climatique et de l'adaptation au changement climatique ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans ce chapitre et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du Groupe, notamment pour les éléments qui suivent.

Sur les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre (décrites au chapitre 2.2.1.4 du rapport de durabilité) :

- nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
  - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
  - le processus de collecte d'informations.

En ce qui concerne l'extrapolation structurante pour l'établissement du bilan d'émission de gaz à effet de serre de Lagardère Travel Retail :

- par entretiens avec la direction de la branche et la direction de Lagardère, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles sont fondées ces estimations ;
- nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente sur l'ensemble des sites de la branche Travel Retail.

Sur les informations publiées au titre du plan de transition (décrites au chapitre 2.2.1.3 du rapport de durabilité) :

- nous avons apprécié si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1 et décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
- nous nous sommes entretenus avec les personnes chargées de l'élaboration et du suivi du plan de transition, pour apprécier si ce plan de transition reflète les engagements pris par le Groupe ;
- nous avons apprécié la cohérence, entre elles, des principales informations fournies au titre du plan de transition, notamment pour ce qui concerne les informations ainsi que les leviers de décarbonation.

RESPECT DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852

NATURE DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Lagardère SA pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

CONCLUSION DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

Nous avons considéré qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Paris-La Défense, le 19 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

Forvis Mazars SA	**Deloitte & Associés**
Simon Beillevaire	Ariane Bucaille Julie Mary

2.6 ANNEXES RFA

2.6.1 TABLE DES ENJEUX MATÉRIELS (IRO-2)

Exigence couverte par la déclaration de durabilité	Paragraphe de l'ESRS correspondant
ESRS E1 Changement climatique	**2.2.1**
DR E1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	2.2.1.3
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.1 ; 2.2.1.1
DR IRO-1 – Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les incidences, risques et opportunités importants liés au changement climatique	2.1.3.2
DR E1-2 – Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	2.2.1.3.1
DR E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	2.2.1.3.3
DR E1-4 – Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	2.2.1.3.2
DR E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique	2.2.1.4.1
DR E1-6 – Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES	2.2.1.4.2
ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes	**2.2.4**
DR E4-1 – Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	2.2.4.1
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.1 ; 2.2.4.1
DR IRO-1 – Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants liés à la biodiversité et aux écosystèmes	2.1.3.2
DR E4-2 – Politiques liées à la biodiversité et aux écosystèmes	2.2.4.2
DR E4-3 – Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	2.2.4.2
ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	**2.2.3**
DR IRO-1 – Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.1.3.2
DR E5-1 – Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	2.2.3.2
DR E5-2 – Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.2.3.2
DR E5-3 – Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.2.3.2
DR E5-4 – Ressources entrantes	2.2.3.3
DR E5-5 – Ressources sortantes	2.2.3.4
ESRS S1 Personnel de l'entreprise	**2.3.1**
DR SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties intéressées	2.1.2.3
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.1 ; 2.3.1.5.1 ; 2.3.1.6.1 ; 2.3.1.7.1
DR S1-1 – Politiques	2.3.1.5.2 ; 2.3.1.6.2 ; 2.3.1.7.2
DR S1-2 – Processus d'interaction	2.3.1.2
DR S1-3 – Remédiation des impacts négatifs et canaux de dialogue	2.3.1.3 ; 2.4.1.2.1
DR S1-4 – Actions	2.3.1.5.3 ; 2.3.1.6.2 ; 2.3.1.6.3
DR S1-5 – Cibles	2.3.1.5.2
DR S1-6 – Caractéristiques des salariés	2.3.1.4
DR S1-8 – Couvertures des négociations collectives et dialogue social	2.3.1.6.3
DR S1-9 – Diversité	2.3.1.5.4
DR S1-10 – Salaires décents	2.3.1.6.3
DR S1-14 – Santé et sécurité	2.3.1.7.3
DR S1-16 – Rémunération	2.3.1.5.4 ; 2.3.1.6.3
DR S1-17 – Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits de l'homme	2.3.1.4

Exigence couverte par la déclaration de durabilité	Paragraphe de l'ESRS correspondant
ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur	**2.3.2**
DR SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties intéressées	2.1.2.3
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.1 ; 2.3.2.1
DR S2-1 – Politiques	2.3.2.2
DR S2-2 – Processus d'interaction	2.3.2.2
DR S2-3 – Remédiation des impacts négatifs et canaux de dialogue	2.3.2.2 ; 2.4.1.2.1
DR S2-4 – Actions	2.3.2.2
DR S2-5 – Cibles	2.3.2.2
ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	**2.3.3**
DR SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties intéressées	2.1.2.3
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.1 ; 2.3.3.1.1 ; 2.3.3.2.1 ; 2.3.3.3.1 ; 2.3.3.4.1
DR S4-1 – Politiques	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.2.2 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2
DR S4-2 – Processus d'interaction	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2
DR S4-3 – Remédiation des impacts négatifs et canaux de dialogue	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2
DR S4-4 – Actions	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.2.2 ; 2.3.3.2.4 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.3.4 ; 2.3.3.4.2
DR S4-5 – Cibles	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.2.2 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2
ESRS G1 Conduite des affaires	**2.4.1**
DR GOV-1 – Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.2
DR IRO-1 – Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants	2.1.3.2
DR G1-1 – Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires	2.4.1.2
DR G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs	2.4.1.2.3
DR G1-3 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	2.4.1.2.2
DR G1-4 – Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots-de-vin	2.4.1.2.2
DR G1-5 – Influence politique et activités de lobbying	2.4.1.2.4

2.6.2 POINTS DE DONNÉE DÉCOULANT D'AUTRES ACTES LÉGISLATIFS (IRO-2)

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance Paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.2	Matériel
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants Paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.2	Matériel
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la diligence raisonnable Paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				2.1.4.2	Matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles Paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission 28, tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		-	Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques Paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		-	Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées Paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/181829, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		-	Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac Paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.		-	Non matériel
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 Paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	2.2.1.3	Matériel
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence «accord de Paris» Paragraphe 16, point g)		Article 449 *bis* Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.2.1.3	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS E1-4 Objectifs de réduction des émissions de GES Paragraphe 34	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 *bis* Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.2.1.3.2	Matériel
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant une forte incidence sur le climat) Paragraphe 38	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				2.2.1.4.1	Matériel
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique Paragraphe 37	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I				2.2.1.4.1	Matériel
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique Paragraphes 40 à 43	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I				2.2.1.4.1	Matériel
ESRS E1-6 Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES Paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.2.1.4.2	Matériel
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes Paragraphes 53 à 55	Indicateur n°3, tableau 1, annexe I	Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.2.1.4.2	Matériel
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone Paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	-	Non matériel
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat Paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		-	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique Paragraphe 66, point a) ESRS E1-9 Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif Paragraphe 66, point c)		Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique			-	Matériel
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique Paragraphe 67, point c)		Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers — Efficacité énergétique des sûretés			-	Matériel
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat Paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		-	Non matériel
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol Paragraphe 28	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-1 Ressources aquatiques et marines Paragraphe 9	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-1 Politique en la matière Paragraphe 13	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers Paragraphe 14	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée Paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I				-	Non matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m³ par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres Paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS 2 – IRO 1 – E4 Paragraphe 16, point a) i	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				-	Non matériel
ESRS 2 – IRO 1 – E4 Paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS 2 – IRO 1 – E4 Paragraphe 16, point c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables Paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers Paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation Paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I				2.2.4.2	Matériel
ESRS E5-5 Déchets non recyclés Paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				2.2.3.4	Matériel
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs Paragraphe 39	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				2.2.3.4	Matériel
ESRS 2 – SBM3 – S1 Risque de travail forcé Paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				2.3.1.6.1	Matériel
ESRS 2 – SBM3 – S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail Paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				2.3.1.6.1	Matériel
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme Paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				2.3.1.1	Matériel
ESRS S1-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail Paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.3.1.1 ; 2.3.1.3 ; 2.3.1.5.2 ; 2.3.1.6.2 ; 2.3.1.7.2	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains Paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				2.3.1.1 ; 2.3.1.3 ; 2.3.1.5.2	Matériel
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du Travail Paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				2.3.1.7.2	Matériel
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes Paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				2.3.1.3 ; 2.4.1.2.1	Matériel
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail Paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.3.1.7.3	Matériel
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies Paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I				2.3.1.7.3	Matériel
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé Paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		2.3.1.5.4	Matériel
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général Paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				2.3.1.6.3	Matériel
ESRS S1-17 Cas de discrimination Paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				2.3.1.4	Matériel
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE Paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.3.1.4	Matériel
ESRS 2 – SBM3 – S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur Paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I				2.3.2.1	Matériel
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme Paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				2.3.2.2	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur Paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				2.3.2.2	Matériel
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE Paragraphe 19	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.3.2.2	Matériel
ESRS S2-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail Paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		2.3.2.2	Matériel
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur Paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				2.3.2.2	Matériel
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme Paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				-	Non matériel
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT et/ou des principes directeurs de l'OCDE Paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		-	Non matériel
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme Paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				-	Non matériel
ESRS S4-1 Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finals Paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.2.2 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2	Matériel
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE Paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme Paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				2.3.3.1.3	Matériel
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption Paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				2.4.1.2.2	Matériel
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte Paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				2.4.1.2.1	Matériel
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption Paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		2.4.1.2.2	Matériel
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption Paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				2.4.1.2.2	Matériel

3 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LAGARDÈRE SA RFA **151**

3.1.1 Code de gouvernement d'entreprise 151

3.1.2 Structure de gouvernance 151

3.2 ORGANES DE GOUVERNANCE RFA **152**

3.2.1 Le Conseil d'Administration 152

3.2.2 Fonctionnement/Règlement intérieur 170

3.2.3 Activité 2024 171

3.2.4 Les Comités du Conseil d'Administration 172

3.2.5 L'évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités 175

3.2.6 Conformité au Code Afep-Medef 175

3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA **175**

3.3.1 Absence de condamnation pour fraude, faillite ou d'incrimination et/ou de sanction publique officielle et/ou d'empêchement d'agir en qualité de membre du Conseil d'Administration ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires 175

3.3.2 Contrats de service liant un membre du Conseil d'Administration à Lagardère SA ou l'une quelconque de ses filiales 176

3.3.3 Conflits d'intérêts 176

3.3.4 Restrictions concernant la cession par les membres du Conseil d'Administration ou par les dirigeants de leur participation dans le capital social de Lagardère SA 176

3.3.5 État récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Lagardère SA par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2024 177

3.4 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE RFA **179**

3.4.1 Le Comité Exécutif 179

3.4.2 Politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes 180

3.4.3 Politique de gestion des relations humaines et gestion des compétences – préparation des plans de succession 181

3.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS RFA **181**

3.5.1 Politique de rémunération du Président-Directeur Général 181

3.5.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société 188

3.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA **204**

3.6.1 Politique de rémunération 2025 des membres du Conseil d'Administration 204

3.6.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 aux membres du Conseil d'Administration 205

3.7 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) RFA **206**

3.7.1 Protocole d'accord relatif à l'autonomisation du pôle radios 206

3.7.2 Convention d'Assistance 206

3.7.3 Conventions conclues avec les membres du Conseil d'Administration 207

3.7.4 Autres transactions 207

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

3.8 CAPITAL SOCIAL RFA **207**

3.8.1 Montant et évolution du capital social 207

3.8.2 Autodétention et autocontrôle 208

3.8.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social 210

3.8.4 Capital autorisé mais non émis 210

3.8.5 Nantissements d'actions de l'émetteur 212

3.8.6 Marché des titres 213

3.8.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé) 214

3.8.8 Répartition du capital au 31 décembre 2024 – principaux actionnaires 215

3.8.9 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées 217

3.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE RFA **219**

3.9.1 Structure du capital, participations directes ou indirectes dans le capital de Lagardère SA 219

3.9.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société 219

3.9.3 Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux sur Lagardère SA 219

3.9.4 Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionnariat du personnel 219

3.9.5 Accords entre actionnaires dont Lagardère SA a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote 220

3.9.6 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts 220

3.9.7 Pouvoirs du Conseil d'Administration en cas d'offre publique 220

3.9.8 Principaux accords conclus par Lagardère SA qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de Lagardère SA 220

3.9.9 Accords prévoyant des indemnités pour les salariés et dirigeants de Lagardère SA s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique 220

3.10 ANNEXES RFA **220**

3.10.1 Statuts de Lagardère SA 220

3.10.2 Règlement intérieur du Conseil d'Administration 227

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

Le présent rapport a été établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il a été préparé avec le concours des Comités spécialisés du Conseil d'Administration, de la Secrétaire du Conseil et Secrétaire Générale du Groupe et de la Direction Gouvernance et Droit Boursier. Il a été approuvé définitivement par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 18 mars 2025.

Ce rapport contient l'ensemble des informations requises par les articles L. 225-37-4, et L. 22-10-9 à L. 22-10-11 du Code de commerce, à l'exception de celles de l'article L. 22-10-10 7° qui figurent au chapitre 4.2.

3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LAGARDÈRE SA RFA

3.1.1 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Dans le cadre de ses travaux, le Conseil d'Administration se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'Afep et le Medef (« Code Afep–Medef ») révisé en décembre 2022 et consultable sur le site Internet de la Société dans la rubrique « Gouvernance ».

Le Conseil prend également en compte le guide d'application du Code Afep-Medef, les recommandations publiées par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise et par l'Autorité des marchés financiers, ainsi que les échanges avec les actionnaires, les agences de conseils en vote et de notation extra-financière.

En application de l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce, le présent rapport indique, dans un tableau de synthèse, les recommandations du Code Afep-Medef qui ont été écartées ou partiellement appliquées à ce jour, accompagnées des explications pour lesquelles elles l'ont été (cf. § 3.2.6).

3.1.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

3.1.2.1 UNICITÉ DES FONCTIONS DE DIRECTION

Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Président-Directeur Général, pour la durée de son mandat d'administrateur de six ans, le 30 juin 2021, date à laquelle l'Assemblée Générale des actionnaires a décidé la transformation de la Société en société anonyme.

Au cours de l'exercice 2024, le mandat de Président-Directeur Général de Monsieur Arnaud Lagardère a été brièvement interrompu entre les 30 avril 2024 au 28 juin 2024, à la suite d'une mesure d'interdiction de gérer par la suite annulée. Pendant cette période intérimaire, le mandat de Président-Directeur Général a été confié par le Conseil d'Administration à Monsieur Jean-Christophe Thiery.

Au cours de l'évaluation de la composition du Conseil d'Administration et de ses travaux réalisés fin d'année 2024, le Conseil d'Administration a renouvelé sa confiance auprès du Président-Directeur Général, et a confirmé l'efficacité de l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général favorisant une relation étroite entre le Président-Directeur Général et les administrateurs, en conformité avec l'intérêt social de la Société.

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

3.1.2.2 RÉPARTITION ET ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

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

- un taux de féminisation très supérieur aux exigences légales (55,5 %) ;
- un taux d'indépendance très supérieur aux recommandations du Code Afep-Medef pour les sociétés contrôlées (55,5 %) ;
- l'existence de deux Comités, le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE (cf. § 3.2.4 pour la présentation de la composition et des principales missions des deux Comités du Conseil d'Administration) ;
- la présidence de chacun de ces deux Comités assurée par une administratrice indépendante du Conseil d'Administration ;
- la présence au sein du Conseil de deux administrateurs représentant les salariés ;
- la présence d'un administrateur représentant les salariés au sein du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ;
- la représentation au sein du Conseil d'Administration des principaux actionnaires de la Société.

LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément à la loi, aux statuts de la Société et au Règlement intérieur du Conseil, le Président-Directeur Général préside les réunions du Conseil d'Administration, organise et dirige les travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. En cette qualité, il veille également au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les membres du Conseil sont en mesure de remplir leur mission.

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

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

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

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

Depuis la démission de M. Pierre Leroy en date du 19 mars 2024, la Société n'est plus dotée d'un Directeur Général Délégué.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

3.1.2.3 LIMITATION DES POUVOIRS

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

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

3.2 ORGANES DE GOUVERNANCE RFA

3.2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 COMPOSITION

A) PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Au 31 décembre 2024, le Conseil est composé de onze membres, dont deux administrateurs représentant les salariés.

Il est précisé que le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 13 février 2025, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires, une actualisation des Statuts de la Société, à l'effet de supprimer plusieurs dispositions statutaires issues du pacte d'actionnaires qui avait été conclu lors de la transformation de la Société en société anonyme, et qui n'apparaissent aujourd'hui plus pertinentes au regard de la nouvelle configuration actionnariale de la Société. Ainsi, il sera notamment proposé au titre de la 36e résolution de l'Assemblée Générale convoquée le 29 avril 2025, une modification de l'article 11 des Statuts, visant à **i)** supprimer la limitation statutaire de l'effectif du Conseil d'Administration entre 8 et 9 membres (hors Administrateurs représentant les salariés) pour s'aligner sur les dispositions de l'article L. 225-17 du Code de commerce (entre 3 et 18 membres ; et **ii)** modifier l'article 11 ***bis*** des Statuts afin de permettre la nomination par le Conseil d'Administration d'un ou deux Censeur(s).

Enfin, il est par ailleurs précisé que les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-1 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2024

PRINCIPAUX INDICATEURS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

57 ans
Âge moyen

55,5 %
Féminisation du Conseil (1)

12
Nombre de réunions

100 %
Taux d'assiduité

55,5 %
Taux d'indépendance (1) / (2)

73 %
Expertise des métiers

64 %
International

73 %
Finance

73 %
RSE

82 %
Gouvernance, éthique et compliance

73 %
Expérience de direction générale / instance dirigeante

36 %
Digital et innovation

(1) Hors Représentants des salariés.
(2) Selon les critères d'indépendance retenus dans le Code de gouvernement Afep-Medef.

LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2024

	Informations personnelles				Expérience	Position du sein du Conseil				Participation à des Comités de Conseil	
Au 31 décembre 2024	**Âge**	**Sexe**	**Nationalité**	**Nombre d'actions**	**Nombre de mandats dans des sociétés cotées sur un marché réglementé (*)**	**Indépendance (**)**	**Date initiale de nomination**	**Échéance du mandat**	**Ancienneté au Conseil**	**Comité d'Audit**	**Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE**
Arnaud Lagardère											
Président-Directeur Général	63 ans	H	Française	569 783	-	N/A	30.06.2021 (***)	2027	> 3 ans		
Virginie Banet	58 ans	F	Française	150	1	✓	30.06.2021	2025	> 3 ans	✓	Présidente
Valérie Bernis	66 ans	F	Française	150	-	✓	30.06.2021	2025	> 3 ans	✓	
Yannick Bolloré	44 ans	H	Française	150	5	✗	08.12.2023	2025	< 2 ans		
Laura Carrere	47 ans	F	Française	150	-	✓	30.06.2021	2025	> 3 ans		✓
Fatima Fikree	32 ans	F	Qatarie	150	-	✗	30.06.2021	2025	> 3 ans	✓	
Marie Flavion, *représentant les salariés*	62 ans	F	Française	-	-	N/A	23.09.2022	2025	< 3 ans		
Pascal Jouen, *représentant les salariés*	62 ans	H	Française	47	-	N/A	19.05.2021	2025	> 3 ans		✓
Véronique Morali	66 ans	F	Française	150	-	✓	30.06.2021	2025	> 3 ans	Présidente	✓
Arnaud de Puyfontaine	60 ans	H	Française	150	3	✗	30.06.2021	2025	> 3 ans		✓
Nicolas Sarkozy	69 ans	H	Française	1301	1	✓	30.06.2021	2025	> 3 ans		✓

(*) Conformément aux recommandations prévues à l'article 20 du Code Afep-Medef.
(**) Interruption du mandat de Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général entre le 30 avril 2024 et le 28 juin 2024, remplacé à titre provisoire, par Monsieur Jean-Christophe Thiery.
(***) Conformément aux critères d'indépendance du Code Afep-Medef telles qu'appliquées par le Conseil d'Administration.

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

Nationalité française

Né le : 18 mars 1961

Adresse
4, rue de Presbourg
75116 Paris

Nombre d'actions de la société détenues
504 937 détenues directement et 64 846 détenues au travers des sociétés Lagardère SAS, et Lagardère Capital [1] que Monsieur Arnaud Lagardère contrôle.

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. Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé le 8 novembre 2023 Président-Directeur Général de la société Hachette Livre.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- Président-Directeur Général de la société Hachette Livre
- Président de la société Lagardère Media
- Administrateur de la société Lagardère Ressources
- Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère
- Président de l'Association des Amis de la Croix-Catelan (ex-association sportive Lagardère Paris Racing Ressources) (Association loi 1901)
- Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901)
- Président de la société Lagardère Live Entertainment
- Président de la société Dariade
- Président de la société Lagardère Expression
- Président de la société Lagardère Participations
- Membre du Conseil de la société Extime Duty Free Paris (ex-Société de Distribution Aéroportuaire [SDA])
- Membre du Conseil de Direction de la Société Extime Travel Essentials Paris (ex-Relay@ADP)
- Gérant de Lagardère Radio SCA
- Président de Lagardère Commandité

À l'étranger :

- Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère North America

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco
- Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Media
- Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail
- Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active
- Président de la société Lagardère SAS
- Président de la société Lagardère Capital
- Président de la société Lagardère Management
- Président de la société LM Holding
- Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment
- Co-Gérant de la société Europe 1 Digital (ex-Lagardère News)
- Gérant de la société Europe News
- Président de la société Europe 1 Télécompagnie
- Président de la société Lagardère Médias News
- Président de la société Lagardère Sports, LLC, (ex-Lagardère Sports Inc.)
- Président délégué de la société Lagardère Active Broadcast
- Président de la société Lagardère Sports US, LLC, (ex-Sports Investment Company LLC)
- Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd
- Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd

(1) Au 31 décembre 2024, la société Arjil Commandité-Arco a été absorbée par la société Lagardère Capital, laquelle est intégralement détenue par M. Arnaud Lagardère (directement et indirectement, par l'intermédiaire des sociétés Lagardère SAS et LM Holding).

Nationalité française

Née le : 18 janvier 1966

Adresse
68, avenue d'Iéna
75116 Paris

Nombre d'actions de la société détenues
150

Virginie Banet

Administratrice indépendante

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

Membre du Comité d'Audit

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'une licence de sciences économiques et diplômée de la SFAF (Société française des analystes financiers), Virginie Banet a débuté sa carrière comme analyste financier chez SBS, Warburg puis Deutsche Bank comme spécialiste des biens d'équipement, et de l'aéronautique et de la défense en Europe (1989-2003) avant de devenir banquière d'affaires et Head of M&A Aerospace & Defence toujours chez Deutsche Bank puis chez Airbus (2003-2008). De 2008 à 2010, elle est membre du Comité Exécutif de Lagardère Media, responsable des relations avec les actionnaires et de la politique de communication auprès des marchés financiers. Chez Natixis entre 2011 et 2014, elle est membre du Comité Exécutif et directrice relation clients et conseil, responsable d'équipe de banquiers en France et à l'international, ainsi que des financements classiques. En 2014, Virginie Banet a rejoint Ondra comme Partner, puis Nomura comme banquière d'affaires en 2015. En septembre 2019, elle crée sa propre société de conseil financier Iolite Financial Consulting et devient Senior Advisor chez AlixPartners ainsi que chez Brunswick. Madame Virginie Banet a été nommée en février 2020 au sein du Conseil de Surveillance et en qualité de membre du Comité Financier et d'Audit de Vallourec, jusqu'à la modification du mode d'administration et de direction de cette dernière en structure à conseil d'administration en juillet 2021. Elle est actuellement membre du Conseil d'Administration de Mediobanca SpA et du Conseil de Surveillance de la Fondation pour la Recherche Médicale. Madame Virginie Banet était par ailleurs co-Présidente du Club ESG de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) jusqu'en février 2025 et reste comme membre de Club fortement engagée sur les sujets RSE. Elle participe en octobre 2022 à la Matinale du Club ESG – Responsabilité Sociale et Sociétale et est co-rédactrice d'un rapport portant sur les enjeux sociaux et sociétaux « Le capital humain au cœur des enjeux du Conseil : vous avez dit responsabilité sociale et sociétale ? », ainsi que du rapport « Durabilité : les nouveaux engagements du Conseil », publié en novembre 2023.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- Présidente de la société Iolite Financial Consulting
- Membre du Conseil de Surveillance de la Fondation pour la recherche médicale

À l'étranger :

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

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

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

Nationalité française

Née le : 9 décembre 1958

Adresse
86, avenue de Breteuil
75015 Paris

Nombre d'actions de la société détenues
150

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- Secrétaire Générale du Conseil d'Administration d'AROP (Opéra de Paris)
- Membre du Conseil de Surveillance de la Fondation pour l'Innovation Politique

À l'étranger :

Néant.

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité RSE, membre du Comité Stratégique et du Comité des Engagements de la société France Télévisions
- 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)
- Membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité RSE et membres du Comité des Rémunérations et du Comité *ad hoc* de la société Atos (société cotée)
- Membre du Conseil de la Fondation contre Alzheimer
- Membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Nominations, du Comité RSE et du Comité d'Audit de la société L'Occitane International SA (société cotée)

Nationalité française

Né le : 1er février 1980

Adresse
4, rue de Presbourg
75116 Paris

Nombre d'actions de la société détenues
150

Yannick Bolloré

Administrateur

Yannick Bolloré est diplômé de l'université Paris-Dauphine.

Il a cofondé la société de production WY Productions en 2002 (*Hell, Yves Saint-Laurent*). En 2006, il rejoint le groupe familial, le Groupe Bolloré, pour lancer et développer sa division média. En l'espace de cinq ans, Bolloré Média (D8, D17) devient le principal groupe indépendant français de télévision et sera cédé plus tard à Canal+, faisant du Groupe Bolloré un actionnaire de Vivendi.

Il rejoint ensuite Havas en 2011 et en devient le Président-Directeur Général en 2013. Il a lancé une importante restructuration du groupe pour en faire le plus intégré et le plus avancé de l'industrie. En 2017, Vivendi prend le contrôle d'Havas. Yannick Bolloré est nommé Président du Conseil de Surveillance de Vivendi en avril 2018.

En octobre 2024, il est nommé Président du Conseil de Surveillance de Canal+, Président-Directeur Général (Chairman & CEO) de Havas NV et membre du Conseil d'Administration de Louis Hachette Group, société cotée depuis le 16 décembre 2024 sur le marché Euronext Growth, regroupant le groupe Lagardère et Prisma Media.

Yannick Bolloré a été sélectionné comme Young Global Leader par le World Economic Forum en 2008. Il a reçu de nombreuses distinctions et récompenses de la part d'associations internationales et de la presse économique.

Il est également Chevalier de l'ordre des Arts et des Lettres.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- Président du Conseil de Surveillance de Canal+ SA (société cotée)
- Administrateur de Louis Hachette Group (société cotée)
- Président du Conseil de Surveillance de Vivendi SE (société cotée)
- Vice-Président et Administrateur de Bolloré SE (société cotée)
- Administrateur de Compagnie de l'Odet SE (société cotée)
- Président de Havas SAS
- Administrateur de Bolloré Participations SE
- Administrateur de Financière V
- Administrateur d'Omnium Bolloré
- Président de la SAS YB6
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol
- Administrateur du Fonds de dotation de la Fédération française de tennis
- Administrateur de L'Expansion Scientifique Française (SA)

À l'étranger :

- Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de la société Havas NV (Pays-Bas) (société cotée)
- Président de Havas North America, Inc. (États-Unis)
- Président et Executive Vice-President de Havas Worldwide LLC (États-Unis)
- Administrateur de Havas Worldwide Middle East FZ, LLC (Émirats arabes unis)

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administrateur du Musée Rodin
- Administrateur de Havas Media France
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'Administration de W & CIE
- Président-Directeur Général de Havas SA

Nationalité française

Née le : 22 mars 1977

Adresse
22, rue de la Folie-Méricourt
75011 Paris

Nombre d'actions de la société détenues
150

Laura Carrere

Administratrice indépendante

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

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

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

À l'étranger :

Néant.

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

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

Nationalité qatarie

Née le : 13 avril 1992

Adresse
29 Bahri North Drive,
Doha - Qatar

Nombre d'actions de la société détenues
150

Fatima Fikree

Administratrice

Membre du Comité d'Audit

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

Néant.

À l'étranger :

- Présidente du Conseil 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 QIA CKF Holding LLC
- Membre du Conseil d'Administration de la société West Bay Holding LLC
- Membre du Conseil d'Administration de la société DIC Holding II LLC
- Membre du Conseil d'Administration de la société DIC Holding LLC
- Membre du Conseil d'Administration de la société Qatar Algerian Investment Company P.Q.S.C.
- Membre du Conseil d'Administration de la société QAMC Investor 1 Company Limited
- Membre du Conseil d'Administration de la société Qatar District Cooling Company Q.P.L.S.C.
- Manager de la société Q Midco Holding LLC

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Présidente du Conseil de Surveillance de la société Northern Capital Gateway
- Membre du Conseil d'Administration de la société Thalita Trading Limited

Nationalité française

Née le : 9 juin 1962

Adresse
10, avenue Anatole-France
94220 Charenton-le-Pont

Nombre d'actions de la société détenue
0

Marie Flavion

Administratrice représentant les salariés

Au sein de la Direction de la Diffusion du Groupe Hatier, Marie Flavion est actuellement cheffe de produits marketing opérationnel, en charge des relations entre la Diffusion et les éditeurs et de la communication événementielle, fonction qu'elle occupe depuis 2014. Elle est entrée à la Direction de la Diffusion du Groupe Hatier en 1990, d'abord comme chargée de mission, avant d'occuper les fonctions de Responsable Promotion et Communication de 2000 à 2014.

Elle a commencé sa carrière aux Éditions Larousse, en 1985, comme Documentaliste et Rédactrice.

Marie Flavion est titulaire d'une maîtrise de philosophie obtenue à l'université de Paris-Sorbonne et d'un DEUG de lettres modernes.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

Néant.

À l'étranger :

Néant.

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Secrétaire du CSE des Éditions Hatier

Nationalité française

Né le : 28 octobre 1962

Adresse
243, rue de Chez le Père
24300 Saint-Martial-de-Valette

Nombre d'actions de la société détenues
47

Pascal Jouen

Administrateur représentant les salariés

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

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

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

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

À l'étranger :

Néant.

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

Nationalité française

Née le : 12 septembre 1958

Adresse
11 *bis,* rue Casimir-Périer
75007 Paris

Nombre d'actions de la société détenues
150

Véronique Morali

Administratrice indépendante

Présidente du Comité d'Audit

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

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 Vice-Présidente du Comex de Fimalac et Directrice du Développement.

Depuis 2013, elle est Présidente du Conseil d'Administration 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 Conseil d'Administration de la société Webedia
- Membre du Conseil d'Administration de la société Fimalac, Vice-Présidente 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 Interparfums
- Présidente de l'association Force Femmes
- Membre de l'association Le Siècle
- Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Nationale des Sciences politiques

À l'étranger :

- Membre du Conseil d'Administration de la société Fimalac Développement (Luxembourg)
- Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité de rémunération et de nomination de la société Edmond de Rothschild SA (Suisse)
- Représentante de Fimalac, membre du conseil d'administration de The Brandtech Group LLC (USA)

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Présidente du Conseil d'Administration de la société Fimalac Développement (Luxembourg)
- Membre du Conseil d'Administration de la société Jellyfish Digital Group Limited (UK)
- Présidente du Directoire de la société Webedia
- Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de la société Quill France
- Directrice Générale de la société Webco
- Membre du Comité Stratégique de la société Pour de Bon
- Représentante permanente de Fimalac Développement au sein du Conseil d'Administration de la société Groupe Lucien Barrière SAS
- Gérant de la société Webedia International SARL (Luxembourg)
- Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité des Rémunérations de la société Edmond de Rothschild Holding SA (Suisse)
- Membre du Conseil d'Administration de la société Edmond de Rothschild SA (France)
- Membre du Conseil de Surveillance, du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations de la société Publicis Groupe (société cotée)

Nationalité française

Né le : 26 avril 1964

Adresse
4, rue de Presbourg
75116 Paris

Nombre d'actions de la société détenues
150

Arnaud de Puyfontaine

Administrateur

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

Monsieur Arnaud de Puyfontaine est diplômé de l'ESCP Business School (1988), de l'Institut Multimédias (1992) et de la Harvard Business School (2000). Il débute sa carrière en qualité de consultant chez Arthur Andersen, puis comme project manager en 1989 chez Rhône-Poulenc Pharma en Indonésie. En 1990, il rejoint Le Figaro en tant que Directeur Délégué. Membre de l'équipe fondatrice en 1995 du groupe Emap en France, il dirige *Télé Poche* et *Studio Magazine*, gère l'acquisition de *Télé Star* et *Télé Star Jeux* et donne naissance au pôle Emap Star, avant de devenir Directeur Général d'Emap France en 1998. En 1999, il est nommé Président-Directeur Général d'Emap France et, en 2000, il rejoint le *Board* exécutive 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.

Dans le cadre de la scission de Vivendi SE, Arnaud de Puyfontaine est nommé membre du Conseil de Surveillance de la société Canal+, Président du Conseil d'administration (*voorzitter*) de la société Havas NV, et administrateur de Louis Hachette Group, société cotée depuis le 16 décembre 2024 sur le marché Euronext Growth, regroupant le Groupe Lagardère et Prisma Media.

Arnaud de Puyfontaine est Chevalier de l'ordre national de la Légion d'honneur et Officier de l'ordre du British Empire (OBE).

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- Président du Directoire de la société Vivendi (société cotée)
- Membre du Conseil de Surveillance de la société Canal+ (société cotée)
- Administrateur de Louis Hachette Group (société cotée)
- Président du Conseil d'Administration de la société Prisma Media
- Président du Conseil d'Administration de la société Gameloft SE
- Membre du Conseil d'Administration de Dailymotion
- Membre du Comité consultatif de la société Innit
- Président d'honneur de la French-American Foundation

À l'étranger :

- Président du Conseil d'Administration de la société Havas NV (société cotée)

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Directeur Général de Gameloft
- Président du Conseil de Surveillance de la société Universal Music France
- Membre du Conseil d'Administration de la société Universal Music Group, Inc.
- Président du Conseil d'Administration de la société Antinea 6
- Président exécutif, Membre du Conseil d'Administration de la société Telecom Italia SpA (Italie) (société cotée)
- Président du Conseil d'Administration de la société Editis Holding
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société Groupe Canal+
- Membre du Conseil d'Administration de la société Havas SA

Nationalité française

Né le : 28 janvier 1955

Adresse
77, rue de Miromesnil
75008 Paris

Nombre d'actions de la société détenues
1 301

Nicolas Sarkozy

Administrateur indépendant

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

Monsieur 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).

Monsieur Nicolas Sarkozy est avocat, marié et père de quatre enfants. Il est l'auteur de plusieurs livres dont *Libre, Témoignage, La France pour la vie, Tout pour la France, Passions, Le Temps des tempêtes*, *Promenades* et *Le Temps des combats*.

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- Membre du Conseil d'Administration et Président du Comité de la stratégie internationale d'Accor (société cotée)
- Membre du Conseil de Surveillance de la société LGI – Lov Group Invest
- Directeur Général de SELAS CSC

À l'étranger :

Néant.

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Membre du Conseil d'Administration et du Comité Stratégique de la société Groupe Lucien Barrière SAS
- Membre de l'International Advisory Network de Natixis

C) ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION EN 2024

CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS EN 2024

Situation arrêtée le 31 décembre 2024

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'Administration	Pierre Leroy, Censeur (19/03/2024) Arnaud Lagardère, Administrateur et Président-Directeur Général (30/04/2024)-2 Jean-Christophe Thiery, Administrateur et Président-Directeur Général à titre provisoire (28/06/2024)	Jean-Christophe Thiery, Administrateur et Président-Directeur Général à titre provisoire (30/04/2024) Arnaud Lagardère, Administrateur et Président-Directeur Général (28/06/2024)	_
Comité d'Audit	_	_	_
Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	_	Arnaud de Puyfontaine (27/02/2024)	_

Monsieur Arnaud de Puyfontaine a été nommé membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE lors de la réunion du Conseil d'Administration du 27 février 2024.

Monsieur Pierre Leroy a démissionné de ses mandats de Directeur Général Délégué et de Censeur avec effet au 19 mars 2024.

À compter du 30 avril 2024, le mandat de Président-Directeur Général a été temporairement exercé par Monsieur Jean-Christophe Thiery, lequel a été coopté en qualité d'Administrateur et nommé Président du Conseil et Directeur Général de la Société pour remplacer Monsieur Arnaud Lagardère à l'encontre duquel une mesure provisoire d'interdiction de gérer a été prononcée le 29 avril 2024, l'ayant contraint à démissionner de l'ensemble de ses mandats exécutifs au sein du Groupe. Cette interdiction ayant été partiellement levée, Monsieur Arnaud Lagardère a été coopté par le Conseil d'Administration le 28 juin 2024 en qualité d'Administrateur et nommé Président du Conseil et Directeur Général, en remplacement de Monsieur Jean-Christophe Thiery, démissionnaire.

Ainsi, au regard de ces cooptations intervenues au cours de l'exercice 2024, des mandats d'Administrateurs arrivant à échéance lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024, et de la décision du Conseil d'Administration de proposer un échelonnement des mandats d'Administrateurs afin de permettre un renouvellement de ces derniers de manière régulière et harmonieuse, il est proposé aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale du 29 avril 2025, d'approuver les résolutions suivantes :

- **Résolution 11 :** ratification de la cooptation de Monsieur Jean-Christophe Thiery en qualité d'Administrateur.
- **Résolution 12 :** ratification de la cooptation de Monsieur Arnaud Lagardère, en qualité d'Administrateur.
- **Résolution 13 :** nomination de Madame Valérie Hortefeux en qualité d'Administratrice pour une durée de quatre ans.
- **Résolution 14 :** nomination de Madame Michèle Reiser en qualité d'Administratrice pour une durée de quatre ans.
- **Résolution 15 :** renouvellement de Monsieur Yannick Bolloré en qualité d'Administrateur pour une durée de quatre ans.
- **Résolution 16 :** renouvellement de Madame Véronique Morali en qualité d'Administratrice pour une durée de trois ans.
- **Résolution 17 :** renouvellement de Monsieur Arnaud de Puyfontaine en qualité d'Administrateur pour une durée de trois ans.
- **Résolution 18 :** renouvellement de Monsieur Nicolas Sarkozy en qualité d'Administrateur pour une durée de trois ans.
- **Résolution 19 :** renouvellement de Madame Valérie Bernis en qualité d'Administratrice pour une durée de deux ans
- **Résolution 20 :** renouvellement de Madame Fatima Fikree en qualité d'Administratrice pour une durée de deux ans.

D) DIVERSITÉ DES PROFILS

Le Conseil d'Administration veille à ce que la diversité des profils lui permette de remplir pleinement ses missions. Il est attentif à l'équilibre, à la complémentarité et à la pertinence des compétences des Administrateurs au regard de la stratégie du groupe Lagardère, afin notamment que les domaines d'expertise de ceux-ci couvrent, de manière équilibrée, les secteurs d'activité et enjeux du Groupe.

Cette politique vise également à assurer une couverture optimale des compétences indispensables aux travaux du Conseil d'Administration, via une combinaison d'expertises et d'expériences, managériale, financière ou encore de RSE.

S'agissant plus spécifiquement de la responsabilité sociale et environnementale et du développement durable que le Conseil d'Administration a intégré comme un enjeu majeur de la stratégie du Groupe, il veille particulièrement à assurer une montée en puissance des compétences de ses membres, notamment dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de la Directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), nécessitant des présentations régulières d'experts internes et externes sur ces sujets. À ce titre, et conformément à la norme ESRS 2 de la Directive CSRD (GOV-1), exigeant une représentation des compétences des instances de direction et d'administration de la Société au regard des principaux enjeux identifiés par l'analyse de double matérialité de la Société, une matrice de compétences spécifique des Administrateurs a été élaborée et figure ci-dessous.

La politique de diversité des profils vise également à promouvoir les expériences internationales, ainsi qu'une variété de genre, d'expertise, d'âge, d'ancienneté, de cultures et de visions de manière à favoriser la richesse des débats.

La composition du Conseil d'Administration reflète également la structure de son actionnariat, notamment par la présence de Messieurs Yannick Bolloré et Arnaud de Puyfontaine, également Administrateurs de la société Louis Hachette Group, devenue l'actionnaire de référence de la Société suite à la scission partielle de la société Vivendi SE.

Il en résulte un Conseil d'Administration aujourd'hui composé de onze membres (dont deux administrateurs représentant les salariés) présentant une répartition femmes/hommes et un taux d'indépendance au-dessus des standards de bonne gouvernance.

Ainsi, au 31 décembre 2024, le Conseil d'Administration affichait des taux de féminisation et d'indépendance de 55,5 % (hors administrateurs représentant les salariés, conformément au calcul légal). Par ailleurs, les deux comités sont présidés par des femmes, administratrices indépendantes.

En application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, la description de cette politique et de sa mise en œuvre en 2024 est formalisée ci-dessous :

Critères	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats de l'exercice 2024
Taille du Conseil	Maintenir un nombre réduit de membres du Conseil en ce compris les nominations prévues par les dispositions légales (membre représentant les salariés) afin de permettre un fonctionnement efficace et adapté à la structure actionnariale de la Société.	Aux termes des statuts, le Conseil est composé de huit membres au moins et de neuf membres au plus nommés par les actionnaires, auxquels s'ajoutent les membres représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe. Au 31 décembre 2024, le Conseil était à son effectif statutaire maximum de neuf membres nommés par les actionnaires et deux administrateurs représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe, soit un effectif total de 11 administrateurs légèrement inférieur à l'effectif moyen constaté sur le panel du SBF 120.
Limite d'âge	L'article 11 3° des statuts prévoit que le nombre de membres ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction.	Au 31 décembre 2024, aucun administrateur en fonction ne dépassait cet âge. L'âge moyen du Conseil est de 57 ans, en deçà de l'âge moyen constaté sur le panel du SBF 120 (59,2 ans).
Représentation des femmes et des hommes	Représentation équilibrée des femmes et des hommes à un niveau au moins égal à 40 %.	Au 31 décembre 2024, le taux de féminisation du Conseil s'élevait à 55,5 % [1], soit un niveau bien supérieur aux exigences légales et au niveau moyen constaté sur le panel du SBF 120 (46,7 %).
Disponibilité	Nécessité d'une disponibilité des membres du Conseil d'Administration afin de permettre un fonctionnement efficace du Conseil et des Comités.	En 2024, le taux d'assiduité moyen des membres aux réunions du Conseil d'Administration a été de 100 %, de 96,5 % pour le Comité d'Audit et de 100 % pour le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, soit des taux en ligne ou légèrement supérieurs aux taux moyens d'assiduité constatés sur le panel du SBF 120.
Qualification et expérience professionnelle Nationalités, expériences internationales	Nécessité de présenter une diversité de compétences et de profils ayant une connaissance approfondie des différents métiers du Groupe, une approche internationale, mais également des expertises et expériences significatives en matière financière, managériale, gouvernance, éthique et compliance, digital et innovation et des connaissances particulières des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux (notamment climatique).	Cf. schéma ci-après reflétant la diversité de compétences au sein du Conseil.
Indépendance	Présence d'un nombre de membres indépendants égal ou supérieur à un tiers dans une société contrôlée conformément au Code Afep-Medef.	Au 31 décembre 2024, le Conseil était composé à 55,5 % [1] de membres indépendants.
Administrateurs exécutifs et non exécutifs	Nécessité de mentionner le nombre d'administrateur exécutif et non exécutif au sein du Conseil d'Administration, dans le cadre des obligations de reporting de la Directive CSRD.	Au 31 décembre 2024, le Conseil d'Administration est composé de 11 administrateurs, dont 1 administrateur exécutif, Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de la Société, et 10 administrateurs non exécutifs, dont deux administrateurs représentant les salariés.
Représentation des salariés au Conseil	En application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce (issu de la loi PACTE), désignation de deux membres représentant les salariés lorsque le nombre des autres membres du Conseil (nommés par les actionnaires) est supérieur à huit et à un lorsque le nombre des autres membres est égal ou inférieur à huit.	Au 31 décembre 2024, le Conseil dispose de deux administrateurs représentant les salariés, désignés par le Comité de Groupe. En plus de son mandat d'administrateur, Monsieur Pascal Jouen siège au sein du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

(1) Hors Représentants des salariés.

Le Conseil d'Administration dispose ainsi d'une combinaison d'expertises, d'expériences et de compétences précieuses qui lui permet d'assumer pleinement son rôle et les prérogatives qui sont les siennes, en toute indépendance. Au cours de sa séance du 13 février 2025, le Conseil d'Administration a approuvé la matrice de compétences exposée ci-dessous, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en ligne avec les recommandations du Code Afep-Medef laquelle expose les différentes compétences représentées au Conseil, notamment en matière de RSE, et le taux global atteint pour chacune.

	Expertise des métiers	International	Finance	RSE	Gouvernance, éthique et compliance	Expérience de Direction Générale / instance dirigeante	Digital et innovation
A. Lagardère	X	X	X	-	X	X	X
V. Banet	X	X	X	X	X	X	-
V. Bernis	X	-	X	X	X	X	-
Y. Bolloré	X	X	X	X	X	X	X
L. Carrere	-	X	X	X	X	X	-
F. Fikree	X	X	X	-	X	-	-
M. Flavion	X	-	-	X	-	-	-
P. Jouen	X	-	-	X	-	-	-
V. Morali	-	-	X	-	X	X	X
A. de Puyfontaine	X	X	-	X	X	X	X
N. Sarkozy	-	X	X	X	X	X	-
Total	8/11	7/11	8/11	8/11	9/11	8/11	4/11
	73 %	64 %	73 %	73 %	82 %	73 %	36 %

Expertise des métiers : toute expérience ou connaissances approfondies des activités de la Société (Édition, Travel Retail, Médias).

International : toute mission significative exercée ou non en France ayant, ou ayant eu, un caractère extraterritorial ou toute fonction exercée à l'étranger ou toute personne de nationalité étrangère, ou toutes connaissances significatives en géopolitique et économie internationale.

Finance : expérience significative dans le secteur financier (banque, comptabilité, marché financier), gestion du capital ou gestion des risques.

RSE : expérience significative dans le développement durable, et/ou connaissances approfondies des enjeux en matière sociale, environnementale (notamment climatique) et sociétale.

Gouvernance, éthique et compliance : toute personne bénéficiant de mandats non exécutifs au sein de Conseil ou comités d'autres sociétés, et/ou bénéficiant d'une expertise ou connaissances approfondies en matière d'éthique et de politique de conformité à mettre en place par la Société.

Expérience de Direction Générale / instance dirigeante : expérience significative exercée au sein d'une Direction Générale (Directeur Général, Directeur Général Délégué, Vice-Président, etc.) ou en tant que cadre dirigeant au ou en tant que membre au sein d'une instance dirigeante (Comex, Codir, etc.).

Digital et innovation : expérience significative ou expertise dans le développement et la mise en œuvre de stratégies en matière d'innovation digitale, et sécurité des systèmes d'information.

Matrice de compétences du Conseil d'Administration, en application de la norme GOV-1 de la Directive CSRD :

La Directive CSRD prévoit que le rapport de durabilité doit inclure des informations sur la composition et le rôle des organes d'administration, ainsi que sur leur expertise en matière de durabilité, afin d'assurer un processus de contrôle et de gestion des IROs (Impacts, Risques et Opportunités), et la surveillance de la réalisation des objectifs de durabilité.

La Société a réalisé la présente matrice de compétences au regard des cinq enjeux matériels identifiés au niveau du Groupe par la Société, dans le cadre de l'analyse de double matérialité et dont les définitions sont décrites ci-dessous. Cette matrice, qui a été examinée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE lors de sa séance du 6 février 2025, a été réalisée sur la base des informations disponibles et déclarations fournies par les Administrateurs, lesquels ont par ailleurs attesté de leurs compétences par des expériences et exemples concrets.

	Environnement		Social		
	Changement climatique	Conditions de travail	Santé et Sécurité au travail	Égalité de traitement et égalité des chances	Travailleurs dans la chaîne de valeurs
A. Lagardère	-	✓	✓	-	✓
V. Banet	✓	-	-	✓	-
V. Bernis	✓	-	-	✓	-
Y. Bolloré	✓	✓	✓	✓	-
L. Carrere	✓	-	-	-	✓
F. Fikree	✓	-	-	-	-
M. Flavion	-	✓	✓	✓	-
P. Jouen	-	✓	✓	✓	-
V. Morali	✓	✓	-	✓	-
A. de Puyfontaine	✓	✓	✓	✓	-
N. Sarkozy	✓	✓	✓	✓	-

L'enjeu du changement climatique couvre, d'une part, l'atténuation des gaz à effet de serre émis par les activités de l'entreprise afin de lutter contre ses causes et, d'autre part, l'adaptation des activités aux **aléas climatiques qui en sont la conséquence** (canicule, incendies, perturbations du cycle de l'eau, dégradation des terres et glissements de terrain, extinction de la biodiversité, épuisement des ressources, etc.).

L'enjeu des conditions de travail, tel que défini par le régulateur, recoupe les sujets de **temps de travail** (périodes de repos et horaires de travail), de **rémunération adéquate, de dialogue social** ainsi que toute forme de **pressions qui pourraient survenir sur le lieu de travail** (stress, harcèlement, etc.).

L'enjeu de la santé et de la sécurité au travail correspond à celui de la mise en œuvre d'un environnement de travail sûr garantissant la santé et la sécurité physique des employés par la mise en place de dispositifs de protection, qui font partie des **devoirs fondamentaux des entreprises à l'égard de leurs employés.**

L'enjeu de l'égalité de traitement et des chances consiste à garantir l'équité et l'absence de discrimination dans la mise en œuvre des politiques RH de l'entreprise (salaires, évolution de carrière, etc.). La discrimination peut être liée à plusieurs motifs : le sexe, le handicap, l'orientation sexuelle, l'origine, la religion, etc. et peut se produire potentiellement dans toutes les activités de l'entreprise, certains facteurs de risque augmentant l'exposition (emplois moins qualifiés avec des horaires de travail inhabituels, pays avec des réglementations limitées en la matière, par exemple).

L'enjeu des travailleurs dans la chaîne de valeur correspond au devoir de vigilance sur les conditions de travail et le respect des libertés fondamentales (interdiction du travail des enfants ou du travail forcé par exemple) des salariés des fournisseurs du groupe Lagardère.

E) INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

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

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

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

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif [1] de la Société,
  - salarié, administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif d'une société que la Société consolide,
  - salarié, administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;

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

- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil [1]
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

  (Pour ce critère, le Code Afep-Medef précise que l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue au sein du Conseil, après examen par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE) ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- ne pas être dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe ;
- ne pas être ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société.

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

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a débattu de la qualité d'indépendants des différents membres du Conseil d'Administration lors de sa réunion du 6 février 2025, en se basant sur les éléments d'informations tenus à sa disposition ainsi que sur les déclarations recueillies auprès des administrateurs eux-mêmes.

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

Le Comité a ainsi examiné la relation de conseil existant entre Lagardère Ressources, filiale de la Société, et le cabinet d'avocats Realyze, dont Monsieur Nicolas Sarkozy est associé fondateur (étant précisé que le contrat a été conclu bien avant la nomination de Monsieur Nicolas Sarkozy au Conseil d'Administration et que ce dernier ne fournit lui-même directement ou indirectement aucune prestation de conseil juridique au Groupe). Le Comité a estimé qu'au regard du volume d'affaires confiées au cabinet Realyze et du montant des honoraires consécutifs qui lui sont versés, cette relation d'affaires n'est significative ni pour le Groupe ni pour le cabinet Realyze et que, par conséquent, Monsieur Nicolas Sarkozy remplit les critères d'indépendance.

Par ailleurs, le Comité a constaté la qualification de membres non indépendants de Madame Fatima Fikree, représentante de Qatar Holding LLC détenant 11,51 % du capital social de la Société, ainsi que de Messieurs Arnaud de Puyfontaine et Yannick Bolloré, également administrateurs de la société Louis Hachette Group, devenue l'actionnaire de référence de la Société, à la suite de la scission partielle de la société Vivendi, et détenant 66,53 % du capital social de la Société.

Monsieur Arnaud Lagardère, dirigeant mandataire social exécutif de la Société est qualifié de facto d'administrateur non indépendant.

En conclusion, l'analyse menée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sur la situation individuelle de chaque administrateur a conduit le Conseil d'Administration à confirmer, lors de sa réunion du 13 février 2025, que cinq de ses neuf membres hors administrateurs représentant les salariés – Mesdames Véronique Morali, Laura Carrere, Valérie Bernis et Virginie Banet ainsi que Monsieur Nicolas Sarkozy – peuvent être considérés comme étant des membres indépendants au 31 décembre 2024, ce qui représente un taux global d'indépendance au sein du Conseil d'Administration de 55,5 %.

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

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

	A. Lagardère	V. Banet	V. Bernis	Y. Bolloré	L. Carrere	F. Fikree	M. Flavion (*)	P. Jouen (*)	V. Morali	A. de Puyfontaine	N. Sarkozy
Critères d'indépendance du Code Afep-Medef											
Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou mandataire social de la Société ou une société liée	N/A	✓	✓	✗	✓	✓	N/A	N/A	✓	✗	✓
Ne pas occuper ou avoir occupé au cours des cinq années précédentes de mandats croisés	N/A	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓
Ne pas être client, fournisseur, banquier, conseil significatif	N/A	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche	N/A	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓
Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes au cours des cinq années précédentes	N/A	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓
Ne pas être membre du Conseil d'Administration depuis plus de douze ans	N/A	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓
Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Statut de l'actionnaire important	N/A	✓	✓	✗	✓	✗	N/A	N/A	✓	✗	✓
Conclusion	N/A	Indépendante	Indépendante	Non indépendant	Indépendante	Non indépendante	N/A	N/A	Indépendante	Non indépendant	Indépendant

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

3.2.2 FONCTIONNEMENT/RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités sont fixées dans un Règlement intérieur qui a également pour objet de rappeler et de préciser les devoirs incombant à chacun de ses membres, ainsi que les règles déontologiques au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu. Ce Règlement intérieur adopté par le Conseil d'Administration le 30 juin 2021 et modifié par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 17 décembre 2024 est reproduit en Annexe A2 dans le présent chapitre.

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

Par ailleurs, en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, une Charte interne visant à préciser la méthodologie utilisée afin (i) d'identifier et de qualifier les conventions devant être soumises à la procédure des conventions réglementées au niveau de la Société préalablement à leur conclusion, renouvellement ou résiliation, et (ii) d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, a été approuvée par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 23 juillet 2024.

3.2.3 ACTIVITÉ 2024

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les statuts de la Société, ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil.

Au cours de l'exercice 2024, le Conseil d'Administration s'est réuni à douze reprises avec un taux moyen de présence de 100 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été de trois heures. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique, plusieurs jours avant la date de la réunion. Les documents ont également été mis à disposition des administrateurs via une plateforme électronique sécurisée en amont de chaque réunion.

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

Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil d'Administration ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, des communiqués de presse publiés par la Société et des notes d'analystes la concernant.

En 2024, les travaux du Conseil d'Administration ont notamment porté sur les domaines suivants :

Activité, stratégie, finances du Groupe :

- suivi régulier de la marche des affaires et des éléments d'actualité ;
- examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2023 et semestriels de l'exercice 2024, ainsi que des rapports annuels et semestriels et des communiqués de presse y afférents ;
- examen de l'information financière trimestrielle 2024 et des communiqués de presse y afférents ;
- approbation du budget pour l'année 2025 ;
- approbation du Document d'enregistrement universel 2023 de la Société et du rapport financier semestriel 2024 ;
- mise en œuvre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale ;
- délégations du Conseil d'Administration au Président-Directeur Général à l'effet de procéder au rachat d'actions pour i) un volume maximum de 400 000 actions à compter du 29 avril 2024, et ii) un volume maximum de 200 000 actions à compter du 29 octobre 2024 ;
- renouvellement de l'autorisation annuelle donnée au Président-Directeur Général pour octroyer des cautions, avals ou garanties au nom de la Société ;
- décision relative à la remise à plat du plan de transformation des infrastructures de Hachette Livre France ;
- suivi du projet ayant abouti à la cession de *Paris Match* au profit du groupe LVMH ;
- travaux sur le refinancement de Lagardère SA en substitution de la convention de prêt conclue avec Vivendi SE le 12 décembre 2023 ;
- présentation du projet de scission partielle de la société Vivendi, et revue du document d'information de Louis Hachette Group, devenant le nouvel actionnaire de la Société ;
- examen de la stratégie d'Hachette Livre.

Gouvernance, nominations et rémunérations :

- revue annuelle de la composition du Conseil et de l'indépendance des administrateurs ;
- arrêté des éléments de rémunérations dus au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué au titre de 2023, en conformité avec les politiques approuvées par l'Assemblée Générale du 18 avril 2023 ;
- adoption des politiques de rémunération 2024 des mandataires sociaux soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 avril 2024 ;
- fixation des éléments de rémunérations des mandataires sociaux au titre de 2024, en conformité avec les politiques approuvées par l'Assemblée Générale du 25 avril 2024 ;
- préparation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2024 et arrêté de l'ensemble de la documentation juridique y afférant ;
- livraison définitive des actions gratuites et d'actions de performance du plan du 24 septembre 2021, arrivées en fin de période d'acquisition ;
- émission d'un plan d'actions gratuites et d'un plan d'actions de performance, en conformité avec les autorisations délivrées par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 ;
- nomination de Monsieur Arnaud de Puyfontaine en qualité de membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, le 27 février 2024 ;
- prise d'acte de la démission de Monsieur Pierre Leroy de ses mandats de Directeur Général Délégué et de Censeur, à effet du 19 mars 2024 ;
- nomination de Monsieur Jean-Christophe Thiery en remplacement provisoire de Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général, à compter du 30 avril 2024, et fixation de sa rémunération ;
- nomination de Monsieur Grégoire Castaing en qualité de Directeur Général Adjoint en charge des finances ;
- cooptation de Monsieur Arnaud Lagardère, en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Jean-Christophe Thiery, à compter du 28 juin 2024, et nomination en qualité de Président-Directeur Général.

Responsabilité sociétale de l'entreprise :

- suivi de la stratégie RSE et examen du plan de transition ;
- nomination des sociétés Deloitte & Associés, et Mazars en qualité de Commissaires aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité ;
- modification du règlement intérieur du Conseil d'Administration afin de définir les missions du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en conformité de la Directive CSRD.

Avis, autorisations et travaux divers :

- modification des Statuts et du Règlement intérieur du Conseil en application de la loi dite « attractivité » du 13 juin 2024 ;
- approbation de la Charte interne relative à l'identification des conventions réglementées et établissant une procédure d'évaluation régulière des conventions libres ;
- examen annuel des conventions réglementées 2024 et conventions courantes.

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

ASSIDUITÉ DES MEMBRES AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS EN 2024

Membres du Conseil	Conseil d'Administration	Comité d'Audit	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
Virginie Banet	100 %	100 %	100 %
Valérie Bernis	100 %	100 %	-
Yannick Bolloré	100 %	-	-
Laura Carrere	100 %	-	100 %
Arnaud de Puyfontaine (*)	100 %	-	100 %
Fatima Fikree	100 %	86 %	-
Marie Flavion	100 %	-	-
Pascal Jouen	100 %	-	-
Arnaud Lagardère (**)	100 %	-	-
Véronique Morali	100 %	100 %	100 %
Nicolas Sarkozy	100 %	-	100 %
Jean-Christophe Thiery (***)	100 %	-	-
Total	100 %	96,5 %	100 %

(*) Sur la base de sa participation à six séances sur sept du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sur l'exercice clos le 31 décembre 2024.
(**) Sur la base de sa participation *prorata temporis* de la durée de son mandat de Président-Directeur Général, soit entre le 1er janvier 2024 et le 30 avril 2024, et entre le 28 juin 2024 et le 31 décembre 2024 (neuf séances).
(***) Sur la base de sa participation *prorata temporis* de la durée de son mandat de Président-Directeur Général, soit entre le 30 avril 2024, et le 28 juin 2024 (trois séances).

3.2.4 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Le Conseil d'Administration a constitué deux Comités en son sein : le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Lors de sa séance du 17 décembre 2024, et conformément aux dispositions de la Directive CSRD, transposée notamment par l'ordonnance no 2023-1142 du 6 décembre 2023 venant modifier l'article L. 821-67 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé de modifier son Règlement intérieur afin de définir les missions du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, dans le cadre de l'élaboration du reporting, et du contrôle des informations de durabilité figurant dans le rapport de durabilité.

Ainsi, il ressort des nouvelles dispositions introduites dans le Règlement Intérieur, que le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a pour attribution de fixer la stratégie du Groupe en matière de RSE et d'établir et suivre le plan d'actions pour mettre en œuvre cette stratégie. Le Comité d'Audit a pour attribution de suivre les données chiffrées extra-financières, en relation avec les Commissaires aux Comptes en charge de la vérification des informations de durabilité.

Ainsi, il ressort de leurs nouvelles attributions en matière de responsabilité sociale et environnementale, que le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ont ainsi pour attribution de fixer la stratégie du Groupe en matière de RSE et d'établir et suivre le plan d'action. Le Comité d'Audit a pour attribution de suivre les données chiffrées extra-financières, en relation avec les Commissaires aux Comptes en charge de la vérification des informations de durabilité.

Par ailleurs, Mesdames Virginie Banet et Véronique Morali siègent toutes deux au sein de ces Comités et Président respectivement le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et le Comité d'Audit, ce qui permet de faciliter les échanges et d'assurer une vision transverse.

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

Il est précisé que les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-1 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

A) COMITÉ D'AUDIT

Composition	**Véronique Morali (Présidente)** **Valérie Bernis** **Virginie Banet** **Fatima Fikree** Les membres du Comité d'Audit sont nommés au regard de leurs compétences financières et/ou comptables. Ces compétences s'apprécient en particulier en fonction de l'expérience professionnelle (fonctions au sein d'une Direction Générale, Financière ou d'un cabinet d'audit), de la formation académique ou de la connaissance propre de l'activité de la Société. Au 31 décembre 2024, le Comité d'Audit était composé de 75 % de membres indépendants. Durant l'exercice 2024, il s'est réuni à sept reprises avec un taux d'assiduité de 96,5 %.
Principales missions	Les missions du Comité d'Audit sont décrites dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration reproduit en Annexe A2.
Principaux travaux	▸ revue des comptes sociaux et consolidés 2023 et semestriel 2024, ainsi que de l'information financière du premier et du troisième trimestre 2024 ; ▸ revue du rapport financier annuel 2023 et semestriel 2024 ; ▸ revue du calendrier de communication financière 2024-2025 ; ▸ revue du processus d'élaboration de l'information financière ; ▸ revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes ; ▸ revue de l'organisation de la supervision des risques et du contrôle interne du Groupe, de la cartographie des risques et des dispositifs de contrôle interne du Groupe, des résultats de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne, de l'avancement des programmes de Compliance ; ▸ revue du chapitre sur les facteurs de risques et dispositifs de contrôle interne du Document d'enregistrement universel 2023 ; ▸ examen de l'activité et de l'approche de l'Audit interne et du plan d'audit 2024 ; ▸ revue de la politique fiscale du Groupe ; ▸ revue de la sécurité des systèmes d'information : bilan 2024, recommandations et état d'avancement du programme ; ▸ revue de la synthèse des analyses *a posteriori* des dossiers d'engagements financiers validés par le Comité Financier pour les branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail ; ▸ examen du programme « Stars + » (plan d'économies déployé au niveau de la branche Lagardère Travel Retail) ; ▸ revue des litiges juridiques du Groupe ; ▸ examen du budget pour l'année 2025 ; ▸ en séances plénières avec le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE : – présentation de la Déclaration de Performance Extra-Financière 2023 ; point sur les formations RSE/CSRD, présentation des risques climatiques, et recommandation sur la nomination des Commissaires aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité, – présentation du plan de transition ; ▸ revue du processus de contrôle et de collecte des informations en matière de durabilité ; ▸ examen de l'exécution de la Convention d'Assistance au titre de l'exercice 2023. Par ailleurs, à chacune de ses réunions, le Comité d'Audit a procédé au suivi des indicateurs clés de performance du Groupe et des branches d'activités, des sujets de financement, des plans d'économies, du consensus analystes et des missions « SACC » pré-approuvées. Ces réunions se sont déroulées en présence de la Secrétaire Générale du Groupe et Secrétaire du Comité, du Directeur Général adjoint aux finances, du Directeur des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne, de la Directrice de l'Audit interne, de la Directrice des Comptabilités, du Directeur du Contrôle de gestion Groupe et des Commissaires aux Comptes. En fonction des sujets abordés, d'autres personnes et notamment le Directeur des Systèmes d'information Groupe, le Directeur des Affaires Juridiques, le Directeur Financement et Relations investisseurs et les directions des branches ainsi que certains membres de leurs équipes ont été ponctuellement sollicités. Enfin, au cours des séances plénières avec les membres du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, les membres de la Direction RSE et de la Direction Financière du Groupe sont présents.

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

Composition	**Virginie Banet (Présidente)** **Laura Carrere** **Véronique Morali** **Nicolas Sarkozy** **Pascal Jouen** **Arnaud de Puyfontaine** (nommé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 27 février 2024) Au 31 décembre 2024, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE était composé de 75 % de membres indépendants et d'un membre représentant les salariés. Durant l'exercice 2024, il s'est réuni à sept reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.
Principales missions	Les missions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sont décrites dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration reproduit en Annexe A2.
Principaux travaux	En matière de développement durable (RSE) : ▸ examen et suivi des notations extra-financières ; ▸ revue du processus d'élaboration de l'information extra-financière ; ▸ présentation de la Déclaration de performance extra-financière 2023 ; ▸ en séance plénière avec le Comité d'Audit : point sur les formations RSE/CSRD, présentation des risques climatiques, recommandation sur la nomination des Commissaires aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité, processus de contrôle et de collecte des informations en matière de durabilité ; présentation du plan de transition. En matière de rémunération : ▸ revue et recommandations sur la politique de rémunération 2024 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des mandataires sociaux ; ▸ recommandation au Conseil d'Administration sur les éléments de rémunérations dus aux mandataires sociaux au titre de 2023 en application des politiques de rémunération 2023 approuvées ; ▸ recommandation au Conseil d'Administration sur les éléments de rémunération de Monsieur Jean–Christophe Thiery pour l'exercice du mandat de Président-Directeur Général pour la période s'écoulant du 30 avril 2024 au 28 juin 2024 ; ▸ recommandation au Conseil d'Administration sur les éléments de rémunération de Monsieur Arnaud Lagardère pour l'exercice du mandat de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2024 ; ▸ préparation des plans d'actions gratuites et d'actions de performance 2024-2026 ; ▸ fixation des objectifs sur les critères de performance de la rémunération des mandataires sociaux. En matière de gouvernance : ▸ examen de la composition du Conseil et de ses Comités en termes de diversité (notamment la représentation homme/femme), d'expérience et d'indépendance ; ▸ restitution de l'auto-évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses Comités pour l'exercice 2023 ; ▸ processus d'auto-évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses Comités et restitution pour l'exercice 2024 ; ▸ examen des recommandations de politique de vote des proxy advisors et actionnaires institutionnels ; ▸ revue des documents préparatoires à l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2024 ; ▸ préparation du calendrier de gouvernance 2024-2025 ; ▸ recommandation sur la cooptation de Monsieur Jean-Christophe Thiery, en remplacement de Monsieur Arnaud Lagardère, en qualité de Président-Directeur Général, pour la période s'écoulant du 30 avril 2024 au 28 juin 2024. Ces réunions se sont déroulées notamment en la présence de la Secrétaire Générale du Groupe et Secrétaire du Comité et, pour les sujets relevant de leur domaine d'intervention, de la Directrice Développement durable et RSE et de son Directeur Adjoint ainsi que des correspondants RSE et DRH des branches et de Lagardère News, selon la nature des points abordés au cours de ces réunions. Au cours des séances plénières avec les membres du Comité d'Audit, les membres de la Direction RSE et de la Direction Financière du Groupe sont présents, ainsi que les Commissaires aux Comptes de la Société.

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

Conformément à son Règlement Intérieur, le Conseil d'Administration, sous le pilotage du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, procède annuellement à l'évaluation de son fonctionnement et de ses missions. En effet, il examine les modalités de son fonctionnement, sa gouvernance et l'équilibre de sa composition et de celle de ses comités, ainsi que la qualité de l'information transmise, afin d'apporter une appréciation sur la préparation et la qualité de leurs travaux respectifs.

Au titre de l'exercice 2024, le Conseil d'Administration a procédé à l'auto-évaluation annuelle de son fonctionnement. À cette fin, un questionnaire a été préparé, sur la base d'une adaptation du questionnaire établi par l'Afep, et envoyé à chaque administrateur. Une synthèse des résultats de cette autoévaluation a été préparée et présentée par la Présidente du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, lors des séances du Comité du 11 décembre 2024 et du Conseil d'Administration du 17 décembre 2024.

Il ressort de l'auto-évaluation du Conseil d'Administration :

- des échanges fluides et propices à la performance collective du Conseil d'administration, dont le fonctionnement est jugé conforme aux règles de gouvernement d'entreprise ;
- une organisation des séances du Conseil et de ses Comités considérée adaptée ;
- une information fournie jugée de qualité, permettant aux Administrateurs de débattre de manière efficace ;
- une relation de confiance entre le Conseil et le Président-Directeur Général.

Sur la base des conclusions très positives de ce rapport et des recommandations de son Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration examinera de manière approfondie les pistes principales d'amélioration suivante :

- la composition du Conseil d'Administration, laquelle pourrait être renforcée de profils d'administrateurs internationaux, afin de refléter la dimension internationale du Groupe, et bénéficiant d'expertises en matière de cybersécurité, intelligence artificielle, enjeux climatiques et biodiversité ;
- l'organisation d'un séminaire stratégique permettant de renforcer la vision stratégique des administrateurs sur les activités du Groupe, le positionnement concurrentiel ou au regard des nouveaux enjeux environnementaux, digitaux, cybersécurité et intelligence artificielle, celui-ci n'ayant pu avoir lieu en 2024 du fait du calendrier de l'opération de scission partielle de Vivendi et de la cotation de la société Louis Hachette Group.

3.2.6 CONFORMITÉ AU CODE AFEP-MEDEF

La Société fait application des principes de gouvernement d'entreprise consolidés dans le Code Afep-Medef. Seule la recommandation suivante n'est pas appliquée par la Société au 31 décembre 2024 :

Disposition du Code Afep-Medef écartée ou appliquée partiellement	Explication
Durée des fonctions des administrateurs : « La durée du mandat des administrateurs […] ne doit pas excéder quatre ans »	Le mandat de Président-Directeur Général de Monsieur Arnaud Lagardère a une durée de six ans pour maintenir un cadre managérial stable et durable au sein de la Société.

3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RFA

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

À la connaissance de Lagardère SA :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années, à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration ;
- aucun des membres du Conseil d'Administration n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- Monsieur Nicolas Sarkozy a été condamné par jugement du 1er mars 2021 confirmé par une décision d'appel du 17 mai 2023 pour laquelle un pourvoi a été rejeté par la Cour de cassation le 18 décembre 2024, des chefs de corruption et trafic d'influence. Un recours à l'encontre de cette condamnation est sur le point d'être formalisé par Monsieur Nicolas Sarkozy devant la Cour européenne des droits de l'homme.

  Monsieur Nicolas Sarkozy a été condamné, par jugement du 30 septembre 2021 confirmé par une décision d'appel du 14 février 2024, à une peine d'emprisonnement du chef de financement illégal de campagne. Monsieur Nicolas Sarkozy a introduit un pourvoi en cassation dans le cadre de cette procédure et demeure présumé innocent.

Ces décisions, sans lien avec la Société et le Groupe, n'affectent en rien la capacité de Monsieur Nicolas Sarkozy à exercer ses fonctions de membre du Conseil d'Administration.

- 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).
- Dans le cadre de sa mise en examen en date du 29 avril 2024, une mesure provisoire d'interdiction de gérer a été prononcée à l'encontre de Monsieur Arnaud Lagardère, laquelle a été contestée par ce dernier et levée partiellement. Lors de l'exécution de cette mesure provisoire, le Conseil d'Administration a confié l'exercice du mandat de Président-Directeur Général à Monsieur Jean-Christophe Thiery, afin d'assurer la bonne gouvernance du Groupe. Ce mandat a été exercé du 30 avril au 28 juin 2024. Monsieur Arnaud Lagardère demeure présumé innocent.

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

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

À la connaissance de Lagardère SA, aucun des membres du Conseil d'Administration n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SA ou l'une de ses filiales, à l'exception (i) du contrat de prestations juridiques entre le cabinet d'avocats Realyze, dont Monsieur Nicolas Sarkozy est associé fondateur, et le Groupe, et (ii) du contrat de service liant Lagardère Management, société intégralement détenue de façon indirecte par Monsieur Arnaud Lagardère. Pour plus de détails sur ce contrat, se référer au paragraphe 3.7 du Document d'enregistrement universel.

3.3.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe pas de situations 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.

Il est également rappelé que Monsieur Yannick Bolloré et Monsieur Arnaud de Puyfontaine sont administrateurs de la société Louis Hachette Group, actionnaire majoritaire de la société Lagardère SA.

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

- À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception :
  - des règles de détention d'actions prévues par les dispositions des statuts de Lagardère SA et du Règlement intérieur du Conseil (conservation de 150 actions pendant toute la durée du mandat), lesquelles ne sont néanmoins pas applicables aux administrateurs représentant les salariés ;
  - des règles d'intervention sur les titres Lagardère SA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur (fenêtres négatives de trente jours précédant les dates de publication des communiqués de presse sur les résultats semestriels et annuels ainsi que toute période de détention d'une information privilégiée).
- À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe aucune restriction acceptée par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles d'intervention sur les titres Lagardère SA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou inscrites dans la « Charte de confidentialité et de déontologie boursière applicable aux collaborateurs du groupe Lagardère ».

3.3.5 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SA PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2024

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations réalisées sur les actions de la Société déclarées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier ont été les suivantes au cours de l'exercice 2024 :

Personne concernée	Mandat	Nature de l'opération	Nature du titre	Date de l'opération	Volume	Prix unitaire
Arjil Commanditée-Arco	Personne morale liée à Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général	Remboursement d'un financement par monétisation	Action	02/08/2024	677 966	17,70
		Mainlevée d'un nantissement	Action	02/08/2024	808 453	-
		Cession	Action	12/12/2024	808 453	24,10
Lagardère Capital	Personne morale liée à Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général	Mainlevée partielle d'un nantissement	Action	02/08/2024	4 261 349	-
		Mainlevée partielle d'un nantissement	Action	05/08/2024	955 248	-
		Remboursement partiel d'un financement par monétisation	Action	05/08/2024	955 248	25,44
		Cession	Action	06/08/2024	4 261 349	24,10
		Mainlevée partielle d'un nantissement	Action	12/08/2024	3 000 000	-
		Remboursement partiel d'un financement par monétisation	Action	12/08/2024	4 261 349	24,10
		Cession	Action	12/12/2024	5 844 315	24,10
		Mainlevée totale d'un nantissement	Action	16/12/2024	1 889 067	-
		Remboursement d'un financement par monétisation	Action	16/12/2024	954 357	24,10

Personne concernée	Mandat	Nature de l'opération	Nature du titre	Date de l'opération	Volume	Prix unitaire
Vivendi SE	Personne morale liée à Arnaud de Puyfontaine et Yannick Bolloré, Administrateurs	Acquisition	Action	05/01/2024	10 223	24,10
		Acquisition	Action	19/01/2024	750	24,10
		Acquisition	Action	02/02/2024	693	24,10
		Acquisition	Action	16/02/2024	112	24,10
		Acquisition	Action	28/02/2024	13 491	20,11
		Acquisition	Action	29/02/2024	8 759	20,47
		Acquisition	Action	01/03/2024	10 863	20,48
		Acquisition	Action	01/03/2024	245	24,10
		Acquisition	Action	15/03/2024	700	24,10
		Acquisition	Action	27/03/2024	906 938	21,00
		Acquisition	Action	29/03/2024	1 000	24,10
		Acquisition	Action	12/04/2024	46	24,10
		Acquisition	Action	15/04/2024	2 000	20,50
		Acquisition	Action	16/04/2024	6 589	20,34
		Acquisition	Action	17/04/2024	2 751	20,42
		Acquisition	Action	18/04/2024	1 315	20,43
		Acquisition	Action	19/04/2024	598	20,48
		Acquisition	Action	26/04/2024	5 251	19,95
		Acquisition	Action	26/04/2024	479	24,10
		Acquisition	Action	29/04/2024	3 350	20,17
		Acquisition	Action	10/05/2024	3 105	24,10
		Acquisition	Action	24/05/2024	1 895	24,10
		Acquisition	Action	05/06/2024	4 191 547	24,10
		Acquisition	Action	07/06/2024	82	24,10
		Acquisition	Action	21/06/2024	99 635	24,10
		Acquisition	Action	28/06/2024	797	20,50
		Acquisition	Action	05/07/2024	100	24,10
		Acquisition	Action	19/07/2024	395	24,10
		Acquisition	Action	02/08/2024	56	24,10
		Acquisition	Action	06/08/2024	4 261 349	24,10
		Acquisition	Action	16/08/2024	756	24,10
		Acquisition	Action	30/08/2024	72	24,10
		Acquisition	Action	11/10/2024	1 000	24,10
		Acquisition	Action	25/10/2024	478	24,10
		Acquisition	Action	18/11/2024	1 403	20,50
		Acquisition	Action	22/11/2024	15	24,10
		Acquisition	Action	05/12/2024	4	20,50
		Acquisition	Action	06/12/2024	200	24,10
		Acquisition	Action	12/12/2024	6 654 213	24,10
		Apport dans le cadre d'une scission partielle	Action	13/12/2024	93 935 006	-
		Acquisition	Action	16/12/2024	4 996	20,38
		Acquisition	Action	17/12/2024	5 000	20,15
		Acquisition	Action	18/12/2024	13 334	20,02
		Acquisition	Action	19/12/2024	2 135	20,00
		Acquisition	Action	20/12/2024	97	24,10

3.4 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE RFA

3.4.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif, présidé par Arnaud Lagardère en sa qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA et de Hachette Livre réunit autour de lui, les dirigeants des branches d'activités Lagardère Travel Retail et Lagardère News, ainsi que le Vice-Président du Groupe, la Secrétaire Générale et la Direction Financière du Groupe à qui sont respectivement rattachées les grandes fonctions centrales qui gèrent et animent le Groupe.

À la suite de sa nomination en qualité de Directeur Général Adjoint en charge des Finances à compter du 3 juin 2024, Monsieur Grégoire Castaing a intégré à compter de cette même date le Comité Exécutif du groupe Lagardère.

Monsieur Maxime Saada, Président du Directoire de Groupe Canal+ et Vice-Président du Groupe fait également partie du Comité Exécutif.

Monsieur Pierre Leroy a démissionné de son mandat de Directeur Général Délégué avec effet au 19 mars 2024, date à laquelle il quitte le Comité Exécutif.

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Arnaud Lagardère
Président-Directeur Général de Lagardère SA et de Hachette Livre

Maxime Saada
Vice-Président du groupe Lagardère

Grégoire Castaing
Directeur Général Adjoint du groupe Lagardère en charge des Finances

Constance Benqué
Présidente de Lagardère News et Directrice Générale de Lagardère Radio SCA

Pauline Hauwel
Secrétaire Générale du groupe Lagardère

Dag Rasmussen
Président-Directeur Général de Lagardère Travel Retail

Sophie Stabile
Directrice Financière du groupe Lagardère

Le Comité Exécutif est le comité qui a pour rôle d'assister le Président-Directeur Général dans l'exécution de ses missions. Il se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.

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

Avec 63 % de femmes dans l'ensemble de ses effectifs à fin 2024, le groupe Lagardère est un groupe très féminisé qui place la représentation équilibrée des femmes et des hommes, notamment dans les postes à hautes responsabilités, parmi ses engagements prioritaires.

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

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

Le taux des femmes au sein de la population des cadres exécutifs du Groupe ayant atteint 51 % en 2020, la Direction Générale avait décidé début 2021 de recentrer ses efforts sur un périmètre plus restreint et plus représentatif du top management au sein du Groupe. Ce nouveau périmètre, arrêté en tenant compte des spécificités du Groupe, et notamment de sa forte décentralisation et de son exposition internationale, correspond : (i) aux membres du Comité Exécutif du Groupe et à leurs N-1, (ii) aux membres des Comités Exécutifs des quatre grands territoires d'implantation ainsi que toute personne membre des Comités de Direction des départements France et les cadres dirigeants en France (iii) aux membres du Comité Exécutif et aux équipes dirigeantes des entités autonomes des pays (y compris les filiales de certaines entités spécifiquement dédiées à des business lines et organisées avec leur équipe de direction particulière) pour Lagardère Travel Retail, (iv) aux membres du Comité Exécutif élargi, c'est-à-dire les membres du Comité Exécutif auxquels s'ajoutent les patrons d'activité et de rédaction pour Lagardère News et Lagardère Radio et (v) aux membres des comités de Direction du Lagardère Paris Racing et de Lagardère Live Entertainment.

Sur ce nouveau périmètre d'un peu plus de 380 personnes qui comptait 42 % de femmes à fin 2020, la Direction Générale avait fixé, en début d'année 2021, **un objectif de féminisation de 45 % à atteindre d'ici à fin 2024,** par la mise en œuvre de divers plans d'actions qui incluent :

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

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

Ces plans d'action ont continué de porter leurs fruits en 2024 puisque le taux de femmes s'est maintenu à 60 % pour la population des managers (7 046 personnes) et à 46 % pour la population des top exécutifs (388 personnes) dépassant ainsi l'objectif qui avait été fixé en 2021.

La féminisation des instances dirigeantes du Groupe s'est stabilisée en 2024 puisque :

- le Comité Exécutif du Groupe est composé de trois femmes pour quatre hommes, soit un taux de 43 % ;
- le Comité Exécutif de Lagardère Travel Retail a un taux de féminisation de 30 % au 31 décembre 2024 (trois femmes et sept hommes) ;
- le Comité Exécutif international de Hachette Livre est très majoritairement composé de femmes (66 %, soit six femmes pour trois hommes en 2024) ;
- le Comité Exécutif de Lagardère News est composé de cinq femmes et de cinq hommes.

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

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

Ce sujet est développé au chapitre 2 « Rapport de durabilité » du présent Document d'enregistrement universel.

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

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

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

- les situations imprévues (démission, empêchement, décès) ;
- les situations anticipées à moyen terme (départ à la retraite, échéance de mandat) ;
- les plans de plus long terme axés sur l'identification, l'accompagnement et la formation des profils internes à haut potentiel.

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

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a ainsi examiné le plan de succession de Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général, au cours de sa séance du 6 février 2025.

3.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS RFA

Le présent chapitre 3.5 a pour objet de présenter, d'une part, **la politique de rémunération du Président-Directeur Général de la Société pour 2025** et, d'autre part, **les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société.**

Ces politiques et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

3.5.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

3.5.1.1 PRINCIPES GOUVERNANT LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément au dispositif légal prévu aux articles L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2025 a été approuvée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, lors de sa réunion du 13 février 2025.

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

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

Au travers de ses différentes composantes, la politique de rémunération du Président-Directeur Général vise à trouver un juste équilibre, dans la rétribution du travail et de la responsabilité correspondante, entre une partie forfaitaire et récurrente **(rémunération annuelle fixe)** et une partie directement liée à l'environnement, à la stratégie et aux performances du Groupe **(rémunération annuelle variable et actions de performance).**

À l'intérieur de cette partie variable, un équilibre est également recherché entre la part qui dépend d'objectifs à court terme **(rémunération annuelle variable** dépendant des performances réalisées au titre de l'exercice considéré) et celle qui dépend de paramètres à long terme **(actions gratuites** conditionnées à la réalisation de performances soutenues sur une période minimum de trois années consécutives et assortie d'une obligation de conservation de 25 % jusqu'à la cessation des fonctions), cette seconde part garantissant un alignement avec les intérêts des actionnaires dans la création de valeur à long terme.

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

La rémunération variable du Président-Directeur Général intègre également des **critères quantifiables extra-financiers,** liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de **responsabilité sociale, sociétale et environnementale,** et notamment la prise en compte des **enjeux climatiques,** aussi bien dans les éléments de rémunération court terme **(rémunération variable annuelle)** que long terme **(actions de performance).** Cette composante de la rémunération vise également à favoriser un **mode de développement régulier et pérenne,** en accord avec les valeurs du Groupe et **respectueux de l'environnement** dans lequel il opère.

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général comprend également une partie reposant sur des **critères qualitatifs** basés sur une série d'objectifs prioritaires précis assignés chaque année.

Pour compléter le dispositif, le Président-Directeur Général bénéficie d'un droit conditionnel à percevoir **un supplément de retraite** destiné à compléter les régimes légaux, lequel avantage est pris en compte dans la détermination de leur rémunération globale.

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

Eu égard à l'ensemble de ces éléments, le Président-Directeur Général ne bénéficie :

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

Au-delà des pratiques de place, la politique de rémunération du Président-Directeur Général est établie en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société et du Groupe. Ainsi, 45 % des salariés du Groupe ont une part variable dans la composition de leur rémunération annuelle. De même, conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les plans d'actions gratuites Lagardère SA bénéficient à près de 450 salariés du Groupe, notamment, de jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel identifiés dans le cadre de la politique de gestion des talents (cf. section 3.8.9 *infra).*

Pour une partie des bénéficiaires de ces plans, les actions gratuites sont attribuées sous réserve de la réalisation des mêmes conditions de performance que celles applicables aux dirigeants mandataires sociaux de la Société. En 2023, Lagardère a même élargi le dispositif des actions gratuites à l'ensemble des effectifs du Groupe en attribuant, avec le plan « We Share Lagardère », 50 droits à actions gratuites qui seront acquises en 2026, à tous les salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté et travaillant au moins à 50 % pour le Groupe, sous réserve de leur présence au sein du Groupe au jour de l'acquisition.

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

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a procédé à une analyse de ces politiques de rémunération afin de prendre en considération i) les évolutions intervenues en 2024 sur le capital social de la Société, et notamment la cession de la majorité de la participation de Monsieur Arnaud Lagardère, lui conférant une participation inférieure à 5 % du capital social de la Société, et ii) un alignement avec les règles de bonne gouvernance, les recommandations de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, ainsi que iii) des politiques et échanges intervenus avec les agences de conseil en vote. Ce travail d'analyse a conduit le Comité à recommander au Conseil une modification de la politique de rémunération, dont les principales caractéristiques sont décrites dans le tableau ci-après :

Synthèse des propositions de modifications de la politique de rémunération 2025 du Président-Directeur Général

Structure de rémunération du Président-Directeur Général	**Attribution d'une rémunération long terme au Président-Directeur Général**
	▸ Possibilité de se voir attribuer une rémunération long terme, par l'octroi d'actions gratuites de performance, dans la mesure où Monsieur Arnaud Lagardère détient désormais moins de 5 % du capital social de Lagardère SA, depuis la fin d'année 2024.
	Modification de la structure de la rémunération variable annuelle
	▸ Chacun des critères de performance de la rémunération variable dispose, pour l'appréciation des niveaux d'atteinte des objectifs, d'un niveau minimum, niveau cible, et d'un niveau maximum. Pour 2025, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé que l'atteinte du seuil déclencherait le paiement d'un montant équivalent à 50 % de la rémunération fixe. ▸ Le Conseil d'Administration, sur la recommandation du Comité des nominations, des Rémunérations et de la RSE a décidé i) de supprimer le critère de la marge opérationnelle et de renforcer la pondération des critères quantitatifs financiers sur deux critères financiers exigeants, tout en conservant une pondération globale des critères financiers de 70 %, et ii) de substituer le critère de free cash-flow, par le critère des flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT), critère qui permet de mesurer la génération de trésorerie liée à l'activité elle-même et de prendre en compte les intérêts financiers, la réduction de l'endettement financier du Groupe constituant un enjeu stratégique important. Les deux critères financiers sont pondérés à 35 % chacun. ▸ Le Conseil d'Administration, sur la recommandation du Comité des nominations, des Rémunérations et de la RSE a décidé par ailleurs de modifier le critère extra-financier lié à l'évaluation EcoVadis (ou équivalent) des dépenses (fournisseurs à risques), par l'objectif de formation des collaborateurs du Groupe à la lutte anticorruption. En effet, ce critère avait déjà été intégré au sein des critères de performance extra-financiers de la rémunération long terme des dirigeants mandataires sociaux, aussi, cette modification permet un meilleur alignement des rémunérations court terme et long terme.
	Suppression de la politique de rémunération du Directeur Général Délégué
	▸ Monsieur Pierre Leroy, ayant démissionné de son mandat de Directeur Général Délégué le 19 mars 2024, pour faire valoir ses droits à la retraite à compter du 1er juin 2024, et la Société n'étant depuis cette date plus dotée d'un Directeur Général Délégué, le Conseil d'Administration a décidé, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de ne pas reconduire de nouvelle politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour 2025.

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

3.5.1.2 ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2025 DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

3.5.1.2.A. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION COURT TERME

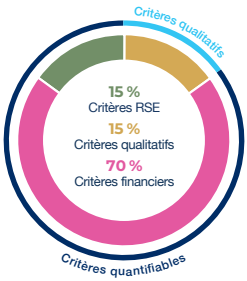
A) Rémunération annuelle fixe

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

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

B) Rémunération annuelle variable

Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle 2025 des mandataires sociaux exécutifs



La rémunération annuelle variable est déterminée à partir 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.

Pondérations des critères et appréciation des niveaux d'atteinte

La structure de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général repose sur les trois catégories de critères suivantes :

- **des critères quantifiables financiers pour 70 % de la rémunération variable annuelle ;**
- **des critères quantifiables extra-financiers RSE pour 15 % de la rémunération variable annuelle ; et,**
- **des critères qualitatifs pour 15 % de la rémunération variable annuelle.**

Ainsi, tant la part des critères financiers, que celle des critères quantifiables, qui pèsent pour 85 % de la rémunération variable annuelle, **sont clairement prépondérantes, en pleine conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef** et les règles de bonne gouvernance.

Les critères de performance sont fixés par le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de manière à demeurer toujours exigeants et cohérents au regard à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement.

Afin d'éviter tout effet compensatoire entre les critères de performance, il est prévu pour chaque critère un niveau maximum, au-delà duquel la surperformance n'est plus rémunérée.

Enfin, le Conseil d'Administration lors de sa séance du 13 février 2025 a décidé, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de modifier le pourcentage d'attribution de la rémunération variable annuelle en cas d'atteinte du niveau seuil, en le fixant à **50 % de la rémunération fixe.**

Critères quantifiables financiers

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a décidé lors de sa séance du 13 février 2025, de remplacer le critère financier de free cash-flow, par le critère de flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT), critère qui permet de mesurer la génération de trésorerie liée à l'activité de la Société et de prendre en compte les intérêts financiers, la réduction de l'endettement financier du Groupe constituant un enjeu stratégique important.

Par ailleurs, le Conseil, lors de cette même séance, a décidé de supprimer le critère de marge opérationnelle figurant dans la structure de la rémunération variable annuelle 2024, et de renforcer la pondération des deux critères financiers, à 35 % chacun, afin de conserver une pondération globale des critères financiers de 70 %. Les deux critères financiers seraient donc les suivants :

- le **résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) (35 % de la part variable) ;**
- les **flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT) (35 % de la part variable) ;**

Pour chacun de ces critères, le Conseil d'Administration arrête des « niveau seuil », « niveau cible » et « niveau maximum » d'objectifs, précis et cohérents avec le budget prévisionnel consolidé adopté par le Conseil. Le caractère confidentiel de ces objectifs relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics) ne permet pas de divulguer cette information en amont. Il sera en revanche rendu compte de ces objectifs seuils, cibles et maximum, ainsi que du niveau atteint, pour chacun des critères financiers dans le Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise qui sera publié en 2026 sur l'exercice 2025.

Pour chacun de ces deux critères :

- aucune rémunération n'est attribuée en deçà du niveau seuil ;
- l'atteinte du niveau seuil permet l'attribution de 50 % de la rémunération fixe ;
- la rémunération est calculée de manière linéaire entre les niveaux seuil et cible et entre les niveaux cible et maximum ;
- aucune surperformance n'est rémunérée au-delà du niveau maximum.

Ces indicateurs permettent de mesurer de façon précise la performance et les revenus dégagés par chacun des métiers, en lien avec la création de valeur et la stratégie de la Société. Leurs niveaux d'atteinte peuvent tenir compte, le cas échéant, de

certains éléments non récurrents. Il en sera rendu compte, le cas échéant, à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2026, et dont l'approbation conditionnera le versement de la part variable annuelle.

Critères quantifiables extra-financiers RSE

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration lors de sa séance du 13 février 2025 a décidé de modifier le critère portant sur l'évaluation régulière par le Groupe des performances environnementales, sociales et éthiques de ses fournisseurs et sous-traitants, **par le taux de collaborateurs du Groupe formés à la lutte anticorruption.**

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

Pour chacun de ces trois critères, le Conseil d'Administration arrête, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, des objectifs « niveau seuil », « niveau cible » et « niveau maximum » cohérents avec ces engagements prioritaires. Chacun des trois critères retenus doit être **pertinent** au regard de la feuille de route RSE du Groupe, être **mesurable et suivi dans le temps** à l'aide d'outils fiables, **faire l'objet de diligences spécifiques des auditeurs de durabilité de la Société,** et être publiés dans le rapport financier annuel.

Ainsi, pour l'exercice 2025, les trois critères retenus, ainsi que les pondérations applicables sont :

- **volet environnemental (6 % de la part variable) : la réduction de l'empreinte carbone de Lagardère mesurée par le taux d'émission de CO_2 des scopes 1 et 2 et d'une partie du scope 3 rapporté aux effectifs** (émissions indirectes correspondant aux déplacements des collaborateurs) ;
- **volet éthique (6 % de la part variable) : le pourcentage de collaborateurs du Groupe formés au programme de conformité lié à la lutte anticorruption ;**
- **volet social (3 % de la part variable) : le renforcement de la mixité au sein des instances dirigeantes et des postes à plus forte responsabilité mesuré au travers du taux de femmes parmi les top exécutifs.**

Pour chacun de ces trois critères :

- aucune rémunération n'est attribuée en deçà du niveau seuil ;
- l'atteinte du niveau seuil permet l'attribution de 50 % de la rémunération fixe ;
- la rémunération est calculée de manière linéaire entre les niveaux seuil et cible et entre les niveaux cible et maximum ;
- aucune surperformance n'est rémunérée au-delà du niveau maximum.

Critères qualitatifs

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir les critères qualitatifs relevant des deux domaines suivants, ayant chacun un poids égal :

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

L'évaluation du niveau de performance atteint dans chacun de ces deux domaines est soumise à l'appréciation du Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

La **part qualitative** de la rémunération variable annuelle est par ailleurs soumise à un **plafond exprimé en un pourcentage de la rémunération fixe au titre du même exercice.**

Clause de « clawback »

La politique de rémunération du Président-Directeur Général comprend une clause dite de « clawback », permettant la restitution de tout ou partie de la rémunération variable annuelle qui leur est versée en cas de circonstances exceptionnelles et graves.

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

C) Rémunération au titre de fonctions exercées au conseil d'administration

Comme les autres membres du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général peut bénéficier d'une rémunération au titre de leur mandat exercé au sein du Conseil d'Administration et de ses comités, selon les règles exposées dans la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration décrite au chapitre 3.6 ci-après.

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

Le Président-Directeur Général peut se voir attribuer chaque année, des droits à actions de performance, dont le montant ne peut dépasser 50 % de la rémunération fixe annuelle.

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 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 du Président-Directeur Général ; 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 ;
- le Président-Directeur Général prend l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de ses risques sur ses actions de performance jusqu'à la fin de leur période de conservation ;
- à l'issue de ces différentes périodes de conservation, les actions correspondantes deviennent cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect des périodes d'interdiction fixées par Lagardère SA dans sa Charte de confidentialité et de déontologie boursière.

Concernant les conditions subordonnant l'acquisition des actions de performance :

Conditions de performance

Les conditions de performance reposent sur des critères correspondant à **des indicateurs clés de la stratégie du Groupe** qui garantissent un alignement fort des intérêts des attributaires avec l'intérêt de la Société et ceux de ses parties prenantes.

Les critères, qui sont tous des critères quantifiables, sont évalués sur une période minimum de trois exercices consécutifs incluant l'exercice au cours duquel les actions de performance sont attribuées (la « période de référence »).

Tant les critères eux-mêmes que les objectifs « niveau cible » et « niveau seuil » sont arrêtés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Les critères retenus doivent être pertinents au regard de la stratégie du Groupe, être mesurables et suivis dans le temps à l'aide d'outils fiables et être couverts par des vérifications indépendantes.

Les critères de performance applicables au titre du plan d'actions de performance 2025-2027 seront les suivants :

- **Pour 35 % des actions de performance attribuées :** l'atteinte au cours de la période de référence du **montant cumulé de résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe « Résop ».**
- **Pour 35 % des actions de performance attribuées :** l'atteinte au cours de la période de référence du montant cumulé de **flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT).**

Pour chacun de ces deux objectifs financiers, le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, arrête, en cohérence avec le budget prévisionnel consolidé qu'il a adopté :

- le « niveau cible » à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à l'objectif, et,
- le « niveau seuil » à partir duquel une acquisition linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées débute et en dessous duquel la totalité des actions allouées à l'objectif est perdue, le niveau seuil ne pouvant en toute hypothèse être inférieur à 66 % du niveau cible ;

- **Pour 30 % des actions de performance attribuées :** l'atteinte d'objectifs précis assignés sur trois critères quantifiables liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de **responsabilité sociale, sociétale et environnementale,** et selon les pondérations suivantes :
  - **volet environnemental (10 %) :**
    - **la réduction de l'empreinte carbone de Lagardère mesurée par le taux d'émission de CO_2 des scopes 1 et 2 et d'une partie du scope 3 rapporté aux effectifs,**
  - **volet éthique (10 %) :**
    - **pour 10 %, la formation de collaborateurs en matière de lutte anticorruption,**
  - **volet social (10 %) :**
    - **pour 10 %, le renforcement de la mixité au sein des instances dirigeantes et des postes à plus forte responsabilité mesuré au travers du taux de femmes parmi les top exécutifs.**

Pour chacun de ces trois objectifs extra-financiers, le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, arrête :

- le « niveau cible » à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à l'objectif ; et,
- le « niveau seuil » à partir duquel une acquisition linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées débute et en dessous duquel la totalité des actions allouées à l'objectif est perdue, le niveau seuil ne pouvant en toute hypothèse être inférieur à 66 % du niveau cible.

Les niveaux cible et seuil sont fixés de manière à demeurer toujours exigeants et cohérents au regard à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement.

Condition de présence

L'acquisition des actions de performance est également soumise à **une condition de « présence »** de trois ans à compter de la date d'attribution des droits.

Au titre de cette condition de « présence », les droits aux actions de performance sont :

- intégralement perdus en cas de démission ou de licenciement ou révocation du dirigeant pour faute avant l'expiration de cette période de trois ans ;
- intégralement maintenus en cas de fin de mandat anticipée du dirigeant pour cause de décès ou d'invalidité avant l'expiration de cette période de trois ans ;
- maintenus partiellement sur une base *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 financiers et extra-financiers, correspondant tous à des indicateurs clés de la stratégie propre de l'entreprise,** que s'agissant des autres modalités d'attribution (volumes, périodes d'acquisition et de conservation, etc.), qui toutes concourent à fidéliser les attributaires et à garantir un alignement fort de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et celui de ses parties prenantes.

3.5.1.2.C. AUTRES AVANTAGES ET BÉNÉFICES

A) Avantages en nature – frais engagés dans l'exercice des fonctions

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

D'autres avantages en nature peuvent être prévus en vertu d'une situation spécifique.

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

B) Retraites supplémentaires

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

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

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

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

Le bénéficiaire acquérait des droits de retraite supplémentaires complétant les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime, étant rappelé que les droits sont gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

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

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

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

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

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

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 13 février 2025, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de poursuivre l'application du régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » qui a été mis en place pour les trois exercices précédents, conformément au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, dont les principales caractéristiques, prévues dans la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2024, sont les suivantes :

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

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

Les mandataires sociaux exécutifs acquièrent des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an.

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

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

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

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

C) Indemnité de cessation de fonction

Le Président-Directeur Général est susceptible de bénéficier d'indemnité de cessation de fonction.

D) Rémunération exceptionnelle

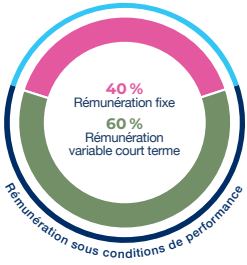
Des primes peuvent, à titre très exceptionnel, être attribuées dans des circonstances très particulières et, notamment, à l'occasion d'opérations spécialement remarquables exigeant une implication forte du Président-Directeur Général, surtout lorsque les effets de ces opérations, bien que très significatifs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

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

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

3.5.1.3 APPLICATION SPÉCIFIQUE DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2025 AU PRÉSIDENT–DIRECTEUR GÉNÉRAL, MONSIEUR ARNAUD LAGARDÈRE

Synthèse de la rémunération maximum 2025 du Président-Directeur Général



Rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 27 février 2024 avait décidé, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE d'augmenter la rémunération fixe de **Monsieur Arnaud Lagardère** dont le montant de 1 140 729 euros était demeuré inchangé depuis 2009, afin de la porter à **1 700 000 euros.**

Ce montant de rémunération fixe reste inchangé pour 2025.

Rémunération variable annuelle

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 13 février 2025, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé que la part variable de la rémunération de Monsieur Arnaud Lagardère s'élèvera à 120 % du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance au niveau cible et ne pourra excéder 150 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général, si les objectifs sont dépassés. Le Conseil d'administration a par ailleurs décidé, dans le cadre de cette nouvelle politique, que l'atteinte de niveau seuil, permettrait à Monsieur Arnaud Lagardère, de se voir attribuer 50 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

Le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2025.

Les rémunérations fixe et variable annuelles de Monsieur Arnaud Lagardère approuvées pour l'exercice 2025 seront par ailleurs réduites, le cas échéant, des montants bruts de la rémunération fixe et variable, respectivement, perçue au titre de l'exercice 2025 en sa qualité de Gérant de Lagardère Radio SCA.

▪ Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général

	Seuil *(% de la rémunération fixe)*	**Cible** *(% de la rémunération fixe)*	**Maximum** *(% de la rémunération fixe)*	**Poids** *(% du variable annuel)*
Critères financiers quantifiables	**35 %**	**84 %**	**105 %**	
CFAIT (35 %)	17,5 %	42 %	52,5 %	70 %
Résop (35 %)	17,5 %	42 %	52,5 %	
Critères RSE quantifiables	**7,5 %**	**18 %**	**22,5 %**	
Émissions de CO_2 (6 %)	3 %	7,2 %	9 %	15 %
Formation lutte anticorruption (6 %)	3 %	7,2 %	9 %	
Femmes top exécutives (3 %)	1,5 %	3,6 %	4,5 %	
Critères qualitatifs	**7,5 %**	**18 %**	**22,5 %**	
Mise en œuvre du plan stratégique (7,5 %)	3,75 %	9 %	11,25 %	15 %
Gouvernance / performance managériale (7,5 %)	3,75 %	9 %	11,25 %	
Total	50 %	120 %	150 %	100 %

Rémunération long terme – attribution d'actions de performance

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 13 février 2025, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunération et de la RSE, de permettre à Monsieur Arnaud Lagardère, de se voir attribuer des droits à actions de performance de la Société, ce dernier ayant cédé la majorité de sa participation au capital social de la Société.

Cette attribution de droits à actions de performance s'appliquerait selon les principes suivants :

- la valeur des droits à actions de performance attribués au Président-Directeur Général ne peut excéder 50 % de sa rémunération fixe ;
- en outre, les actions de performance attribuées au Président-Directeur Général ne peuvent pas excéder 0,05 % du nombre d'actions composant le capital de la Société.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie d'une rémunération en sa qualité d'Administrateur et de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA, dont les modalités d'attribution et de versement sont décrites au paragraphe 3.6 ci-après.

3.5.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2024 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS DE LA SOCIÉTÉ

Cette section comprend notamment, concernant les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et tient compte des évolutions de la gouvernance intervenues au cours de l'année 2024.

En effet, à la suite d'une décision de mise en examen prononcée à l'encontre de Monsieur Arnaud Lagardère, laquelle était assortie d'une mesure provisoire d'interdiction de gérer, ce dernier a été contraint de se démettre de l'ensemble de ses mandats exécutifs au sein du Groupe, et notamment de son mandat de Président-Directeur Général de Lagardère SA. Le recours porté contre cette mesure provisoire a permis de lever partiellement l'interdiction le 28 juin 2024, lui permettant de retrouver ses fonctions et mandats. Monsieur Arnaud Lagardère a donc exercé son mandat de Président-Directeur Général du 1er janvier 2024 au 30 avril 2024 et du 28 juin 2024 au 31 décembre 2024.

Entre le 30 avril 2024 et le 28 juin 2024, Monsieur Arnaud Lagardère a été remplacé par Monsieur Jean-Christophe Thiery, lequel a été, lors de la séance du 30 avril 2024, coopté en qualité d'Administrateur, et nommé Président-Directeur Général de la Société par le Conseil d'Administration, pour la période intermédiaire.

Le Conseil d'Administration a décidé lors de sa séance du 22 mai 2025, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, d'attribuer à Monsieur Jean-Christophe Thiery i) une rémunération fixe ainsi que la prise en charge des frais de déplacement et de représentation, ii) une rémunération au regard de son mandat d'Administrateur et de Président du Conseil d'Administration, et iii) de ne pas lui attribuer de rémunération variable, de rémunération exceptionnelle ou de retraite supplémentaire, en raison du caractère provisoire de son mandat social.

Enfin, Monsieur Pierre Leroy a décidé de faire valoir ses droits à la retraite et a démissionné le 19 mars 2024 de ses mandats de Directeur Général Délégué, membre du Comité Exécutif, et Censeur du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 13 février 2025, et sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé d'appliquer à la rémunération due à Monsieur Pierre Leroy, un prorata à compter de son départ à la retraite le 1er juin 2024, soit sur cinq mois d'exercice.

Ainsi, en application du Code Afep-Medef, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, pour l'année 2024, sont :

- **Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général,** pour les périodes du 1er janvier au 30 avril 2024, puis du 28 juin au 31 décembre 2024 ;
- **Monsieur Jean-Christophe Thiery, Président-Directeur Général,** pour la période du 30 avril 2024 au 28 juin 2024 ;
- **Monsieur Pierre Leroy, Directeur Général Délégué,** dont le départ à la retraite est intervenu le 1er juin 2024.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, avait décidé lors de sa séance du 27 février 2024, les politiques de rémunération 2024 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, lesquelles ont toutes deux été approuvées par l'Assemblée Générale du 25 avril 2024, à hauteur de i) **99,58 %** pour la politique de rémunération du Président-Directeur Général et ii) **99,95 %** pour la politique de rémunération du Directeur Général Délégué.

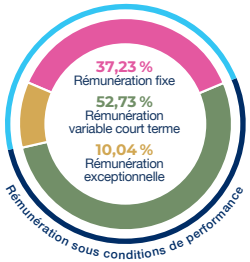
Il est rappelé que le Conseil d'Administration de la Société, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, avait décidé, au regard des pratiques de marché et des règles de bonne gouvernance, d'apporter les évolutions suivantes aux politiques de rémunérations 2024 des mandataires sociaux exécutifs, en ce qui concerne la structure de leur rémunération variable :

- **abandon des modalités de calcul** de la rémunération variable des mandataires sociaux exécutifs sur la base d'un « montant de référence » décorrélé de la rémunération fixe ;
- **fixation pour chacun des critères** de performance de la rémunération variable d'un **niveau minimum, niveau cible, et niveau maximum** permettant ainsi d'éviter tout effet compensatoire entre les critères ;
- **abaissement du plafond de la part qualitative de la rémunération variable** de 30 % à 22,5 % de la rémunération fixe pour le Président-Directeur Général, et de 25 % à 11,25 % de la rémunération fixe pour le Directeur Général Délégué ;
- **abaissement du plafond de la rémunération variable annuelle** du Président-Directeur Général de 200 % à 150 % de la rémunération fixe ;
- pour plus d'informations sur la politique de rémunérations 2024 du Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué, nous vous invitons à vous référer au chapitre 3.5 du Document d'enregistrement universel de 2023.

3.5.2.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS

Les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-3 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Arnaud Lagardère - Président-Directeur Général
Structure de la rémunération versée au titre de 2024
(sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2024)



A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

Dans le cadre d'un changement de structure de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le Conseil d'Administration du 27 février 2024 avait décidé, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE d'augmenter la rémunération brute fixe de Monsieur Arnaud Lagardère qui était demeurée inchangée depuis 2009, à 1 700 000 euros.

Ainsi :

Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général, a perçu, au titre de son mandat de Président-Directeur Général de la Société, pour les périodes du 1er janvier au 30 avril 2024 et du 28 juin au 31 décembre 2024, une **rémunération annuelle fixe** d'un montant de **1 428 503,39 €.**

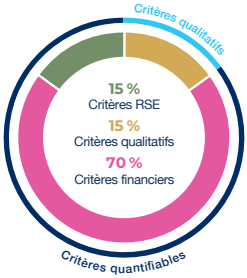
Monsieur Jean-Christophe Thiery, Président-Directeur Général nommé lors de la séance du Conseil d'administration du 30 avril 2024, s'est vu attribuer une rémunération fixe annuelle brute de 1 050 000 €, soit pour la période du 30 avril 2024 au 28 juin 2024, un montant brut de **175 000 €,** et 402,24 € d'avantage en nature.

Monsieur Pierre Leroy, Directeur Général Délégué, a perçu, pour la période courant du 1er janvier au 31 mai 2024, une **rémunération annuelle fixe** d'un montant brut de **614 166,65 €,** et 6 758 € d'avantage en nature.

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE

Les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-3 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle 2024 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs



Rémunération annuelle variable versée au cours de l'exercice 2024

Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos et étant soumise à l'approbation des actionnaires dans le cadre du vote *say on pay* « ex post » (article L. 22-10-34 II du Code de commerce), la rémunération variable annuelle au titre d'un exercice donné n'est versée au bénéficiaire qu'au cours de l'exercice suivant.

Ainsi, les rémunérations variables dues aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2023 n'ont été versées qu'en 2024, après l'approbation des actionnaires recueillie lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2024 (résolutions nos 7 et 8, chacune adoptée avec plus de 99 % des suffrages).

Ces rémunérations variables attribuées au titre de l'exercice 2023 et versées en 2024 se sont élevées à leurs montants maximums, soit :

- **pour Monsieur Arnaud Lagardère :** 1 619 915 € *(142 % de la rémunération fixe) ;*
- **pour Monsieur Pierre Leroy :** 906 100 € *(61 % de la rémunération fixe),* ainsi qu'une prime exceptionnelle de 545 000 €.

Rémunération annuelle variable attribuée au titre de l'exercice 2024

Il est rappelé que le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 27 février 2024, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé que la part variable de la rémunération de Monsieur Arnaud Lagardère s'élèverait à 120 % du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance au niveau cible et ne pourrait excéder 150 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général, si les objectifs sont dépassés.

La part variable de la rémunération de Monsieur Pierre Leroy s'élèverait pour sa part, à 60 % du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance au niveau cible et ne pourrait excéder 75 % de la rémunération fixe annuelle du Directeur Général Délégué, si les objectifs sont dépassés.

Il est par ailleurs rappelé que le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 22 mai 2024 a décidé qu'il ne serait pas octroyé de rémunération variable à Monsieur Jean-Christophe Thiery, en raison du caractère provisoire de son mandat de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Lors de sa réunion du 13 février 2025, le Conseil d'Administration a examiné, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE réuni le 6 février 2025, les niveaux de performance atteints au titre des différents critères sur lesquels reposait la rémunération annuelle variable de Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général et de Monsieur Pierre Leroy, Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2024.

Ces niveaux de performance et les montants de rémunérations variables en résultant pour chacun des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont détaillés dans les tableaux figurant ci-après.

Part quantifiable de la rémunération variable annuelle :

L'application des niveaux de performance des critères financiers et extra-financiers quantifiables, aboutit à une part variable de la rémunération annuelle égale à :

- **pour Monsieur Arnaud Lagardère : 1 717 471 € ;**
- **pour Monsieur Pierre Leroy : 310 239 €** (prorata sur 5/12e).

Part qualitative de la rémunération variable annuelle :

La rémunération variable des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs inclut enfin une part qualitative, représentant un poids de 15 % de la rémunération variable annuelle, et reposant sur deux objectifs prioritaires précis, ayant chacun une pondération identique :

- **le déploiement du plan stratégique du Groupe** (7,5 %) ;
- **la qualité de la gouvernance et de la performance managériale** (7,5 %).

La part qualitative de la rémunération variable est **plafonnée à hauteur de 22,5 % de la rémunération fixe pour Arnaud Lagardère, soit 382 500 €, et 165 825 € pour Monsieur Pierre Leroy plafonnée à 11,25 % de sa rémunération fixe.**

Lors de sa réunion du 13 février 2025, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a considéré, au vu notamment des réalisations présentées ci-après, que les objectifs fixés avaient été remplis de manière très satisfaisante en 2024 avec une implication personnelle très forte des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Déploiement du plan stratégique du Groupe

En 2024, dans un environnement toujours marqué par des incertitudes économiques du fait de fortes tensions inflationnistes, ainsi que géopolitiques avec les conflits russo-ukrainien et israélo-palestinien, et enfin sanitaire par l'extrême prudence de la Chine en termes de voyage, la Direction Générale a maintenu une attention constante à la poursuite des efforts de maîtrise des coûts sur l'intégralité du Groupe, et mis en place une nouvelle politique d'achat et de contrôle de sa trésorerie, afin d'optimiser ses revenus. La Direction Générale a supervisé et adapté sa feuille de route stratégique selon l'évolution des activités du Groupe et des événements extérieurs précités, de sorte que (i) un plan de performance opérationnelle ambitieux a été mis en œuvre pour Lagardère Travel Retail avec une attention maintenue sur les opportunités de développement et, (ii) le renforcement des positions de Lagardère Publishing, moteur de puissance et de résilience du Groupe, s'est poursuivi.

Sur le plan des investissements/désinvestissements, l'année 2024 a été marquée par la cession de l'hebdomadaire *Paris Match,* l'un des plus prestigieux titres de presse en France, au groupe LVMH. Cette opération a nécessité une implication forte de la Direction Générale, durant les phases de négociation mais également d'un point de vue social, afin d'assurer une communication continue auprès des salariés.

Lagardère Publishing a également renforcé sa présence aux États-Unis fin novembre 2024 avec l'acquisition par Hachette Book Group, de 100 % du capital social de Sterling Publishing Co. Inc, auprès de la société Barnes & Noble. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie du Groupe de développement à l'international, avec l'acquisition d'un portefeuille de marques éditoriales dynamiques et diversifiées, et a permis de consolider les liens avec Barnes & Noble, chaîne de librairies leader aux États-Unis, et partenaire clef sur ce marché pour Lagardère Publishing.

Lagardère Travel Retail a par ailleurs reporté un important appel d'offres Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam Schiphol, quatrième plus grand hub aérien d'Europe. L'aéroport d'Amsterdam Schiphol représente une opportunité exceptionnelle pour Lagardère Travel Retail détendre sa présence en Duty Free sur des marchés européens stratégiques.

Lagardère News a également connu au cours de 2024 de beaux succès, notamment le lancement du nouveau magazine *Le JDNews* au mois de septembre, dont les premières ventes démontrent l'enthousiasme des lecteurs, ainsi que le premier développement immobilier à Miami de la marque Elle.

Enfin, Lagardère Radio a surperformé en 2024, avec plus de 5 millions d'auditeurs quotidiens et des records d'audience pour RFM et Europe 1.

Qualité de la gouvernance, performance managériale

Face à la montée en puissance des enjeux RSE, la Direction Générale a été fortement impliquée au cours de l'exercice 2024, dans la mise en œuvre de la Directive « Corporate Sustainability Reporting Directive » applicable à la Société à compter du 1er janvier 2024. En effet, à la suite de l'analyse de double matérialité réalisée fin 2023, la Direction Générale s'est investie en 2024 dans le choix des Commissaires aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité, lesquels ont été nommés par l'Assemblée Générale du 25 avril 2024, et a mis en place le reporting à l'élaboration du premier rapport de durabilité de la Société.

En matière de Compliance, l'implication forte de la Direction Générale a porté plus particulièrement, dans le domaine de la lutte contre la corruption, En matière de Compliance, l'implication forte de la Direction Générale a permis plus particulièrement, dans le domaine de la lutte contre la corruption, sur la diffusion dans l'ensemble des entités du Groupe d'une formation en ligne multilingue en matière de lutte anticorruption. Cette formation intègre un message de la Direction Générale rappelant l'importance de la lutte anticorruption au sein du Groupe.

Compte tenu de cette appréciation, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a décidé lors de sa séance du 13 février 2025, de verser le maximum de la part qualitative attribuable au titre de la rémunération variable des deux mandataires sociaux, aboutissant aux montants suivants :

- **pour Monsieur Arnaud Lagardère : 382 500 € ;**
- **pour Monsieur Pierre Leroy : 69 093,75 €** (prorata sur 5/12e).

Synthèse des parts variables attribuées au titre de l'exercice 2024 aux mandataires sociaux exécutifs

L'application des critères exposés ci-dessus a conduit à l'attribution au titre de l'exercice 2024 des parts variables suivantes, qui ne seront versées qu'au cours de l'exercice 2025, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

▪ M. Arnaud Lagardère

			Réalisé en 2024	Niveau seuil	Niveau cible	Niveau max	Montant de la rémunération variable annuelle à verser *(en euros)*
Critères financiers : 70 % de la rémunération variable annuelle maximum	Free cash-flow (30 %)	*% de la rémunération fixe*	**45 %**	0 %	36 %	45 %	765 000 €
		Valeur de l'indicateur en millions d'euros	**423**	315,4	332	348,6	
	Résultat opérationnel courant (Résop) (25 %)	*% de la rémunération fixe*	**27,5 %**	0 %	30 %	37,5 %	467 500 €
		Valeur de l'indicateur en millions d'euros	**593,5**	566	596	625,8	
	Marge opérationnelle (15 %)	*% de la rémunération fixe*	**8,47 %**	0 %	18 %	22,5 %	144 000 €
		Valeur de l'indicateur en %	**6,64 %**	6,48 %	6,82 %	7,16 %	
Total financier			**80,97 %**	**0 %**	**84 %**	**105 %**	**1 376 500 €**
Critères extra–financiers quantifiables : 15 % de la rémunération variable annuelle maximum	Émissions de CO_2 (6 %)	*% de la rémunération fixe*	**9 %**	0 %	7,2 %	9 %	153 000 €
		Valeur de l'indicateur	**3,97**	4,56	4,45	4,36	
	Évaluation EcoVadis (6 %)	*% de la rémunération fixe*	**7,46 %**	0 %	7,2 %	9 %	126 771 €
		Valeur de l'indicateur en %	**61 %**	52 %	60 %	67 %	
	Femmes top exécutives (3 %)	*% de la rémunération fixe*	**3,6 %**	0 %	3,6 %	4,5 %	61 200 €
		Valeur de l'indicateur en %	**46 %**	45 %	46 %	47 %	
Total extra-financier			**19,92 %**	**0 %**	**18 %**	**22,5 %**	**340 971 €**

			Réalisé en 2024	Niveau seuil	Niveau cible	Niveau max	Montant de la rémunération variable annuelle à verser *(en euros)*
Critères qualitatifs : 15 % de la rémunération variable annuelle	Déploiement du plan stratégique (7,5 %)	*% de la rémunération fixe*	**11,25 %**	0 %	9 %	11,25 %	191 250 €
	Qualité de la gouvernance et de la performance managériale (7,5 %)	*% de la rémunération fixe*	**11,25 %**	0 %	9 %	11,25 %	191 250 €
Total qualitatif			**22,5 %**	**0 %**	**18 %**	**22,5 %**	**382 500 €**
Total de la rémunération variable annuelle			123,53 %	0 %	120 %	150 %	2 099 971 €

- M. Pierre Leroy

			Réalisé en 2024	Niveau seuil	Niveau cible	Niveau max	Montant de la rémunération variable annuelle à verser *(en euros)*	Prorata temporis (5/12e)
Critères financiers : 70 % de la rémunération variable annuelle maximum	Free cash-flow (30 %)	*% de la rémunération fixe*	**22,50 %**	0 %	18 %	22,5 %	331 650 €	
		Valeur de l'indicateur en millions d'euros	**423**	315,4	332	348,6		
	Résultat opérationnel courant (Résop) (25 %)	*% de la rémunération fixe*	**13,75 %**	0 %	15 %	18,8 %	202 675 €	
		Valeur de l'indicateur en millions d'euros	**593,5**	566	596	625,8		
	Marge opérationnelle (15 %)	*% de la rémunération fixe*	**4,24 %**	0 %	9 %	11,25 %	62 428 €	
		Valeur de l'indicateur en %	**6,64 %**	6,48 %	6,82 %	7,16 %		
Total financier			**40,49 %**	**0 %**	**42 %**	**52,50 %**	**596 753 €**	**248 647,08 €**
Critères extra-financiers quantifiables : 15 % de la rémunération variable annuelle maximum	Émissions de CO_2 (6 %)	*% de la rémunération fixe*	**4,5 %**	0 %	3,6 %	4,5 %	66 330 €	
		Valeur de l'indicateur	**3,97**	4,56	4,45	4,36		
	Évaluation EcoVadis (6 %)	*% de la rémunération fixe*	**3,73 %**	0 %	3,6 %	5 %	54 959 €	
		Valeur de l'indicateur en %	**61 %**	52 %	60 %	67 %		
	Femmes top exécutives (3 %)	*% de la rémunération fixe*	**1,8 %**	0 %	1,8 %	2,25 %	26 532 €	
		Valeur de l'indicateur en %	**46 %**	45 %	46 %	47 %		
Total extra-financier			**9,96 %**	**0 %**	**9 %**	**11,25 %**	**147 821 €**	**61 592,08 €**
Critères qualitatifs : 15 % de la rémunération variable annuelle	Déploiement du plan stratégique (7,5 %)	*% de la rémunération fixe*	**5,625 %**	0 %	4,5 %	5,625 %	82 912,50 €	
	Qualité de la gouvernance et de la performance managériale (7,5 %)	*% de la rémunération fixe*	**5,625 %**	0 %	4,5 %	5,625 %	82 912,50 €	
Total qualitatif			**11,25 %**	**0 %**	**9 %**	**11,25 %**	**165 825 €**	**69 093,75 €**
Total de la rémunération variable annuelle			61,76 %	0 %	60 %	75 %	910 399 €	379 333 €

C) RÉMUNÉRATION AU TITRE DE MANDATS

Comme les autres membres du Conseil d'Administration, Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général du 1er janvier au 30 avril, et du 28 juin au 31 décembre 2024 s'est vu attribuer une rémunération d'un montant de **44 380,30 €** au titre de l'exercice 2024 (9 séances sur 12), et Monsieur Jean-Christophe Thiery, Président-Directeur Général du 30 avril au 28 juin 2024, une rémunération de **14 793,43 €** (3 séances sur 12) en application des règles de répartition décrites au chapitre 3.6 ci-après.

Monsieur Pierre Leroy, Censeur, ne s'est vu attribuer aucune rémunération au titre de sa participation au Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2024.

D) ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Monsieur Arnaud Lagardère et Monsieur Pierre Leroy n'ont pas bénéficié d'attribution d'actions de performance en 2024.

Monsieur Pierre Leroy s'était vu attribuer 35 000 actions gratuites de performance au titre du plan du 14 mars 2022, lequel est arrivé à échéance le 15 mars 2025. L'application de la proratisation au regard de son départ à la retraite à compter du 1er juin 2024, sur la Période de Référence du plan, et correspondant à un taux de 80,5 %, a conduit à la réduction de ses droits à actions à un volume de 28 194 actions de performance, lesquelles sont restées soumises aux mêmes conditions et modalités. Le Conseil d'Administration lors de sa séance du 18 mars 2025, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a constaté la réalisation des conditions de performance à hauteur de 77,69 %, permettant à Monsieur Pierre Leroy d'acquérir 21 904 actions gratuites de performance.

Par ailleurs, Monsieur Pierre Leroy avait également bénéficié de l'attribution de 35 000 actions de performance au titre du plan du 18 avril 2023. L'application de la proratisation au regard de son départ à la retraite à compter du 1er juin 2024, sur la Période de Référence, correspondant à un taux d'environ 47,2 %, a conduit à la réduction de ses droits à actions à un volume de 16 528 actions de performance, lesquelles restent soumises aux mêmes conditions de performance et modalités.

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

Conformément à la politique de rémunération, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont bénéficié en 2024 d'une voiture de fonction.

La valorisation faite de l'avantage en nature correspondant à l'usage éventuellement personnel qu'ils ont pu en faire s'élève aux montants suivants :

- **pour Monsieur Arnaud Lagardère :** 9 748,83 € ;
- **pour Jean-Christophe Thiery :** 402,24 € ;
- **pour Monsieur Pierre Leroy :** 6 758 €.

F) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé les dispositifs de retraite supplémentaire « à droits aléatoires » régi par l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, le régime dont bénéficient les dirigeants mandataires sociaux a été fermé à compter du 4 juillet 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires et leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

Les montants estimatifs des futures rentes annuelles s'établissaient au 31 décembre 2024 à 686 490 € pour chacun de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy.

Le Conseil d'Administration au cours de sa réunion du 17 décembre 2021 a décidé de mettre en place avec effet rétroactif à compter du 1er janvier 2020, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale et dont les principales caractéristiques sont décrites en section 3.5 du présent Document d'enregistrement universel, au bénéfice de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy.

L'acquisition des droits s'effectue sous réserve de l'atteinte d'un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs annuels financiers et extra-financiers fixés au titre de la rémunération variable annuelle du bénéficiaire concerné, étant précisé qu'à titre dérogatoire, et en conformité avec la réglementation, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 n'était pas soumise à des conditions de performance.

Les conditions de performance ayant été atteintes, Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy ont chacun acquis des droits représentant 1,25 % de leurs rémunérations de référence respectives au titre de 2024 et des trois précédents exercices.

Les droits font l'objet d'un versement de contributions à l'organisme assureur en charge du régime. Le montant des contributions versées à ce titre est établi par un actuaire indépendant. Les cotisations sont exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, en contrepartie du paiement d'une contribution patronale de 29,7 %.

Les montants estimatifs des futures rentes annuelles s'établissaient au 31 décembre 2024 à **127 083 € pour Monsieur Arnaud Lagardère,** dont un montant brut de 28 980 € acquis au titre de l'exercice 2024, et à **120 867 € pour Monsieur Pierre Leroy,** dont un montant brut de 19 002 € acquis au titre de l'exercice 2024.

Aucun montant n'a été versé à Messieurs Arnaud Lagardère dans le cadre de ces régimes de retraite.

Monsieur Pierre Leroy, ayant fait valoir ses droits à la retraite à compter du 1er juin 2024, celui-ci a liquidé sa retraite supplémentaire, pour un montant global de **807 357 €,** au titre des deux régimes de retraite supplémentaire.

G) INDEMNITÉ DE CESSATION DE FONCTION

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

Le départ à la retraite de Monsieur Pierre Leroy au 1er juin 2024, qui bénéficiait d'un contrat de travail avec la société Lagardère Management, a entraîné l'attribution des montants suivants :

- indemnités de départ à la retraite pour un montant de 1 697 860 € au titre de l'application de la convention collective de la métallurgie, à savoir six mois de la dernière rémunération de référence au-delà de quarante ans d'ancienneté ;
- un solde de congés payés au titre de son contrat de travail, pour un montant de 167 500 €.

H) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Conformément à la politique de rémunération approuvée et aux dispositions du Code Afep-Medef autorisant le Conseil d'Administration à octroyer à un mandataire social une rémunération exceptionnelle en cas d'opération transformante, le Conseil d'Administration lors de sa séance du 13 février 2025, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé le versement d'une rémunération exceptionnelle à Monsieur Arnaud Lagardère, pour un montant brut de **400 000 euros.**

En effet, le Conseil d'Administration a constaté au cours de l'exercice 2024, la finalisation de l'opération de scission de la société Vivendi, et la création et cotation de la société Louis Hachette Group, devenu l'actionnaire majoritaire de Lagardère SA. Monsieur Arnaud Lagardère a particulièrement contribué à la faisabilité de cette opération dans de bonnes conditions notamment par un dialogue constant avec les partenaires sociaux, une communication transparente avec les salariés, l'organisation de réunions sur le calendrier et l'organisation de l'opération.

Cette rémunération exceptionnelle, qui lui sera versée sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025, représentera un montant équivalent à 37 % de sa rémunération fixe.

Monsieur Pierre Leroy ne s'est vu attribuer aucune rémunération exceptionnelle au titre de 2024, et a perçu en 2024, postérieurement à l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2024, la rémunération exceptionnelle d'un montant de 545 000 € qui lui a été attribuée au titre de 2023.

3.5.2.2 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

Les informations et les tableaux de cette section présentent les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs selon le format recommandé par le Code Afep-Medef et par la recommandation de l'AMF n° 2021-02.

- M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)

	Exercice 2023		Exercice 2024	
	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	**1 428 503**	**1 428 503**
Rémunération variable	2 281 458 (1)	1 619 915 (1)	**1 619 915** (1)	**2 099 971** (1)
Rémunération exceptionnelle	-	-	**-**	**400 000**
Rémunération allouée à raison d'un mandat	85 413	47 500	**47 500**	**44 380**
Avantages en nature au titre du mandat	24 451	24 451	**9 749**	**9 749**
Total	3 532 051	2 832 595	3 105 667	3 982 603

(1) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

Monsieur Arnaud Lagardère, actionnaire significatif de la Société, n'a reçu ni options de souscription ou d'achat d'actions ni action gratuite depuis 2003.

- **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice :** néant.
- **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice :** néant.
- **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice :** néant.
- **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice :** néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées

	Exercice 2023	Exercice 2024
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 832 595	**3 982 603**
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	**Néant**
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	**Néant**
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	Néant	**Néant**
Total	2 832 595	3 982 603

- M. Jean-Christophe Thiery

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)

	Exercice 2023		Exercice 2024	
	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués
Rémunération fixe	-	-	**175 000**	**175 000**
Rémunération variable	-	-	**-**	**-**
Rémunération exceptionnelle	-	-	**-**	**-**
Rémunération allouée à raison d'un mandat	-	-	**-**	**14 793,43**
Avantages en nature au titre du mandat	-	-	**402,24**	**402,24**
Total	-	-	175 402,24	190 195,67

- **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice :** néant.
- **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice :** néant.
- **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice au titre du mandat :** néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées

	Exercice 2023	Exercice 2024
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	-	**190 195,67**
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	**Néant**
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	**Néant**
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	-	**Néant**
Total	-	190 195,67

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)

	Exercice 2023		Exercice 2024	
	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués
Rémunération fixe	1 474 000	1 474 000	**614 167**	**614 167**
Rémunération variable	1 105 500 (1)	906 100 (1)	**906 100 (1)**	**379 333**
Rémunération exceptionnelle	800 000	545 000	**545 000**	**-**
Rémunération allouée à raison d'un mandat	-	-	**-**	**-**
Avantages en nature	16 219	16 219	**6 758**	**6 758**
Indemnité de départ en retraite	-	-	**1 697 860**	**1 697 860**
Indemnités de congés payés	-	-	**167 500**	**167 500**
Liquidation de la retraite supplémentaire	-	-	**807 357**	**807 357**
Total	3 395 719	2 941 319	4 744 742	3 672 975

(1) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

- **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice :** néant.
- **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice :** néant.
- **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice :** 0.

Droits à actions de performance en cours

Autorisation AG	Date du plan	Nombre attribué	Solde des droits en cours	Valorisation en norme IFRS au 31/12/24	Date d'acquisition	Conditions de performance
22/04/2022	14/03/2022	35 000	28 194	628 162 €	14/03/2025	oui
22/04/2022	18/04/2023	35 000	16 528	332 378 €	20/04/2026	oui

- **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice :** néant.
- **Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice :** 23 175.

Options de souscription ou d'achat d'actions

Lagardère SA ne procède plus à l'attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions depuis 2008, étant précisé qu'il ne s'agissait en l'espèce que de plans d'achat d'actions. Le dernier plan a été mis en œuvre le 14 décembre 2008 et est arrivé à échéance en 2016.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées

	Exercice 2023	Exercice 2024
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 941 319	**3 672 975**
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	**Néant**
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	**Néant**
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	Néant	**Néant**
Total	2 941 319	3 672 975

Les principales caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions de performance en vigueur au 31 décembre 2024 et des attributions aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont présentées dans le tableau ci-après :

	Plan 2019	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024 I	Plan 2024 II
Date d'Assemblée	**10/05/19**	**30/06/21**	**30/06/21**	**22/04/22**	**22/04/22**	**22/04/22**
Date d'attribution	**14/05/19**	**24/09/21**	**14/03/22**	**18/04/23**	**25/04/24**	**21/10/24**
Nombre total d'actions attribuées gratuitement dont nombre attribué à :	**64 000**	**34 000**	**35 000**	**35 000**	**-**	**-**
Monsieur Arnaud Lagardère (*)	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	32 000	34 000	35 000	35 000	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	32 000	-	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	**15/05/22**	**25/09/24**	**15/03/25**	**20/04/26**	**26/04/24**	**22/10/27**
Date de fin de période de conservation (*)	**15/05/24**	**25/09/26**	**15/03/27**	**20/04/28**	**N/A**	**N/A**
Conditions de performance	**Oui**	**Oui**	**Oui**	**Oui**	**Oui**	**Oui**
Nombre d'actions acquises au 28 février 2025	**44 800**	**23 175**	**En cours**	**En cours**	**-**	**-**
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	**19 200**	**10 825**	**6 806**	**18 472**	**-**	**-**
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	9 600	10 825	6 806	18 472	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	9 600	-	-	-	-	-
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2024	**0**	**23 175**	**28 194**	**16 528**	**-**	**-**
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	23 175	28 194	16 528	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	0	-	-	-	-	-

(*) Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général, ne bénéficie d'aucune action de performance et il n'en bénéficiait pas non plus lorsqu'il était Gérant.

▪ Autres éléments

Dirigeants Mandataires Sociaux exécutifs	Contrat de travail [1]		Régime de retraite complémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Arnaud Lagardère								
Fonction : Président-Directeur Général Date de début de mandat : 30 juin 2021 Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur l'exercice clos le 31 décembre 2026		X	X [2]			X		X
Jean-Christophe Thiery								
Fonction : Président-Directeur Général Date de début de mandat : 30 avril 2024 Date de fin de mandat : 28 juin 2024		X		X		X		X
Pierre Leroy								
Fonction : Directeur Général Délégué Date de début de mandat : 30 juin 2021 Date de fin de mandat : 19 mars 2024 Prise de la retraite : 1er juin 2024	X [1]		X [2]		X [3]			X

(1) S'agissant du non-cumul du mandat social avec un contrat de travail, seuls sont visés par les recommandations Afep-Medef, le Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général, le Directeur Général dans les sociétés à Conseil d'Administration, le Président du Directoire, le Directeur Général unique dans les sociétés à Directoire et à Conseil de Surveillance et le Gérant dans les sociétés en commandite par actions, de telle sorte que ces dernières ne s'appliquent pas en l'espèce pour Monsieur Pierre Leroy en sa qualité de Directeur Général Délégué de la Société.
(2) Voir paragraphe 3.5.1.2.C B)/3.5.2.1 F).
(3) Voir paragraphe 3.5.1.3.C B)/3.5.2.1 S).

RATIOS D'ÉQUITÉ

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, sont présentés ci-après :

- les ratios entre, d'une part, la rémunération du dirigeant et, d'autre part, les rémunérations moyenne et médiane, sur une base équivalent temps plein, des salariés de la Société autres que les dirigeants ;
- l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les dirigeants, et des ratios susvisés, au cours des cinq exercices les plus récents au moins.

En complément de cette obligation légale, le Code Afep-Medef recommande que les sociétés cotées ayant peu de salariés publient ces informations en retenant un périmètre plus représentatif de la masse salariale ou des effectifs en France, en précisant que 80 % des effectifs en France peut être considéré comme un périmètre représentatif.

La société Lagardère SA emploie moins d'une dizaine de salariés, ceux-ci n'incluant pas les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, rattachés à une société tierce.

Les tableaux ci-dessous présentent ainsi les informations requises, d'une part, (i) sur le périmètre correspondant à la société Lagardère SA, conformément aux termes des dispositions impératives de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et, d'autre part, (ii) sur le périmètre correspondant à **l'ensemble des sociétés françaises contrôlées exclusivement par Lagardère SA au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce,** conformément à la recommandation 27.2 du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère. **Le périmètre couvre ainsi 100 % des effectifs en France.**

Pour chacun des exercices 2019 à 2024, les tableaux ci-dessous présentent **les rémunérations versées au cours de l'exercice** (c'est-à-dire notamment incluant les parts variables attribuées au titre de l'exercice précédent).

Les rémunérations incluent, pour les dirigeants comme pour les salariés, les parts fixes, les parts variables et les rémunérations exceptionnelles versées au cours de l'exercice indiqué, sur une base brute.

Conformément aux lignes directrices publiées par l'Afep, les montants indiqués incluent également les valorisations (en norme IFRS) des **actions gratuites, attribuées au cours de l'exercice.** Il convient toutefois de préciser que cette valorisation, qui est celle des droits initialement attribués, ne correspond par principe pas à la valorisation des actions effectivement livrées à la fin de la période d'acquisition, qui dépend, elle, à la fois (i) du cours de Bourse au jour de la livraison et (ii) du niveau d'atteinte des conditions de performance fixées. Sur ce dernier volet, il est précisé que sur le plan attribué en 2019, le taux global moyen de livraison des actions au Directeur Général Délégué a été de 35 %. Par ailleurs, la valeur des actions au jour de leur livraison ne correspond toujours pas à une rémunération versée aux dirigeants puisque les actions ne peuvent en toute hypothèse pas être cédées avant au moins deux années et doivent encore être conservées au-delà pour 50 % d'entre elles. Il convient par ailleurs de noter qu'aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué au cours de l'exercice 2020.

Les montants indiqués dans les tableaux ci-dessous n'incluent pas, en revanche, la valorisation des avantages en nature et, pour les salariés, les éléments d'épargne salariale (intéressement, participation, etc.), ces éléments ne pouvant pas être remontés pour l'ensemble des salariés du périmètre France.

Enfin, les critères de performance retenus sont les critères financiers utilisés pour la détermination de la part variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, à savoir :

(i) au titre des exercices 2019 à 2020 :
- le taux de progression du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) déterminé selon les règles définies dans la guidance donnée au marché ; et,
- les flux opérationnels consolidés, critère représentatif du flux de trésorerie dégagé par l'exploitation des activités opérationnelles du Groupe.

(ii) au titre des exercices 2021 et 2022 :
- le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) ; et,
- le free cash-flow.

(iii) au titre des exercices 2023 et 2024 :
- le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) ;
- le free cash-flow ; et,
- la marge opérationnelle.

Les rémunérations indiquées pour chaque exercice étant les rémunérations versées, ces indicateurs de performance sont donnés à chaque fois pour l'exercice N-1, exercice au titre duquel ils ont été appréciés pour la détermination des parts variables versées au cours de l'exercice N.

Au titre de l'exercice 2024, il est constaté que la rémunération moyenne de la Société est en augmentation par rapport à l'exercice précédent.

La rémunération médiane de la Société en 2024 connaît une forte hausse par rapport à l'exercice précédent, s'expliquant par le recrutement de nouveaux salariés chez Lagardère SA entraînant des écarts de salaire plus importants. En conséquence, le ratio médian de la Société est en forte baisse pour Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy en 2024.

Au titre de l'exercice 2024, les ratios obtenus entre la rémunération de Monsieur Arnaud Lagardère et les rémunérations moyenne et médiane du Groupe sont en baisse comparés à l'exercice précédent, pouvant s'expliquer par le versement en 2024 d'une rémunération variable moins importante qu'en 2023, année qui avait connu une forte surperformance notamment par la reprise du trafic aérien, post crise sanitaire.

Le ratio entre la rémunération de Monsieur Pierre Leroy et la rémunération moyenne du Groupe est en baisse par rapport à l'année précédente, étant précisé que Monsieur Pierre Leroy ayant fait valoir ses droits à la retraite le 1er juin 2024, le Conseil d'Administration ne lui a pas attribué d'actions gratuites de performance en 2024, et les droits à actions gratuites en cours ont également été proratisée.

▪ M. Arnaud Lagardère

	2020	2021	2022	2023	2024
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 672 455	1 534 479	2 851 823	3 422 187	**3 048 418**
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	277 431	299 002	245 902	245 545	**294 058**
Ratio vs rémunération moyenne Société	10	5	12	14	**10**
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	212 681	221 728	250 954	153 562	**321 965**
Ratio vs rémunération médiane Société	13	7	11	22	**9**
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	52 338	52 301	53 941	57 418	**61 879**
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	51	29	53	60	**49**
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (*) (en €)	50 675	50 901	51 214	50 552	**48 709**
Ratio vs rémunération médiane Groupe France (*)	53	30	56	68	**63**
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+5,63	Sans objet	Sans objet	Sans objet	**Sans objet**
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	513,6	Sans objet	Sans objet	Sans objet	**Sans objet**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées sur N-1 (en M€)	Sans objet	(155)	238	438	**593,5**
Free cash-flow sur N-1 (en M€)	Sans objet	(256)	456	221	**423**

(*) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020.

▪ M. Pierre Leroy

	2020	2021	2022	2023	2024
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 123 367	2 464 140 (*)	4 159 300 (*)	4 083 350 (*)	**3 025 807 (**)**
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	277 431	299 002	245 902	245 545	**294 058**
Ratio vs rémunération moyenne Société	8	8	17	17	**10**
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	212 681	221 728	250 954	153 562	**321 965**
Ratio vs rémunération médiane Société	10	11	17	27	**9**
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	52 338	52 301	53 941	57 418	**61 879**
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	41	47	77	71	**49**
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (***) (en €)	50 675	50 901	51 214	50 552	**48 709**
Ratio vs rémunération médiane Groupe France (***)	42	36	66	67	**62**
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+5,63	Sans objet	Sans objet	Sans objet	**Sans objet**
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	513,6	Sans objet	Sans objet	Sans objet	**Sans objet**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées sur N-1 (en M€)	Sans objet	(155)	238	438	**593,5**
Free cash-flow sur N-1 (en M€)	Sans objet	(256)	456	221	**423**

(*) Montant incluant la valorisation IFRS de 34 000 droits à actions de performance pour 2021 et à 35 000 droits à actions de performance pour 2022 et 2023. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020. Le taux global moyen de livraison des actions attribuées en 2016, 2017, 2018 et 2019 est de 50,5 %. Les actions une fois livrées doivent en toute hypothèse être conservées pendant au moins deux ans et pour 25 % jusqu'à la cessation des fonctions.

(**) Montant incluant la valorisation IFRS de 28 194 droits à actions de performance pour 2022 et 15 528 actions de performance pour 2023 (prorata appliqué sur 35 000 droits à actions de performance, au regard du départ à la retraite de Monsieur Pierre Leroy, à compter du 1er juin 2024).

(***) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020.

3.5.2.3 APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2024 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont soumis, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-77 II et L. 22-10-34 du Code de commerce, à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

Ces éléments, qui vous ont été présentés en détail dans les sections précédentes, peuvent être résumés ainsi qu'il suit selon le format recommandé par le Code Afep-Medef.

▪ Arnaud Lagardère

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 428 503 €	1 428 503 €	▸ La rémunération fixe annuelle brute a été fixée en 2024 d'un montant de 1 700 000 €. ▸ Monsieur Arnaud Lagardère, ayant exercé son mandat de Président-Directeur Général du 1er janvier au 30 avril, puis du 28 juin au 31 décembre 2024, ce dernier a reçu en 2024 une rémunération fixe brute globale de 1 428 503 €.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération variable annuelle	1 619 915 € (montant attribué au titre de 2023 approuvé à 99,28 % lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2024 – 7e résolution)	2 099 971 €	▸ Cette rémunération variable annuelle comprend : – une part quantifiable basée : ▪ à hauteur de 70 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2024 (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe, free cash–flow et marge opérationnelle), voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel, ▪ à hauteur de 15 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2024 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (émission de CO_2, évaluation EcoVadis, taux de femmes top exécutives) (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel) ; – une part qualitative à hauteur de 15 % basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ▸ La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 85 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 15 % sur des critères qualitatifs. ▸ La rémunération variable annuelle peut atteindre 120 % du montant brut de la rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance au niveau cible et 150 % en cas d'atteinte au niveau maximum. ▸ Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut ainsi dépasser 150 % de la rémunération fixe et la part qualitative de cette rémunération variable est elle-même sous-plafonnée à 22,5 % de la rémunération fixe. ▸ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2024, la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère a atteint 123,53 % de sa rémunération fixe.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	▸ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	▸ Aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère depuis 2003, année de son premier mandat de dirigeant mandataire social exécutif.
Rémunération exceptionnelle	N/A	400 000 €	▸ Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 13 février 2025, a décidé, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, d'attribuer à Monsieur Arnaud Lagardère, une rémunération exceptionnelle d'un montant de 400 000 €, au titre de son implication forte sur le projet de scission partielle de Vivendi et de création et cotation de la société Louis Hachette Group.
Rémunération à raison d'un mandat	47 500 € (montant attribué au titre de 2023 pour les mandats de Président du Conseil)	44 380 €	▸ Ce montant dû à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2024 correspond à la rémunération de son mandat de Président du Conseil d'Administration, soit 2 parts associées à un taux d'assiduité de 100 %.
Avantages en nature	9 749 €	9 749 €	▸ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024 (ou valorisations comptables)	Présentation
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	▸ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	▸ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	▸ Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▸ Conformément aux dispositions de la loi « PACTE » et de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime a été fermé en 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ainsi que leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. ▸ Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ▸ Au 31 décembre 2024, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Arnaud Lagardère conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à 686 490 €, soit environ 21,45 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2024. ▸ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2024 dans le cadre de ce régime. ▸ Un régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale a été mis en place en 2021 avec effet rétroactif au 1er janvier 2020 et reconduit chaque année. Ce régime est individuel et « portable », si bien que les droits accumulés d'année en année demeurent acquis, y compris en cas de changement d'employeur. Monsieur Arnaud Lagardère acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an. La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consistent à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs financiers et extra-financiers conditionnant la rémunération variable annuelle. ▸ Les conditions de performance ayant été atteintes en 2024, Monsieur Arnaud Lagardère a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de l'exercice 2024. ▸ Au 31 décembre 2024, le montant estimatif de la future rente annuelle acquise pour Monsieur Arnaud Lagardère s'établit à un montant global de 127 083 €, dont un montant brut de 28 980 € acquis au titre de l'exercice 2024 (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1). ▸ Aucun montant n'a été versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de ce régime en 2024.

- Jean-Christophe Thiery

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	175 000 €	175 000 €	▸ Lors de la séance du 22 mai 2024, le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer à Monsieur Jean-Christophe Thiery, pour son mandat de Président-Directeur Général en remplacement de Monsieur Arnaud Lagardère, exclusivement une rémunération fixe annuelle d'un montant brut annuel de 1 050 000 €, au regard du caractère provisoire du mandat. Ce mandat ayant couru du 30 avril 2024 au 28 juin 2024, il a été attribué à Monsieur Jean-Christophe Thiery, un montant total de 175 000 €.
Avantage en nature	402,24 €	402,24 €	▸ Cet avantage en nature correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction, pour la période du mandat ayant couru du 30 avril 2024 au 28 juin 2024.
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	14 793,43 €	▸ Monsieur Jean-Christophe Thiery a exercé le mandat de Président du Conseil d'Administration de la Société pour la période du 30 avril au 28 juin 2024, aussi il lui a été attribué par le Conseil d'Administration, prorata temporis, une rémunération brute de 14 793,43 €.

- Pierre Leroy

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	614 167 €	614 167 €	▸ La rémunération fixe brute annuelle attribuée à Monsieur Pierre Leroy a été maintenue à son montant inchangé depuis 2011, soit 1 474 000 €. ▸ Monsieur Pierre Leroy, ayant démissionné de son mandat de Directeur Général Délégué de la Société, et ayant fait valoir ses droits à la retraite à la date du 1er juin 2024, ce dernier a perçu en 2024 une rémunération fixe brute totale de 614 167 euros (5/12e jusqu'au 31 mai 2024).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération variable annuelle	906 100 € (montant attribué au titre de 2023 approuvé à plus de 99 % lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2024 – 8e résolution)	379 333 €	▸ Cette rémunération variable annuelle comprend : – une part quantifiable basée : ▪ à hauteur de 70 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2024 (free cash-flow, résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe, et marge opérationnelle), voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel, ▪ à hauteur de 15 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2024 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (émission de CO_2, évaluation EcoVadis, taux de femmes top exécutives) (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel) ; – une part qualitative à hauteur de 15 % basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ▸ La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 85 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 15 % sur des critères qualitatifs. ▸ La rémunération variable annuelle peut atteindre 60 % du montant brut de la rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance au niveau cible et 75 % en cas d'atteinte au niveau maximum. ▸ Le montant total de la rémunération variable annuelle ne peut ainsi dépasser 75 % de la rémunération fixe et la part qualitative est elle-même sous-plafonnée à 11,25 % de la rémunération fixe. ▸ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2024, la rémunération variable annuelle de Monsieur Pierre Leroy s'établit à 910 399 €, proratisé sur 5/12e, soit 379 333 €.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	▸ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	▸ Monsieur Pierre Leroy n'a pas bénéficié d'attribution d'actions gratuites en 2024.
Rémunération exceptionnelle	545 000 €	N/A	▸ Monsieur Pierre Leroy ne s'est vu attribuer aucune rémunération exceptionnelle au titre de 2024, et a perçu en 2024, postérieurement à l'Assemblée générale des actionnaires, la rémunération exceptionnelle d'un montant de 545 000 € qui lui a été attribuée au titre de 2023.
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	▸ Monsieur Pierre Leroy ne s'est vu attribuer ni verser aucune rémunération au titre de son mandat de Censeur au sein du Conseil d'Administration en 2024.
Avantages en nature	6 758 €	6 758 €	▸ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction, proratisé sur 5/12e.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	1 865 360 €	▸ Le départ à la retraite de Monsieur Pierre Leroy, au 1er juin 2024, a entraîné l'attribution des montants suivants : – indemnités de départ à la retraite pour un montant de 1 697 860 €, au titre de l'application de la convention collective de la métallurgie, à savoir six mois de la dernière rémunération de référence au-delà de quarante ans d'ancienneté ; – un solde de congés payés au titre de son contrat de travail, pour un montant de 167 500 €.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024 (ou valorisations comptables)	Présentation
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	▸ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	807 357 €	▸ Monsieur Pierre Leroy bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▸ Conformément aux dispositions de la loi « PACTE » et de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime en vigueur au sein de Lagardère Management a été fermé à tout nouveau bénéficiaire à compter du 4 juillet 2019 et les droits des bénéficiaires ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. ▸ Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ▸ Au 31 décembre 2024, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Pierre Leroy conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à 686 490 € au titre du régime fermé en 2019. ▸ Un régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale a été mis en place en 2021 avec effet rétroactif au 1er janvier 2020 et reconduit chaque année. Ce régime est individuel et « portable », si bien que les droits accumulés d'année en année demeurent acquis, y compris en cas de changement d'employeur. Monsieur Pierre Leroy acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an. La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consistent à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs financiers et extra-financiers conditionnant la rémunération variable annuelle. ▸ Les conditions de performance ayant été atteintes en 2024, Monsieur Pierre Leroy a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de chacun de l'exercice 2024. ▸ Au 31 décembre 2024, le montant estimatif de la future rente annuelle acquise pour Monsieur Pierre Leroy s'établit à un montant global de 120 867 €, dont un montant brut de 19 002 € acquis au titre de l'exercice 2024. ▸ Monsieur Pierre Leroy, ayant fait valoir ses droits à la retraite à compter du 1er juin 2024, celui-ci a liquidé sa retraite supplémentaire, pour un montant global de 807 357 euros, au titre des deux régimes de retraite supplémentaire.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2024	Montants attribués au titre de l'exercice 2024 (ou valorisations comptables)	Présentation
Plan d'actions de performance en cours			▸ Monsieur Pierre Leroy s'était vu attribuer 35 000 actions gratuites de performance au titre d'un plan de mars 2022, lequel est arrivé à échéance en mars 2025. L'application de la proratisation au regard de sa durée de mandat sur la Période de Référence, correspondant à un taux d'environ 80,5 %, a conduit à la réduction de ses droits à actions à un volume de 28 194 actions de performance, lesquels ont été soumis aux conditions de performance applicables au Plan dont le taux de performance global est de 77,69 %, lui permettant d'acquérir 21 904 actions. ▸ Par ailleurs, Monsieur Leroy avait également bénéficié de l'attribution de 35 000 actions au titre d'un Plan d'actions de performance du 18 avril 2023. L'application de la proratisation au regard de la durée de son mandat sur la Période de Référence, correspondant à un taux d'environ 47,2 %, a conduit à la réduction de ses droits à actions à un volume de 16 528 actions de performance, lesquelles restent soumises aux mêmes conditions et modalités.

3.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA

Les dispositions des articles L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce fixent un dispositif légal contraignant encadrant les rémunérations des mandataires sociaux.

Le présent chapitre 3.6 a pour objet de présenter, d'une part, **la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration de la Société pour 2025** et, d'autre part, **les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024** aux membres du Conseil.

Ces politiques et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

3.6.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2025 DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux articles L. 225-45, L. 22-10-8 et L. 22-10-14 du Code de commerce, il est alloué au Conseil d'Administration une rémunération fixe annuelle dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale des actionnaires. La répartition de cette somme est ensuite déterminée dans la politique de rémunération établie par le Conseil d'Administration et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale.

La procédure suivie sera identique pour toute révision de la politique de rémunération.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil d'administration veille à ce que le montant des rémunérations soit adapté au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions et qu'il soit aligné avec les règles de bonne gouvernance (Code Afep-Medef, recommandations AMF et HCGE, politiques de vote des agences de conseil en vote, etc.) ainsi qu'avec les pratiques de place observées.

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 13 février 2025, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de maintenir le montant de l'enveloppe globale annuelle allouée aux membres du Conseil d'Administration s'élevant à 997 500 €.

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a décidé de faire évoluer les modalités de répartition de la rémunération des Administrateurs concernant les réunions du Conseil d'administration et des Comités.

Il est précisé que ces règles s'appliquent à tous les membres du Conseil d'Administration, y compris les membres représentant les salariés du Groupe :

- chaque membre du **Conseil d'Administration** a droit à une **part fixe de 20 000 euros ;**
- chaque membre de Comité a droit à une **part fixe de 10 000 euros ;**
- les **Présidences,** tant du Conseil que des Comités, donnent droit à une **part fixe de 5 000 euros ;**
- chaque participation à une séance du Conseil ou d'un Comité, donne droit à une **part variable de 4 000 euros par réunion** (hors simple consultation écrite) ;
- le Conseil d'Administration peut décider de reverser une partie de la rémunération que l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires a allouée aux membres du Conseil d'Administration au Censeur, conformément aux Statuts.

Le règlement de la rémunération est effectué par Lagardère SA, sur une base annuelle en début d'année pour la rémunération due au titre de l'exercice écoulé.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les membres du Conseil d'Administration ne bénéficient d'aucun autre élément de rémunération variable, d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ni d'aucun autre avantage au titre de leurs fonctions de membres du Conseil d'Administration.

Toutefois, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Conseil d'Administration représentant les salariés du Groupe sont titulaires d'un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales et, à ce titre, perçoivent une rémunération correspondant à la fonction qu'ils occupent (salaire et, le cas échéant, intéressement, participation, rémunération variable et/ou actions gratuites).

La politique ainsi mise en œuvre prend en compte la présence effective des membres aux réunions des Conseil et Comités pour la détermination d'une **part variable prépondérante** et permet d'aboutir à une rémunération mesurée, équilibrée et équitable qui respecte parfaitement l'intérêt social et contribue à la pérennité de la Société.

Le Conseil d'Administration pourrait décider de déroger à l'application de la politique de rémunération en modifiant les critères de répartition de la rémunération globale ou en attribuant une rémunération supplémentaire à un ou plusieurs membres en contrepartie de la réalisation de missions spécifiques ponctuelles. Une telle dérogation temporaire serait rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe.

3.6.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2024 AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Cette section comprend notamment, concernant les membres du Conseil, les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce. Les tableaux de cette section présentent les rémunérations selon le format recommandé par le Code Afep-Medef et par la recommandation de l'AMF n° 2021-02.

Il est rappelé que la politique de rémunération 2024 des membres du Conseil d'Administration était la suivante :

- chaque membre **du Conseil d'Administration** a droit à **une part de base ;**
- chaque membre de **Comité** a droit à **deux parts supplémentaires** par Comité auquel il participe ;
- 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,** conformément aux Statuts.

La valeur de la part de base est égale au quotient du montant global divisé par le nombre de parts.

Par ailleurs, **60 % de cette rémunération est versée en fonction de l'assiduité personnelle** de chaque membre aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités dont il est, le cas échéant, membre.

Au titre de l'exercice 2024, et en application des règles de répartition exposées dans la politique de rémunération 2024 décrite ci-dessus, les membres du Conseil d'Administration ont perçu les rémunérations brutes suivantes :

(en €)	En 2024 au titre de 2023	En 2025 au titre de 2024
Virginie Banet	142 500,00	177 521,19
Valérie Bernis	118 750,00	88 760,59
Yannick Bolloré	2 159,09	29 586,86
Laura Carrere	71 250,00	88 760,59
Fatima Fikree	66 405,00	83 790,00
Marie Flavion	23 750,00	29 586,86
Pascal Jouen	118 750,00	88 760,59
Arnaud Lagardère	47 500,00	44 380,30
Véronique Morali	190 000,00	177 521,19
Arnaud de Puyfontaine	22 467,50	80 307,20
René Ricol	69 090,91	_
Nicolas Sarkozy	118 750,00	88 760,59
Jean-Christophe Thiery (*)	_	14 793,43
Montant total (1)	991 372,50	992 529,39

(1) Sur ce montant, est prélevée une retenue à la source.
(*) Sur la base de son mandat d'Administrateur et Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA entre le 30 avril et le 28 juin 2024.

3.7 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) RFA

3.7.1 PROTOCOLE D'ACCORD RELATIF À L'AUTONOMISATION DU PÔLE RADIOS

Le 26 octobre 2023, la Société a conclu un protocole d'accord avec notamment M. Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de Lagardère SA (le « Protocole d'Accord »), lequel a préalablement été autorisé par le Conseil d'Administration de la Société le 16 octobre 2023. Le Protocole d'Accord régit les modalités d'autonomisation du pôle Radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2 et RFM), notamment par la transformation de la société Lagardère Radio SAS en société en commandite par actions, dont M. Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, M. Arnaud Lagardère est seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale.

Le projet avait reçu, préalablement à sa signature, l'avis positif de toutes les instances représentatives du personnel consultées, ainsi que du Comité d'éthique d'Europe 1.

L'opération est neutre financièrement pour le groupe Lagardère. Le pôle radios reste compris dans le périmètre de consolidation comptable et d'intégration fiscale du groupe Lagardère. Elle n'entraîne en particulier aucun transfert de valeur au profit de M. Arnaud Lagardère.

Cette autonomisation du pôle radios s'inscrit dans l'engagement, maintes fois réaffirmé par le Conseil d'Administration, de préserver et maintenir l'intégrité, la pérennité et la continuité managériale du groupe Lagardère.

Les statuts de Lagardère Radio SCA confèrent à Lagardère SA, en sa qualité d'associé commanditaire, des droits usuels de protection de ses intérêts financiers.

Mme Constance Benqué a été désignée Directrice Générale de Lagardère Radio SCA et demeure présidente des principales sociétés composant le pôle radios. Elle rapporte dans ses fonctions à M. Arnaud Lagardère.

Le pôle radios dispose par ailleurs d'une trésorerie suffisante pour financer le plan d'affaires jusqu'en 2027, de l'ordre de 145 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Le Protocole d'Accord permet à Lagardère SA de reprendre le contrôle de Lagardère Radio SCA, et donc du pôle radios, au moyen du rachat, pour un prix nominal, de la société associée commandité à partir de 2027 et sous condition d'agrément préalable par l'Arcom. Cette reprise de contrôle pourra également intervenir par anticipation en cas d'événement exceptionnel, notamment le décès ou l'empêchement de M. Arnaud Lagardère ou encore une démission de ses fonctions de Président-Directeur Général de la Société.

La rémunération et les dividendes que toucherait, le cas échéant, M. Arnaud Lagardère en qualité de Gérant Commandité, tous deux plafonnés, viendront en déduction de sa rémunération en qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Le cabinet Eight Advisory mandaté par le Conseil d'Administration pour apprécier les conditions économiques de l'opération au regard des intérêts du Groupe et de l'équité actionnariale a conclu que *« les conditions économiques du transfert de droits réalisé dans le cadre de la transformation sont équitables pour le Groupe et qu'elles respectent le principe d'équité entre les actionnaires du Groupe »*. Ce rapport est disponible sur le site Internet de Lagardère SA, section « Gouvernance / Conventions réglementées ».

Le Protocole d'Accord a été approuvé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2024.

3.7.2 CONVENTION D'ASSISTANCE

La société Lagardère Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Président-Directeur Général de Lagardère SA, apporte au Groupe un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Management emploie des membres du Comité Exécutif, lequel a pour rôle d'assister la Direction Générale dans l'exécution de son mandat, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Management a la charge de la totalité du coût salarial de ses dirigeants ainsi que de leur environnement de travail et des honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention dite « Convention d'Assistance » mise en place en 1988 et liant, depuis 2020, Lagardère Management à Lagardère Ressources, société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention, soumise en tant que de besoin au régime des conventions dites « réglementées », fait l'objet, à ce titre, d'un examen annuel par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration, ainsi que de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes.

Depuis un avenant conclu en 2004 ayant reçu l'agrément du Conseil de Surveillance du 12 mars 2004, après examen par le Comité d'Audit, la rémunération au titre de la Convention d'Assistance était égale au montant des charges exposées dans le cadre de la mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 M€.

Par un avenant conclu le 28 décembre 2022 après autorisation du Conseil d'Administration en date du 9 décembre 2022, la rémunération de Lagardère Management au titre de la Convention d'Assistance a été modifiée avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022, pour prévoir qu'elle correspondrait désormais aux charges encourues par Lagardère Management pour l'exécution de la mission sans application d'aucune marge. La conclusion de cet Avenant a obtenu l'approbation de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

Ces charges encourues par Lagardère Management sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit. Les travaux du Comité d'Audit, qui portent sur le détail des modalités et coûts de mise en œuvre de la Convention d'Assistance et leur évolution, sont restitués au Conseil d'Administration dans le cadre de l'examen visé à l'article L. 225-40-1 du Code de commerce.

Ces charges exposées dans l'exercice de la mission, qui forment l'assiette de la rémunération due au titre de la Convention d'Assistance, se décomposent en deux catégories de coûts, que le groupe Lagardère aurait en toute hypothèse supportés.

La première catégorie de charges, qui représente la part essentielle (environ 97 % pour 2024), regroupe les rémunérations des membres du Comité Exécutif, les charges sociales et taxes qui y sont associées (taxe sur les salaires, contribution sur les actions de performance attribuées) et le montant provisionné au titre du régime de retraite complémentaire.

Conformément à la réglementation applicable, les rémunérations sont décrites en détail dans le rapport annuel publié par la Société. En conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef, les rémunérations attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont soumises au vote des actionnaires et recueillent toujours des taux d'approbation élevés. La politique encadrant ces rémunérations est elle-même soumise au vote des actionnaires conformément au dispositif légal de say on pay contraignant.

S'agissant du régime de retraite supplémentaire, il est également décrit en détail dans le rapport annuel et soumis au vote des actionnaires comme les autres éléments de rémunération.

La seconde catégorie (qui représente environ 3 % pour 2024) regroupe les autres frais divers encourus pour l'exercice de la mission. Pour l'essentiel, ceux-ci correspondent (i) à des honoraires de prestations administratives et comptables facturés par le groupe Lagardère, (ii) à des honoraires de consultants extérieurs auxquels Lagardère Management a été amenée à faire appel, (iii) ainsi qu'aux taxes inhérentes aux activités (contribution foncière, etc.).

* * *

Pour l'exercice 2024, la facturation émise au titre de la Convention d'Assistance, examinée par le Comité d'Audit le 12 février 2025 et par le Conseil d'Administration le 13 février 2025, s'élève à 12,34 millions d'euros contre 12,50 millions d'euros en 2023. La charge salariale totale comptabilisée est de 11,96 millions d'euros (contre 12,22 millions d'euros en 2023). Elle correspond aux rémunérations brutes auxquelles s'ajoutent les charges sociales et taxes y afférentes, et la dotation à la provision pour retraites. Ce montant de 11,96 millions d'euros tient notamment compte du montant provisionné pour les parts variables et exceptionnelles de rémunération dont le versement et, le cas échéant, la prise en compte dans l'assiette de facturation demeurent conditionnés à l'approbation de l'Assemblée Générale 2025 dans le cadre des votes say on pay.

Les autres dépenses sont légèrement en hausse par rapport à 2023.

3.7.3 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Néant – Voir le paragraphe 3.3.2.

3.7.4 AUTRES TRANSACTIONS

Les autres transactions intervenues en 2024 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SA n'a pas identifié de conventions, autres que celles portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2024 directement ou par personne interposée entre, d'une part, son Président-Directeur Général, son Directeur Général Délégué, l'un des membres du Conseil d'Administration ou l'un des actionnaires de Lagardère SA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et, d'autre part, une société que Lagardère SA contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

3.8 CAPITAL SOCIAL RFA

3.8.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

3.8.1.1 MONTANT

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élève à 861 289 121,80 euros, divisé en 141 194 938 actions de 6,10 euros de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

3.8.1.2 ÉVOLUTION SUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES

L'évolution du capital social, telle que présentée ci-dessous, résulte essentiellement de l'acquisition définitive d'actions gratuites par des salariés du Groupe et de la réduction concomitante du capital par voie d'annulation d'actions autodétenues.

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
2020	Attribution d'actions gratuites aux salariés	289 188	1 764 046,80		801 677 091,40	131 422 474
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	289 188	1 764 046,80		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	157 830	962 763		800 875 807,60	131 291 116
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	157 830	962 763		799 913 044,60	131 133 286
2021	Attribution d'actions gratuites aux salariés	133 867	816 589		800 729 633,30	131 267 153
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	133 867	816 589		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	348 050	2 123 105		802 036 149,60	131 481 336
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	348 050	2 123 105		799 913 044,60	131 133 286
	Augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'attribution d'actions aux Associés Commandités au titre de la transformation de la Société en société anonyme	10 000 000	61 000 000		860 913 044,60	141 133 286
2022	Attribution d'actions gratuites aux salariés	308 570	1 882 277		862 795 321,60	141 441 856
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	308 570	1 882 277		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	150 670	919 087		861 832 131,60	141 283 956
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	150 670	919 087		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	159 859	975 139,90		861 888 184,50	141 293 145
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	159 859	975 139,90		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	93 200	568 520		861 481 564,60	141 226 486
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	93 200	568 520		860 913 044,60	141 133 286
2023	Attribution d'actions gratuites aux salariés	136 420	832 162		861 745 206,60	141 269 706
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	136 420	832 162		860 913 044,60	141 133 286
2024	Augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'attribution aux salariés d'actions gratuites issues du plan du 24 septembre 2021	615 122	3 752 244,20		864 665 288,80	141 748 408
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	553 470	3 376 167		861 289 121,80	141 194 938

3.8.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

3.8.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2024, la Société détenait 214 432 directement de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 €, représentant 0,15 % du capital à cette même date, pour un prix de revient global de 4 494 019,80 €, soit 20,96 € par action.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2024 (20,45 €), la valeur nette comptable de ce portefeuille s'élève à 4 385 537,53 €.

3.8.2.2 PROGRAMMES DE RACHATS D'ACTIONS : ACQUISITIONS, CESSIONS, ANNULATIONS ET RÉALLOCATIONS D'ACTIONS

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2024

Au cours de l'exercice 2024, et sur la base des autorisations données par les assemblées des 18 avril 2023 et 25 avril 2024, la Société a réalisé les opérations suivantes dans le cadre des objectifs figurant dans les programmes de rachat d'actions 2023/2024 et 2024/2025 :

1. ANIMATION DU MARCHÉ

La Société a conclu en date du 30 septembre 2022 un contrat de liquidité avec Exane, devenue la société BNP Paribas Financial Markets à la suite d'une fusion-absorption, ayant pris effet le 1er octobre 2022 pour une première période de trois (3) mois s'achevant le 31 décembre 2022, renouvelable ensuite par tacite reconduction pour des périodes successives de douze (12) mois, chaque 31 décembre.

Pour la mise en œuvre du contrat de liquidité, un million d'euros a été affecté au compte de liquidité.

Au cours du dernier semestre 2024, la Société a, dans le cadre de son contrat de liquidité :

- acquis 15 262 actions pour un prix global de 327 587 €, soit un prix moyen de 21,46 € par action ;
- vendu 15 335 actions pour un prix global de 329 713 €, soit un prix moyen de 21,50 € par action.

Conformément à la réglementation en vigueur, la Société a publié le bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2024, également disponible sur son site Internet : www.lagardere.com.

2. RACHATS PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

La Société a conclu avec un prestataire de services d'investissement :

- le 26 avril 2024, un mandat portant sur le rachat de ses propres actions pour un volume maximum de 400 000 actions, qui a été exécuté du 29 avril 2024 au 13 septembre 2024, et qui a porté sur l'acquisition d'actions affectées à la mise en œuvre de plans d'actions de performance et d'actions gratuites ;
- le 25 octobre 2024, un mandat portant sur le rachat de ses propres actions pour un volume maximum de 200 000 actions, qui a été exécuté du 29 octobre 2024 au 7 janvier 2025, et qui a porté sur l'acquisition d'actions affectées à la mise en œuvre de plans d'actions de performance et d'actions gratuites.

Ces rachats ont été effectués dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale annuelle du 25 avril 2024 (résolution n° 12). Le descriptif du programme de rachat a été publié le 26 avril 2024.

3. ALLOCATION D'ACTIONS AUX SALARIÉS

En 2024, la Société a prélevé 1 000 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés » en vue de les attribuer définitivement et gratuitement à un bénéficiaire d'actions gratuites dans le cadre du plan en date du 24 septembre 2021.

4. RÉDUCTION DE CAPITAL

La Société a annulé 553 470 actions dans le cadre d'une réduction de capital social concomitante à une augmentation 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.

5. RÉALLOCATIONS PARTIELLES À D'AUTRES FINALITÉS

La Société a réaffecté 553 470 actions pour un montant total de 3 376 167 € de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

B) SITUATION À FIN 2024

À la fin de l'exercice 2024, les 214 432 actions de 6,10 € de valeur nominale, détenues directement par la Société et représentant 0,15 % du capital, étaient ainsi affectées :

- 192 589 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés », représentant 0,14 % du capital pour un prix de revient global de 4 030 175,36 € ;
- 21 843 actions affectées à l'objectif « animation du marché », représentant 0,02 % du capital pour un prix de revient global de 463 844,44 €.

C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION CONFÉRÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 25 AVRIL 2024

L'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 25 avril 2024 a autorisé le Conseil d'Administration de la Société, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acquérir un nombre d'actions Lagardère SA représentant jusqu'à 10 % du capital (soit un nombre maximum, après retraitement des actions détenues directement par la Société, de 13 787 397 actions au 29 février 2024) pour un montant maximum de 500 millions d'euros, et un prix d'achat maximum par action de 40 euros, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- livraison d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions exerçant leur droit ;
- mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail, y compris par une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- attribution ou cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- toute autre allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, de quelque manière que ce soit, au capital de la Société ;
- animation du marché des titres de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers conclus avec des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante ;
- conservation et remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- et, plus généralement, réalisation de toute autre opération conforme aux dispositions légales et réglementaires applicables, et notamment aux pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation a été conférée pour une durée de dix-huit mois à compter du 25 avril 2024, mettant fin et remplaçant l'autorisation de même objet donnée par l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif publié le 26 avril 2024 et disponible sur le site Internet de la Société : www.lagardere.com.

La Société a, entre le 26 avril 2024 et le 28 février 2025, dans le cadre de cette autorisation, réalisé les opérations suivantes :

1. ANIMATION DU MARCHÉ

Dans le cadre du contrat de liquidité visé ci-dessus, en 2024, elle a acquis 61 934 actions pour un montant global de 1 261 647,75 €, soit un prix moyen de 20,37 € par action, et vendu 68 428 actions pour un montant global de 1 322 409,53 €, soit un prix moyen de 19,33 €, sur le marché.

2. ALLOCATION D'ACTIONS AUX SALARIÉS

En 2024, la Société a prélevé 1 000 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés » en vue de les attribuer définitivement et gratuitement à un bénéficiaire d'actions gratuites dans le cadre du plan en date du 24 septembre 2021.

3. RÉDUCTION DE CAPITAL

La Société a annulé 553 470 actions dans le cadre d'une réduction du capital social concomitante à une augmentation de capital par émission d'actions nouvelles liées à l'acquisition définitive d'actions simples et de performance par des salariés et dirigeants du Groupe.

4. RÉALLOCATION PARTIELLE À D'AUTRES FINALITÉS

La Société a réaffecté 553 470 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 de renouveler cette autorisation.

3.8.3 AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET AUTRES DROITS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

3.8.3.1 VALEURS MOBILIÈRES

Il n'existe aucune valeur mobilière donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

3.8.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2024, il n'existait plus aucune option de souscription d'actions pouvant être exercée et pouvant donner lieu à la création d'actions nouvelles, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant pris fin en décembre 2016.

3.8.3.3 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Les actions devant normalement être livrées aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées entre 2025 et 2027 suite aux attributions gratuites des plans 2022, 2023 et 2024 seront en principe créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum d'actions à créer en conséquence s'élèverait à 2 975 050 actions de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 2,10 % 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.

3.8.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale mixte du 18 avril 2023 a renouvelé l'ensemble des autorisations financières précédemment approuvées lors de l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021, qui arrivaient à expiration.

Dans ce cadre, les actionnaires ont autorisé le Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à procéder :

- à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans les limites suivantes :
  - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité : 85 M€,
  - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées avec droit préférentiel de souscription ou avec droit de priorité : 320 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 320 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 25 avril 2024 a également autorisé le Conseil d'Administration à émettre, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières autres que celles donnant à des titres de capital à émettre par la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 1,5 milliard d'euros.

Dans une logique de développement de l'actionnariat salarié de la Société, et pour répondre aux premières attentes des salariés en la matière, le Conseil d'Administration a décidé d'élargir le bénéfice des plans d'actions gratuites et d'actions de performance à un plus grand nombre de collaborateurs.

À ce titre, l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 a renouvelé, par anticipation, les autorisations à conférer au Conseil d'Administration en matière d'attribution gratuites d'actions et d'actions de performance en augmentant le plafond annuel de celles-ci de 0,8 % à 1,6 % par année civile. Ainsi, le Conseil d'Administration est autorisé à procéder :

- à l'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance de la Société, existantes ou à émettre, au profit des salariés et des dirigeants du Groupe (autres que les dirigeants mandataires sociaux de la Société) dans la limite d'un nombre annuel total égal à 1,6 % du nombre d'actions composant le capital social ;
- à l'attribution gratuite d'actions de performance au profit des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société dans la limite d'un nombre annuel, par dirigeant, égal à 0,025 % du nombre d'actions composant le capital social, ce plafond étant resté inchangé.

Ces deux autorisations ont été conférées pour une durée de trente-huit mois à compter du 22 avril 2022, mettant fin et remplaçant les autorisations de même objet données par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 de renouveler l'ensemble de ces autorisations.

- Tableau récapitulatif des délégations de compétence en cours de validité accordées par les Assemblées Générales des 22 avril 2022 et 18 avril 2023 au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital

Nature	Durée	Caractéristiques	Utilisation
Assemblée générale du 18 avril 2023			
Émission de titres	26 mois		
Valeurs mobilières n'entraînant pas de dilution du capital de la Société [1] : (13e résolution)		**Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€**	Néant
Augmentation de capital avec DPS [1] : (14e résolution)		**Plafond global (montant nominal maximal) des augmentations de capital avec droit de priorité : 320 M€** ▸ Montant nominal maximal : 280 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▸ Possibilité de souscrire à titre réductible ▸ Possibilité de limiter l'augmentation à 75 % et d'offrir au public tout ou partie des actions non souscrites	Néant
Augmentation de capital sans DPS [1] :		**Plafond global (hors émission avec droit de priorité) : 85 M€**	
▸ Offre au public avec droit de priorité (15e résolution)		▸ Montant nominal maximal : 170 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▸ Délai de priorité de 5 jours de bourse minimum ▸ Décote maximale de 10 %	Néant
▸ Offre au public sans droit de priorité (16e résolution)		▸ Montant nominal maximal : 85 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▸ Décote maximale de 10 %	Néant
▸ Placement privé article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier (17e résolution)		▸ Montant nominal maximal : 85 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▸ Décote maximale de 10 %	Néant
▸ Offres publiques d'échange (19e résolution)		▸ Montant nominal maximal : 85 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€	Néant
▸ Apports en nature (19e résolution)		▸ Montant nominal maximal : 85 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€	Néant
Greenshoe [1] (18e résolution)		▸ Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et des plafonds propres à chaque type d'émission	Néant

Nature	Durée	Caractéristiques	Utilisation
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes (21e résolution)		▸ **Montant nominal maximal : 320 M€** ▸ Rompus ni négociables ni cessibles	Néant
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un PEE (22e résolution)		▸ Plafond annuel : 0,5 % ▸ Décote maximale de 30 % ▸ Possibilité d'attributions gratuites en substitution de la décote et/ou de l'abondement	Néant

(1) Soumise aux limitations globales pour les augmentations et les emprunts résultant des émissions (20e résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 18 avril 2023).

Nature	Durée	Caractéristiques	Utilisation
Assemblée générale du 22 avril 2022			
Attributions gratuites d'actions	38 mois		
Actions gratuites (17e résolution)		▸ **0,8 % du capital/an** ▸ **Montant nominal maximal : ~ 6,9 M€/an**	Le Conseil d'Administration du 25 avril 2024 a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions simples et un plan d'attribution gratuite d'actions de performance portant sur un total de 767 450 droits d'actions gratuites simples et de performance, représentant 0,54 % du capital, au profit de 423 bénéficiaires (1). Le Conseil d'Administration du 21 octobre 2024 a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions de performance portant sur un total de 30 000 droits d'actions de performance, représentant 0,02 % du capital, au profit de deux bénéficiaires.
Actions de performance (hors DMSE (2)) (16e résolution)		▸ **0,8 % du capital/an** ▸ **Montant nominal maximal : ~ 6,9 M€/an**	
Actions de performance aux DMSE (16e résolution)		▸ **0,025 % du capital/an/DMS** ▸ **Montant nominal maximal : ~ 0,2 M€/an/DMS**	

(1) Dont 390 950 droits à actions simples au profit de 383 bénéficiaires et 376 500 droits à actions gratuites de performance au profit de 40 bénéficiaires.
(2) DMSE : Dirigeants Mandataires Sociaux Exécutifs de Lagardère SA.

3.8.5 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

3.8.5.1 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Nombre d'actionnaires : 36
- Nombre d'actions : 7 517, soit 7,75 % du capital

3.8.5.2 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF POUR LES ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 0,5 % DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Néant

3.8.6 MARCHÉ DES TITRES

3.8.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2024 : 141 194 938
- Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2024 : 141 194 938
- Compartiment A
- Code mnémonique : MMB
- Code ISIN : FR0000130213
- Place de cotation : Euronext Paris

3.8.6.2 TABLEAUX DES REVENUS (POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES) ET DES COURS (SUR QUATRE ANS)

▪ Revenu par action versé au cours de l'année

Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende *(en euros)*	Avoir fiscal *(en euros)*	Revenu global *(en euros)*	Montant total de la distribution *(en millions d'euros)*
2020	0	0	N/A	0	0
2021 (*)	0	0	N/A	0	0
2022 (*)	140 433 023	0,5	Néant	0,5	70,217
2023	140 796 209	1,3	Néant	1,3	183,059
2024	140 806 786	0,65	Néant	0,65	91,524

(*) Face aux enjeux de solidarité et de responsabilité imposés par le contexte sans précédent de la crise liée à la pandémie de Covid-19, la Gérance, quand la Société revêtait alors la forme d'une commandite par actions, a décidé, en accord avec le Conseil de Surveillance, de ne procéder à aucune distribution de dividende en 2020 et en 2021 au titre des résultats 2019 et 2020.

Tout dividende non réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit et versé à la Caisse des dépôts et consignations.

▪ Volume des transactions et évolution du cours de l'action (source : Euronext Paris)

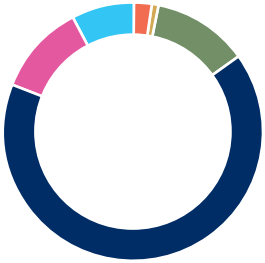
	Plus haut cours	Date du plus haut cours	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen *(ouverture)*	Cours moyen *(clôture)*	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
2021										
Janvier	20,94	04 janv.	18,7	11 janv.	19,2	19,49	19,4	2 838 832	55,16	20
Février	23,98	23 fév.	19,2	01 fév.	22,28	21,6	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	48,4	20
Mai	22,62	03 mai	19,2	13 mai	20,92	20,31	20,24	3 235 404	65,81	21
Juin	21,58	08 juin	19,92	16 juin	20,84	20,96	20,96	1 922 604	39,99	22
Juillet	23,68	30 juil.	20,1	19 juil.	23,54	21,3	21,37	2 442 230	53,33	22
Août	23,96	02 août	21	20 août	23,4	23,01	23,07	1 326 679	30,65	22
Septembre	23,9	16 sept.	18,6	15 sept.	22,84	22,16	21,97	8 500 819	18,91	22
Octobre	23,08	04 oct.	22,52	11 oct.	22,84	22,67	22,7	1 763 166	40,06	21
Novembre	23,5	25 nov.	22,66	26 nov.	22,86	22,96	23,01	1 886 300	43,44	22
Décembre	24,5	29 déc.	22,8	03 déc.	24,38	23,91	23,99	3 059 152	73,35	23
2022										
Janvier	24,56	05 janv.	24	21 janv.	24,14	24,28	24,25	1 341 912	32,49	21
Février	25	22 fév.	24,06	10 fév.	25,38	24,51	24,59	3 390 020	83,92	20
Mars	25,48	14 mars	24,84	07 mars	25,34	25,33	25,33	3 292 043	83,25	23
Avril	25,54	13 avr.	24,92	25 avr.	24,96	25,28	25,28	2 194 306	55,51	19
Mai	25,12	27 mai	24,76	25 mai	25	24,97	24,98	1 744 917	43,59	22
Juin	25,06	01 juin	16,25	30 juin	16,41	21,85	21,29	1 682 902	34,11	22
Juillet	19,27	27 juil.	16,3	01 juil.	18,31	17,54	17,59	508 246	8,94	21
Août	19,3	01 août	15,5	25 août	16	17,37	17,15	536 890	9,06	23

	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
Septembre	16,7	06 sept.	13,43	16 sept.	15,16	15,33	15,22	1 261 347	18,54	22
Octobre	17,69	31 oct.	15,04	05 oct.	17,69	16,24	16,34	253 384	4,15	21
Novembre	20,12	30 nov.	16,88	03 nov.	19,21	18,57	18,66	324 619	6,1	22
Décembre	20,62	13 déc.	18,82	16 déc.	20,04	19,74	19,79	413 057	8,06	21
2023										
Janvier	21,34	24 janv.	19,99	06 janv.	20,44	20,71	20,71	242 813	5,04	22
Février	22,42	16 fév.	20,04	13 fév.	21,44	20,97	20,99	202 896	4,30	20
Mars	21,56	01 mars	19,50	16 mars	20.80	20,46	20,44	343 923	6,94	23
Avril	24,15	18 avr.	20,40	03 avr.	21,85	21,77	21,93	475 733	10,48	18
Mai	22,50	17 mai	20,65	26 mai	20,95	21,71	21,70	238 819	5,20	22
Juin	22,45	12 juin	20,90	01 juin	21,45	21,44	21,46	225 870	4,88	22
Juillet	21,95	25 juil.	20,70	27 juil.	20,85	21,36	21,31	140 397	3,00	21
Août	22,05	15 août	20,00	03 août	21,80	21,26	21,32	126 848	2,68	23
Septembre	21,95	04 sept.	19,16	29 sept.	19,16	20,75	20.63	357 462	7,09	21
Octobre	19,28	02 oct.	18,16	27 oct.	18,74	18,81	18,77	405 942	7,63	22
Novembre	19,22	20 nov.	17,64	29 nov.	18,10	18,74	18,69	408 251	7,62	22
Décembre	18,82	22 déc.	17,82	14 déc.	18,38	18,28	18,28	304 687	5,55	19
2024										
Janvier	19,10	31 janv.	17,80	22 janv.	18,58	18,17	18,16	475 410	8,64	22
Février	20,80	16 fév.	18,44	01 fév.	20,50	19,96	20,00	643 060	12,60	21
Mars	21,40	22 mars	20,35	01 mars	21,15	20,98	21,03	1 228 085	25,79	20
Avril	21,20	09 avr.	19,80	26 avr.	21,05	20,66	20,72	363 805	7,53	21
Mai	22,45	20 mai	20,70	27 mai	21,90	21,40	21,54	256 965	5,52	22
Juin	22,35	06 juin	20,50	28 juin	20,70	21,36	21,39	646 621	13,72	20
Juillet	23,00	24 juil.	20,80	02 juil.	22,50	22,10	22,17	300 264	6,57	23
Août	22,80	28 août	20,85	05 août	22,65	21,85	22,09	171 558	3,78	22
Septembre	22,65	10 sept.	21,65	04 sept.	22,15	22,21	22,31	153 707	3,42	21
Octobre	22,15	01 oct.	20,95	16 oct.	21,25	21,48	21,49	494 285	10,59	23
Novembre	21,60	06 nov.	20,50	18 nov.	21,00	21,04	21,11	236 653	4,10	21
Décembre	21,30	09 déc.	19,14	20 déc.	20,30	20,36	20,44	324 178	6,60	20
2025										
Janvier	20,80	02 janv.	19,74	06 janv.	20,05	20,16	20,18	314 882	6,35	22
Février	22,35	18 fév.	19,52	07 fév.	20,90	20,92	20,95	583 048	12,52	20

3.8.7 OPTIONS CONSENTIES À DES TIERS SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DES SOCIÉTÉS MEMBRES DU GROUPE (CONSOLIDÉ)

Certaines des participations figurant dans les comptes consolidés de Lagardère SA font l'objet d'options (exerçables uniquement sous conditions). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2024 de la Société. Il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document, aucune autre promesse de vente portant sur tout ou partie d'une participation significative, directe ou indirecte, de Lagardère SA.

3.8.8 RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2024 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES



7,97 %
Financière Agache [3]
(9,61 % des droits de vote exerçables)

11,51 %
Qatar Holding LLC [2]
(15,62 % des droits de vote exerçables)

66,53 %
Louis Hachette Group [1]
(63,54 % des droits de vote exerçables)

2,08 %
Salariés et FCP du Groupe [5]
(2,26 % des droits de vote exerçables)

0,10 %
Autodétention

11,80 %
Autres actionnaires [4]
(8,97 % des droits de vote exerçables)

(1) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil légal et statutaire reçue par la Société le 20 décembre 2024.
(2) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil statutaire reçue par la Société le 3 novembre 2021. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.
(3) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société le 30 mai 2022.
(4) Incluant la participation de Vivendi SE (au 31 décembre 2024, représentant moins de 5 % du capital et des droits de vote, depuis l'opération de scission) et la Participation Lagardère (au 31 décembre 2024, représentant moins de 5 % du capital et des droits de vote, à la suite de l'exercice de droits de cessions intervenus le 5 juin 2024 et le 12 décembre 2024).
(5) Dont 5 500 titres figurant en comptabilité de rétention.

3.8.8.1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DURANT LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	Situation au 31.12.2024				Situation au 31.12.2023				Situation au 31.12.2022			
Actionnariat	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques
Louis Hachette Group [1]	**93 935 006**	**66,53**	**63,54**	**63,5**	-	-	-	-	-	-	-	-
Qatar Holding LLC [2]	**16 254 216**	**11,51**	**15,62**	**15,61**	16 254 216	11,52	19,54	19,5	16 254 216	11,52	19,37	19,32
Financière Agache [3]	**11 250 977**	**7,97**	**9,61**	**9,61**	11 250 977	7,97	6,76	6,75	11 250 977	7,97	6,7	6,68
Autres actionnaires [4]	**16 667 430**	**11,80**	**8,97**	**8,96**	10 283 335	7,29	7,34	7,33	13 818 370	9,79	10,9	10,86
Salariés [5] et FCP du Groupe	**2 940 228**	**2,08**	**2,26**	**2,25**	2 936 882	2,08	2,85	2,84	2 302 028	1,63	1,87	1,87
Autodétention	**147 081**	**0,1**	**(-)**	**0,07**	333 365	0,24	(-)	0,2	451 768	0,32	-	0,27
Vivendi SE [6]	**-**	**-**	**-**	**-**	84 399 064	59,8	50,72	50,62	81 380 480	57,66	48,48	48,35
Participation Lagardère [7]	**-**	**-**	**-**	**-**	15 675 447	11,11	12,79	12,77	15 675 447	11,11	12,68	12,65
Total [8]	**141 194 938**	**100**	**100**	**100**	141 133 286	100	100	100	141 133 286	100	100	100

(1) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil légal et statutaire reçue par la Société le 20 décembre 2024.
(2) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil statutaire reçue par la Société le 3 novembre 2021. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.
(3) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil statutaire reçue par la Société le 30 mai 2022.
(4) Incluant la participation de Vivendi SE (au 31 décembre 2024, représentant moins de 5 % du capital et des droits de vote, depuis l'opération de scission) et la Participation Lagardère (au 31 décembre 2024, représentant moins de 5 % du capital et des droits de vote, à la suite de l'exercice de droits de cessions intervenus le 5 juin 2024 et le 12 décembre 2024 par Lagardère Capital).
(5) Dont 5 500 titres figurant en comptabilité de rétention.
(6) La participation de Vivendi SE représentant moins de 5 % du capital et des droits de vote au 31 décembre 2024, est comptabilisée dans « Autres Actionnaires ».
(7) Il est précisé que la participation comprend Monsieur Arnaud Lagardère, Lagardère Capital, Lagardère SAS et LM Holding. Au 31 décembre 2024, la « Participation Lagardère » est comptabilisée dans « Autres actionnaires ».
(8) La participation totale de chacun des actionnaires ou catégories d'actionnaires est présentée dans le tableau ci-dessus sous forme d'arrondis au centième.

Au 31 décembre 2024, les salariés du Groupe détenaient 2,08 % du capital social de la Société, dont une quote-part s'élevant à 0,31 % était détenue, soit dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au travers de fonds commun de placement, soit directement au titre des dispositifs sur l'épargne salariale et la participation visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2024, le capital social était réparti entre 21 949 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société contre 23 578 au 31 décembre 2023.

L'évolution de l'actionnariat au cours des trois derniers exercices est présentée ci-dessus.

Dans le cadre de son opération de scission partielle ayant pris effet le 13 décembre 2024 à 23 heures 59, Vivendi SE a apporté les 93 935 006 actions détenues au sein du capital de Lagardère SA au 30 septembre 2024, à la société Louis Hachette Group. Au 31 décembre 2024, celle-ci détient ainsi 66,53 % du capital social et 63,54 % des droits de vote en Assemblée Générale. Suite à cette opération de scission partielle, la participation de Vivendi SE dans Lagardère SA a été ramenée à un niveau légèrement inférieur à 5 % au 31 décembre 2024 et est en conséquence comptabilisée dans la ligne « Autres actionnaires » dans le tableau ci-dessus.

Vivendi SE demeure la société acquéreur des actions qui seraient cédées par les actionnaires de Lagardère SA titulaires des droits de cession attribués dans le cadre de l'Offre Publique Subsidiaire, lesquels sont en vigueur jusqu'au 15 juin 2025.

Il est par ailleurs précisé, que la Société a reçu une déclaration de franchissement de seuil légal, à la hausse, de la part de la société Vivendi SE, suite à l'acquisition de 347 473 actions sur le marché entre le 14 et le 21 février 2025. La détention de la société Vivendi SE est donc portée à 7 059 757 actions à la date du présent Document d'enregistrement universel, représentant 5 % du capital social et 3,39 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale.

Enfin, en date du 18 mars 2025, le Conseil d'Administration a constaté l'arrivée à échéance du plan d'actions gratuites (actions simples et actions de performance) du 14 mars 2022, et en conséquence, a décidé d'augmenter puis réduire le capital de la Société pour procéder à la livraison des actions définitivement acquises. Le nouveau capital de la Société s'élève ainsi à un montant de 864 185 950, 80 €, divisé en 141 669 828 actions de 6,10 euros de nominal chacune.

3.8.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS

Date avis AMF	Actionnaire	Seuil franchi
6 juin 2024	Monsieur Arnaud Lagardère	10 % du capital et en droits de vote théoriques à la baisse le 5 juin 2024
13 août 2024	Monsieur Arnaud Lagardère	5 % des droits de vote à la baisse le 6 août 2024
20 décembre 2024	Monsieur Arnaud Lagardère	5 % du capital à la baisse le 12 décembre 2024
20 décembre 2024	Vivendi SE	2/3 du capital et des droits de vote à la hausse le 12 décembre 2024
		2/3, 50 %, 1/3, 30 %, 25 %, 20 %, 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote à la baisse le 13 décembre 2024
23 décembre 2024	Louis Hachette Group	5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 1/3 et 50 % du capital et des droits de vote, et de 2/3 des droits de vote à la hausse le 13 décembre 2024

3.8.8.3 ACTION DE CONCERT

La Société n'a pas connaissance d'actions de concert.

3.8.8.4 DROITS DE VOTE

Compte tenu des droits de vote double attribués aux actions détenues nominativement par le même titulaire pendant au moins quatre ans (cf. article 17 des statuts de la Société) le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée Générale au 31 décembre 2024 s'élève à 208 095 805.

Il convient toutefois de noter qu'en application de la réglementation de l'Autorité des marchés financiers, le nombre des droits de vote à prendre en compte pour les déclarations de franchissement de seuils légaux est un nombre brut qui s'élevait, au 31 décembre 2024, à 208 242 866.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote exerçables en Assemblée Générale, qui s'élevait à 208 095 805 au 31 décembre 2024.

Le nombre total de droits de vote (brut et net) est publié tous les mois en même temps que le montant du capital en application de l'article L. 233-8 II du Code de commerce et de l'article 223-16 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

3.8.8.5 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, la société Louis Hachette Group détenait au 31 décembre 2024, 66,53 % du capital et 63,54 % des droits de vote en Assemblée Générale résultant de la scission partielle de Vivendi SE, cette dernière ayant apporté à Louis Hachette Group 93 935 006 actions Lagardère SA qu'elle détenait.

À la connaissance de la Société, la société Qatar Investment Authority détenait au 31 décembre 2024, via sa filiale Qatar Holding LLC, 11,51 % du capital et 15,62 % 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, les autres actionnaires détenaient au 31 décembre 2024, 11,80 % du capital et 8,97 % des droits de vote en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, Financière Agache détenait au 31 décembre 2024, 7,97 % du capital et 9,61 % des droits de vote en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, il n'existe au 31 décembre 2024 aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

3.8.8.6 PACTES ET CONVENTIONS D'ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2024, il n'existe aucun pacte d'actionnaires, déclaré ou non, portant sur les titres de Lagardère SA.

3.8.8.7 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ

Dans le cadre de son opération de scission partielle ayant pris effet le 13 décembre 2024, Vivendi SE a apporté les 93 935 006 actions détenues au sein du capital de Lagardère SA au 30 septembre 2024 à la société Louis Hachette Group. Au 31 décembre 2024, celle-ci détient ainsi 66,53 % du capital social et 63,54 % des droits de vote en Assemblée Générale, soit le contrôle de la Société au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce. Un organigramme simplifié figure au paragraphe 1.2 du Document d'enregistrement universel.

3.8.9 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU DES SOCIÉTÉS LIÉES

RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

En application des dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, sont exposées ci-après les informations relatives aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2024 concernant les attributions gratuites d'actions.

Les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-3 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

***

La politique d'attribution gratuite d'actions vise à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Lagardère au développement de celui-ci et à la valorisation qui doit en être la conséquence.

Elle permet en effet de distinguer et de fidéliser ceux qui contribuent particulièrement aux résultats du Groupe par leur action positive et que l'entreprise souhaite s'attacher durablement, afin d'assurer sa croissance dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SA et les cadres dirigeants du Groupe, les actions gratuites attribuées, intégralement soumises à des conditions de performance exigeantes, constituent un outil essentiel d'incitation à inscrire leur action dans le long terme.

Conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les plans d'actions Lagardère SA ne sont toutefois pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux mais bénéficient plus largement à plus de 400 salariés du Groupe chaque année, notamment, de jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel identifiés dans le cadre de la politique de gestion des talents.

Pour une partie des bénéficiaires, les actions gratuites ne sont pas soumises à des conditions de performance mais uniquement à une condition de présence pour une période minimum de trois ans. Les actions gratuites constituent en effet un outil essentiel dans la politique de ressources humaines du Groupe en ce qu'elles permettent le recrutement, la motivation et la rétention de talents qui, s'ils ne peuvent pas tous, du fait de leurs fonctions, agir directement sur la performance financière du Groupe, présentent des expertises de haut niveau dans des domaines divers et parfois extrêmement concurrentiels et dont la présence et la fidélisation constituent en conséquence un enjeu majeur pour le Groupe.

En outre, les actions gratuites, compte tenu de leur fiscalité plus avantageuse que les rémunérations en numéraire, représentent un outil précieux de maîtrise des coûts salariaux pour le Groupe.

Ces mécanismes favorisent ainsi l'alignement de l'intérêt des attributaires avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

DONNÉES GÉNÉRALES

Actions gratuites attribuées par la Société et définitivement acquises au cours de l'exercice 2024

Au cours de l'exercice 2024, 615 122 actions ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites du plan émis le 24 septembre 2021.

Droits à actions gratuites attribués par la Société au cours de l'exercice 2024 dans le cadre d'un plan d'actions de performance et d'un plan d'actions gratuites sans condition de performance

Sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 (16e et 17e résolution), le Conseil d'Administration de la Société a procédé :

- **le 25 avril 2024,** à l'attribution de 767 450 droits à action gratuite (représentant 0,54 % du nombre d'actions composant le capital) à 423 bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, répartis de la façon suivante :
  - 390 950 droits à actions gratuites (représentant 0,28 % du nombre d'actions composant le capital à la date du 31 décembre 2024) à 383 bénéficiaires,
  - 376 500 droits à actions de performance (représentant 0,27 % du nombre d'actions composant le capital à la date du 31 décembre 2024) à 40 bénéficiaires ;
- **le 21 octobre 2024,** à l'attribution de 30 000 droits à action de performance (représentant 0,02 % du nombre d'actions composant le capital) à deux bénéficiaires, salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées.

Condition de présence de trois années

Les 423 bénéficiaires dont les droits ont été attribués le 25 avril 2024 devront n'avoir ni démissionné ni n'avoir été licenciés ou révoqués pour faute grave ou lourde au 25 avril 2027 à minuit.

Les deux bénéficiaires dont les droits ont été attribués le 21 octobre 2024 devront n'avoir ni démissionné ni n'avoir été licenciés ou révoqués pour faute grave ou lourde au 21 octobre 2027 à minuit.

Période d'acquisition

La période d'acquisition a été fixée à trois ans, soit une acquisition définitive :

- le 26 avril 2027 (pour les 423 bénéficiaires dont les droits ont été attribués le 25 avril 2024) ;
- le 22 octobre 2027 (pour les deux bénéficiaires dont les droits ont été attribués le 21 octobre 2024).

Conditions de performance

Les droits à actions de performance sont soumis à six conditions de performance, en plus de celle liée à la période d'acquisition, dont la moitié relève de critères financiers, représentant une pondération totale de 70 %, et l'autre moitié de critères extra-financiers, ayant chacun un poids égal et représentant une pondération totale de 30 %. La performance atteinte sur chacun de ces six critères est appréciée sur la période de référence 2024-2026 (la « Période de Référence »).

Objectifs financiers

- **Objectif de Résop**

  Le Résop est un indicateur pertinent de performance de l'entreprise 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 ; charges de restructuration ; et éléments liés aux regroupements d'entreprises.

  L'acquisition définitive de 25 % des actions gratuites de performance attribuées sera conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la période 2024-2026 d'un montant cumulé de Résop, compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

- **Objectif de free cash-flow**

  Ce critère, qui reflète la capacité à financer les investissements et le versement des dividendes, est également un indicateur clé de la santé du Groupe.

  L'acquisition définitive de 25 % des actions attribuées sera conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la Période de Référence d'un montant cumulé de free cash-flow compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

- **Objectif de marge opérationnelle**

  Le taux de marge, calculé en divisant le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) par le chiffre d'affaires, pour refléter la rentabilité des activités, est également un indicateur clé de pilotage de la stratégie du Groupe.

  L'acquisition définitive de 20 % des actions attribuées sera conditionnée à la réalisation du groupe Lagardère en 2026, dernière année de la Période de Référence, d'un taux de marge opérationnelle compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

Objectifs extra-financiers

L'acquisition définitive de 30 % des actions attribuées sera conditionnée à l'atteinte d'objectifs précis assignés sur trois critères quantifiables liés aux engagements prioritaires du groupe Lagardère dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, à savoir :

- **Taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs**

  Pour 10 % des actions attribuées : l'atteinte par le groupe Lagardère en 2026 d'un taux des émissions de gaz à effet de serre de scope 1 (émissions liées aux consommations d'énergie directe), scope 2 (émissions liées aux consommations d'énergie indirecte) et d'une partie du scope 3 (émissions liées aux déplacements professionnels et domicile-travail), rapportées aux effectifs, compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

- **Taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évalué par EcoVadis (ou équivalent)**

  Pour 10 % des actions attribuées : l'atteinte par le groupe Lagardère en 2026 d'un taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis (ou équivalent) (rapportée à la dépense fournisseurs à risques RSE élevés totale) compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

- **Taux de collaborateurs du Groupe formés en matière de lutte anticorruption**

  Pour 10 % des actions attribuées : l'atteinte par le groupe Lagardère à fin 2026 d'un taux de collaborateurs du Groupe formés en matière de lutte anticorruption, compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

Pour chacune de ces six (6) conditions de performance :

- les niveaux seuil et cible sont fixés par le Conseil d'Administration ;
- 100 % des actions allouées au titre de cet objectif seront acquises dès lors que le niveau cible sera atteint ;
- 0 % des actions allouées au titre de cet objectif seront acquises dès lors que le niveau seuil ne sera pas atteint ;
- l'acquisition sera linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées au titre de cet objectif entre le niveau seuil et le niveau cible.

Une synthèse présentant les conditions de performance figure à la section 3.5.2 du présent Document d'enregistrement universel (partie rémunération).

État des plans d'actions gratuites attribuées par la Société en cours en 2024

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice 2024 ou en cours au 31 décembre 2024 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Date du plan d'AGA	Nombre total de droits à AGA attribués	Nombre total de droits radiés	Nombre d'actions définitivement attribuées	Nombre de droits restants
24/09/2021	783 000	167 878	615 122	0
14/03/2022	806 800	3 750	-	803 050
18/04/2023 (1)	676 250	84 300	-	591 950
18/04/2023 (2)	794 600	2 250	-	792 350
25/04/2024	767 450	9 750	-	757 700
21/10/2024	30 000	0	-	30 000
Totaux	3 075 100	88 050	0	2 975 050

(1) Plan large « We Share Lagardère » attribué au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 (17e résolution).
(2) Plan d'actions de performance et plan d'actions gratuites sans condition de performance attribuées au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale le 22 avril 2022 (16e et 17e résolutions).

Attributions gratuites d'actions par les sociétés et groupements liés à la Société

Néant.

DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DE LAGARDÈRE SA

1. Au cours de l'exercice écoulé, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SA ne se sont vus attribuer aucune action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du même code.
2. Au cours de l'exercice écoulé, trois salariés de Lagardère SA se sont vu attribuer un nombre total de 9 000 droits à actions gratuites de performance, le 25 avril 2024, et un salarié s'est vu attribuer 15 000 droits à actions de performance le 21 octobre 2024 (représentant au total 0,016 % du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2024 et une valeur totale, en norme IFRS, de 451 110 €).
3. Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de Lagardère SA ne se sont vu attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du même code.

3.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE — RFA

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés ci-après.

3.9.1 STRUCTURE DU CAPITAL, PARTICIPATIONS DIRECTES OU INDIRECTES DANS LE CAPITAL DE LAGARDÈRE SA

Les informations relatives à la structure du capital et aux participations directes et indirectes dans le capital dont la Société a connaissance en vertu des articles L. 233-7 (déclaration de franchissement de seuils) et L. 233-12 du Code de commerce sont décrites à la section 3.8 du présent document.

3.9.2 RESTRICTIONS STATUTAIRES À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE ET AUX TRANSFERTS D'ACTIONS OU LES CLAUSES DES CONVENTIONS PORTÉES À LA CONNAISSANCE DE LA SOCIÉTÉ

Les statuts de Lagardère SA prévoient :

- l'attribution d'un droit de vote double après quatre ans de détention ininterrompue (cf. article 17 des statuts de la Société) ;
- une obligation de déclaration de franchissement de seuil de 1 % des droits de vote. En cas de non-respect de cette obligation, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée Générale d'actionnaires qui se tiendrait dans les deux années suivant la date de régularisation (cf. article 17 des statuts de la Société) ;
- la détention de 150 actions minimum par chacun des membres du Conseil d'Administration, à l'exception des membres représentant les salariés (cf. article 11 des statuts de la Société et article 4.4 du Règlement intérieur du Conseil d'Administration).

Il n'existe pas d'autres restrictions liées aux transferts d'actions ou de clauses de conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, à l'exception de celles qui sont présentées à la section 3.3.4 du présent chapitre.

3.9.3 DÉTENTEURS DE TITRES COMPORTANT DES DROITS DE CONTRÔLE SPÉCIAUX SUR LAGARDÈRE SA

Il n'existe pas de détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux.

3.9.4 MÉCANISMES DE CONTRÔLE PRÉVUS PAR UN ÉVENTUEL SYSTÈME D'ACTIONNARIAT DU PERSONNEL

Conformément au règlement intérieur du fonds commun de placement d'entreprise, dénommé FCPE « Lagardère Actionnariat », les droits de vote attachés aux actions détenues par les salariés ou les anciens salariés du Groupe sont exercés par un représentant mandaté par le Conseil de Surveillance dudit fonds à l'effet de les représenter à l'Assemblée Générale.

Conformément aux missions qui lui sont attribuées en application de l'article L. 214-164 du Code monétaire et financier, le Conseil de Surveillance décide de l'apport des titres.

Au 31 décembre 2024, le FCPE « Lagardère Actionnariat » détenait 441 389 actions représentant 0,31 % du capital social et 0,42 % de droits de vote en Assemblée Générale.

3.9.5 ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LAGARDÈRE SA A CONNAISSANCE ET QUI PEUVENT ENTRAÎNER DES RESTRICTIONS AU TRANSFERT D'ACTIONS ET À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

3.9.6 RÈGLES APPLICABLES À LA NOMINATION ET AU REMPLACEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AINSI QU'À LA MODIFICATION DES STATUTS

Les règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration sont décrites à l'article 12 des statuts (cf. Annexe A1 du présent document) et dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration (cf. Annexe A2 du présent document).

Les règles relatives à la modification des statuts sont décrites à l'article 19 des statuts.

3.9.7 POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article 231-40 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers, l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions ne peut être utilisée en période d'offre publique.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration ne peut décider d'émettre des actions et des valeurs mobilières avec ou sans droit préférentiel de souscription pendant la durée de toute offre publique visant les titres de Lagardère SA.

3.9.8 PRINCIPAUX ACCORDS CONCLUS PAR LAGARDÈRE SA QUI SONT MODIFIÉS OU PRENNENT FIN EN CAS DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LAGARDÈRE SA

À la connaissance de la Société et à la date d'établissement du présent Document d'enregistrement universel, la plupart des contrats de financement, décrits à la section 1.5.2 du document précité, auxquels la Société est partie stipulent des clauses d'exigibilité anticipée en cas de changement de contrôle.

3.9.9 ACCORDS PRÉVOYANT DES INDEMNITÉS POUR LES SALARIÉS ET DIRIGEANTS DE LAGARDÈRE SA S'ILS DÉMISSIONNENT OU SONT LICENCIÉS SANS CAUSE RÉELLE ET SÉRIEUSE OU SI LEUR EMPLOI PREND FIN EN RAISON D'UNE OFFRE PUBLIQUE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord particulier prévoyant des indemnités pour le Président-Directeur Général, ou les quatre salariés de la Société, en cas de démission ou si leurs fonctions prenaient fin en raison d'une offre publique.

3.10 ANNEXES RFA

3.10.1 STATUTS DE LAGARDÈRE SA

Version modifiée sur la décision du Conseil d'Administration du 18 mars 2025, constatant la livraison d'actions gratuites simples et de performance, et modifiant en conséquence le capital social de la Société.

I. LA SOCIÉTÉ

ARTICLE 1 Forme

La présente société (la « Société »), constituée le 24 septembre 1980 sous la forme anonyme, a été transformée le 30 décembre 1992 en société en commandite par actions, par décision de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 30 décembre 1992.

Par décision de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 30 juin 2021 et avec l'accord préalable des Associés Commandités, la Société a été transformée en société anonyme à Conseil d'Administration.

La Société est régie par les présents statuts ainsi que par les lois, décrets et règlements applicables aux sociétés anonymes.

ARTICLE 2 Dénomination sociale

La dénomination sociale est : « Lagardère SA ».

ARTICLE 3 Objet

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

1. la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens ;
2. la gestion de tous portefeuilles de valeurs mobilières et l'exécution de toutes opérations y afférentes, au comptant ou à terme, fermes ou conditionnelles ;
3. l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales et industrielles ;
4. et, plus généralement, toutes opérations commerciales et financières, industrielles, mobilières et immobilières, se rattachant aux objets ci-dessus, ou à tous autres objets connexes et qui seraient de nature à favoriser et développer l'activité sociale.

ARTICLE 4 Siège social

Le siège social est fixé au 4, rue de Presbourg à Paris 16e (75).

Il peut être transféré en tout autre lieu, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

ARTICLE 5 Durée de la Société

La durée de la Société est de 99 années, à compter du 16 décembre 1980, date de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

II. CAPITAL SOCIAL

ARTICLE 6 Capital social

Le capital social est fixé à la somme de 864 185 950,80 € divisé en 141 669 828 actions de 6,10 euros de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

ARTICLE 7 Modification du capital social

Le capital social peut être augmenté ou réduit par tout mode et de toute manière autorisés par la réglementation.

L'Assemblée Générale des actionnaires peut, conformément à la loi et aux règlements, déléguer au Conseil d'Administration la compétence et/ou les pouvoirs nécessaires à l'effet de décider ou réaliser une augmentation de capital, toute émission de valeurs mobilières donnant accès au capital ou une réduction de capital, en déterminer le montant, les conditions et prendre toute mesure nécessaire à la bonne réalisation de l'opération.

ARTICLE 8 Forme et cession des actions

Les actions sont obligatoirement nominatives.

Elles donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les actions sont librement cessibles et transmissibles, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ; notamment, la propriété des actions résulte de leur inscription en compte dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

ARTICLE 9 Droits et obligations attribués aux actions

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne répondent des dettes sociales que dans la limite de leur apport, soit à concurrence de la valeur des actions qu'ils possèdent.

Chaque action donne droit de participer aux Assemblées Générales d'actionnaires, avec voix délibérative, dans les conditions et sous les réserves prévues par la loi, les règlements et les présents statuts.

Toute personne possédant une ou plusieurs actions est tenue par les présents statuts et par toutes les décisions prises par les Assemblées Générales.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires devront faire leur affaire personnelle du regroupement d'actions nécessaires sans pouvoir rien prétendre de la Société.

Chaque action est indivisible à l'égard de la Société ; en conséquence, les propriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par un seul d'entre eux ou par un mandataire unique.

Chacune des actions donne droit, en cas de répartition ou de remboursement, à la même somme nette ; il sera, en conséquence, fait masse entre toutes les actions de toutes exonérations fiscales comme de toutes taxations susceptibles d'être prises en charge par la Société auxquelles cette répartition ou ce remboursement pourrait donner lieu.

ARTICLE 10 Déclaration de franchissement de seuils

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne qui vient à posséder directement ou indirectement, au sens des dispositions dudit article L. 233-7, au moins 1 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale est tenue, dans les cinq jours calendaires de la date de franchissement du seuil, et ce indépendamment le cas échéant de 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.

III. ADMINISTRATION

ARTICLE 11 Composition du Conseil d'Administration

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

2. La durée de leurs fonctions est de quatre années ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenu dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil d'Administration sont rééligibles. Toutefois, par exception :
   - l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires pourra nommer ou renouveler un membre du Conseil d'Administration pour une durée supérieure à quatre années mais sans pouvoir excéder six années, et étant précisé qu'à tout moment le Conseil d'Administration ne pourra compter plus d'un membre dont la durée de mandat restant à courir sera supérieure à quatre années ;
   - l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires pourra, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement échelonné du Conseil d'Administration de façon à ce que le renouvellement du Conseil d'Administration porte à chaque fois sur une partie de ses membres seulement, nommer ou renouveler un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration pour une durée inférieure à quatre ans.
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 prochaine Assemblée Générale des actionnaires.

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

   Si cette ou ces nominations provisoires ne sont pas ratifiées par l'Assemblée Générale, les délibérations du Conseil d'Administration n'en demeurent pas moins valables.
6. Lorsque les dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce sont applicables à la Société, le Conseil d'Administration comprend en outre un ou deux membres représentant les salariés du Groupe désigné par le Comité de Groupe.

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

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

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

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

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

ARTICLE 11 *BIS* Censeur

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

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

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

ARTICLE 12 Réunion du Conseil d'Administration

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

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

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

   Le Conseil d'Administration choisit en outre un Secrétaire, qui peut être pris parmi ses membres ou en dehors d'eux. Le Vice-Président et le Secrétaire demeurent en fonction pendant le temps déterminé par le Conseil d'Administration, sans que, pour le Vice-Président, cette durée puisse excéder celle de son mandat d'administrateur.
2. En cas d'absence du Président et, le cas échéant, du Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne, pour chaque séance, celui de ses membres présents qui doit présider. En cas d'absence du Secrétaire, le Conseil d'Administration désigne un de ses membres ou un tiers pour le suppléer.
3. Le Conseil d'Administration se réunit au siège social, ou en tout autre endroit spécifié dans la convocation, aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent.

   Les réunions peuvent être convoquées par tous moyens écrits (y compris par courrier électronique) par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président. L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, le Conseil d'Administration peut se

réunir sans délai et sans ordre du jour préétabli : (i) si tous les administrateurs en exercice sont présents ou représentés à cette réunion, ou (ii) s'il est réuni par le Président au cours d'une Assemblée d'actionnaires.

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

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

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

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil d'administration qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence, de télécommunication, ou tout autre moyen reconnu par la législation.

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.

Sous réserve de l'absence d'opposition des administrateurs dans les conditions décrites ci-après, le Conseil d'Administration peut également prendre toutes décisions par consultation écrite des administrateurs, y compris par voie électronique. Il est alors mis à disposition de chaque administrateur le texte des résolutions proposées ainsi que les documents nécessaires à l'information des administrateurs. Les administrateurs doivent exprimer leur vote selon les modalités et dans le délai indiqués dans la demande de consultation. Tout administrateur peut s'opposer au recours à la consultation écrite sous réserve d'avoir transmis au Président du Conseil d'administration une demande écrite et motivée avant l'expiration du délai de consultation. Tout administrateur n'ayant pas transmis sa réponse écrite à la consultation au Président du Conseil d'administration dans le délai applicable est réputé ne pas avoir participé à la décision. Toute décision prise par consultation écrite n'est valable que si la moitié au moins des administrateurs ont participé à la décision en transmettant leur réponse écrite. Les règles de majorité décrites plus haut s'appliquent aux décisions prises par consultation écrite.

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.

ARTICLE 13 Pouvoirs du Conseil d'Administration

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

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

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

ARTICLE 14 Rémunération du Conseil d'Administration

Il peut être alloué au Conseil d'Administration une rémunération fixe annuelle dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires et demeure maintenu jusqu'à décision contraire de cette Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration répartit le montant de cette rémunération entre ses membres et attribue toute autre rémunération à ses membres dans les conditions prévues par la réglementation.

IV. DIRECTION GÉNÉRALE

ARTICLE 15 Direction Générale

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

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

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

15.2. Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués

1. Le Directeur Général peut être choisi parmi les administrateurs ou non.
2. Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de Directeur Général Délégué. Le Directeur Général Délégué peut être administrateur. Le nombre de Directeurs Généraux Délégués ne peut excéder cinq. En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués. Les Directeurs Généraux Délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.
3. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général ou de Directeur Général Délégué est fixée à quatre-vingts ans. Si le Directeur Général, ou un Directeur Général Délégué, atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Directeur Général (ou de Directeur Général Délégué, selon le cas), il est réputé démissionnaire d'office à la date de son quatre-vingtième anniversaire.

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

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

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

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

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

   Le Conseil d'Administration détermine la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués conformément à la réglementation en vigueur.
4. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

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

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

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

V. COMMISSAIRES AUX COMPTES

ARTICLE 16 Commissaires aux Comptes

Un ou plusieurs Commissaires aux Comptes titulaires et, le cas échéant, un ou plusieurs Commissaires aux Comptes suppléants sont nommés pour la durée, dans les conditions et avec les missions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables.

VI. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

ARTICLE 17 Assemblées Générales

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

   Les Assemblées Générales d'actionnaires sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la réglementation en vigueur.
2. L'ordre du jour des Assemblées Générales est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la 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/ou tout moyen de télécommunication 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.

ARTICLE 18 Assemblée Générale ordinaire

1. Les Assemblées Générales ordinaires peuvent être convoquées à tout moment. Toutefois, une Assemblée Générale ordinaire annuelle devra être convoquée une fois par an au moins dans les six mois de la clôture de chaque exercice social.
2. L'Assemblée Générale ordinaire annuelle examinera les rapports présentés par le Conseil d'Administration ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les présents statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil d'Administration, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence incluses dans l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, à l'exception de toutes celles définies à l'article 19 comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale extraordinaire.
3. L'Assemblée Générale ordinaire réunit tous les actionnaires remplissant les conditions fixées par la loi.

   L'Assemblée Générale ordinaire, réunie sur première convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. L'Assemblée Générale ordinaire, réunie sur deuxième convocation, délibère valablement quel que soit le nombre d'actionnaires présents ou représentés ou ayant voté par correspondance.
4. Ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée Générale. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

ARTICLE 19 Assemblée Générale extraordinaire

1. L'Assemblée Générale extraordinaire délibère valablement sur toutes modifications aux présents statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des stipulations des présents statuts :
   - l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société ;
   - la modification des conditions de cession des actions ;
   - la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir du Conseil d'Administration de changer le siège social conformément à la loi ;
   - la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente ;
   - la dissolution de la Société ;
   - la fusion de la Société ;
   - et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.
2. Une Assemblée Générale extraordinaire réunit tous les actionnaires dans les conditions fixées par la loi.

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

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

ARTICLE 20 Information des actionnaires

Chaque actionnaire est en droit d'avoir accès ou, le cas échéant, de recevoir les documents relatifs à la Société dans les conditions et selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

VII. COMPTES – AFFECTATION DU RÉSULTAT

ARTICLE 21 Exercice social

Chaque exercice social de la Société commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.

ARTICLE 22 États financiers

À la clôture de chaque exercice, le Conseil d'Administration dresse l'inventaire des divers éléments de l'actif et du passif existant à cette date.

Il dresse également le bilan décrivant les éléments actifs et passifs et faisant apparaître de façon distincte les capitaux propres, le compte de résultat récapitulant les produits et les charges de l'exercice, ainsi que l'annexe complétant et commentant l'information donnée par le bilan et le compte de résultat.

Il est procédé, même en cas d'absence ou d'insuffisance du bénéfice, aux amortissements et provisions nécessaires. Un état des cautions, avals et garanties données et des sûretés consenties par la Société est annexé au bilan.

Le Conseil d'Administration établit le rapport de gestion sur la situation de la Société et de ses filiales durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants intervenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi, ainsi que sur tout autre élément prévu par la loi et les règlements.

L'ensemble de ces documents sont soumis pour observations aux Commissaires aux Comptes, préalablement à leur présentation aux actionnaires pour approbation.

ARTICLE 23 Affectation du bénéfice

Le compte de résultat qui récapitule les produits et charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est d'abord prélevé, en tant que de besoin, le montant nécessaire pour constituer le fonds de réserve légale en application de la loi.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve, en application de la loi ou des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Le bénéfice distribuable est réparti entre les propriétaires d'actions au prorata du nombre de leurs actions.

Toutefois, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, décider le prélèvement sur la part revenant aux actionnaires dans le solde du bénéfice distribuable, des sommes qu'il juge convenable de fixer pour être reportées à nouveau ou pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves extraordinaires, généraux ou spéciaux.

Les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice de l'exercice.

L'Assemblée Générale peut, en outre, décider la mise en distribution de toutes sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition en indiquant expressément les postes des réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués ; dans la mesure où les réserves distribuées auront été constituées au moyen de prélèvements effectués sur la part de bénéfices revenant aux actionnaires seuls, la distribution des sommes correspondante sera effectuée au seul profit des propriétaires d'actions proportionnellement aux nombres d'actions appartenant à chacun d'eux.

L'Assemblée Générale, statuant sur les comptes de l'exercice, pourra accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.

De la même façon, l'Assemblée Générale ordinaire, statuant dans les conditions prévues à l'article L. 232-12 du Code de commerce sur la mise en distribution d'un acompte sur dividende, pourra accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie dudit acompte sur dividende, une option entre le paiement de l'acompte sur dividende en numéraire ou en actions.

L'offre de paiement en actions, le prix et les conditions d'émission des actions ainsi que la demande de paiement en actions et les conditions de réalisation de l'augmentation de capital seront régis par la loi et les règlements.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'Assemblée Générale ou, à défaut, par le Conseil d'Administration. Toutefois, la mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans le délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prorogation de ce délai par décision de justice.

L'Assemblée Générale peut également décider à toute époque la mise en distribution de bénéfices, réserves et/ou primes dont elle a la disposition, par voie de répartition par tous moyens, directement ou indirectement, pour tout ou partie de la distribution, de titres financiers négociables ou de tout autre élément d'actif figurant au bilan de la Société, les actionnaires devant, le cas échéant, faire leur affaire personnelle du regroupement d'actions nécessaires pour obtenir un nombre entier de titres financiers ou autres droits ainsi répartis.

VIII. DISSOLUTION ET LIQUIDATION

ARTICLE 24 Perte de la moitié du capital social

Si, du fait des pertes constatées dans les comptes annuels de la Société, les capitaux propres de la Société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le Conseil d'Administration doit dans les quatre mois de l'approbation par les actionnaires des comptes annuels ayant fait apparaître ces pertes convoquer une Assemblée Générale extraordinaire à l'effet de décider, s'il y a lieu, la dissolution anticipée de la Société. Si la dissolution n'est pas prononcée par cette Assemblée Générale extraordinaire et si les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social de la Société dans les délais fixés par la loi en vigueur, le capital devra être réduit d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pu être imputées sur les réserves.

ARTICLE 25 Dissolution de la Société

La Société est dissoute dans les cas prévus par la loi et, notamment, par l'expiration de sa durée, éventuellement prorogée, ou par sa dissolution anticipée décidée par l'Assemblée Générale extraordinaire.

ARTICLE 26 Liquidation de la Société

La Société est en liquidation dès l'instant de sa dissolution, survenue pour quelque cause que ce soit.

Un ou plusieurs liquidateurs sont nommés, soit par l'Assemblée Générale extraordinaire qui décide ou constate la dissolution, laquelle statue aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales ordinaires, soit par une Assemblée Générale ordinaire des actionnaires réunie extraordinairement.

Le liquidateur, ou chacun des liquidateurs s'ils sont plusieurs, représente la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour réaliser l'actif, même à l'amiable. Il est habilité à payer les créanciers et à répartir le solde disponible.

L'Assemblée Générale peut autoriser le liquidateur ou les liquidateurs à continuer les affaires sociales en cours et à en engager de nouvelles pour les besoins de la liquidation.

Le produit net de la liquidation, après règlement du passif, est employé à rembourser intégralement le capital libéré et non amorti des actions.

Le solde, s'il en existe, est réparti proportionnellement au nombre d'actions détenu par chacun d'eux.

ARTICLE 27 Contestations

Toutes les contestations qui pourraient s'élever pendant la durée de la Société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires, la Direction Générale, les membres du Conseil d'Administration et la Société, soit entre les actionnaires eux-mêmes, relativement aux affaires sociales, seront jugées conformément à la loi et soumises à la juridiction des tribunaux compétents.

3.10.2 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LAGARDÈRE SA (MODIFIÉ LE 17 DÉCEMBRE 2024)

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, incluant le rapport de durabilité ;
- 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 conforme aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en vigueur.

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

Les critères qui doivent être utilisés par le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE afin de déterminer si un administrateur peut être considéré comme indépendant sont les critères fixés par le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en vigueur.

Chaque année, la qualification d'indépendant de chacun des administrateurs est débattue par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et examinée au cas par cas par le Conseil d'Administration au regard de cette grille d'analyse.

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

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

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

ARTICLE 3 Réunions du Conseil d'Administration

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

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

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

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

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

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

Les Directeurs Généraux Délégués, s'ils ne sont pas membres du Conseil d'Administration, participeront aux réunions du Conseil d'Administration, sauf décision contraire du Conseil d'Administration. À cet effet, les Directeurs Généraux Délégués sont convoqués à toutes les réunions du Conseil d'Administration selon les mêmes formes que les membres du Conseil d'Administration.

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

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

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

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

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

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

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

- **cessions d'actifs importants :** toute cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'Édition, (y) 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, de télécommunication, ou tout autre moyen reconnu par la législation (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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le vote s'exprime par « oui » ou « non » pour chaque décision, étant rappelé que le Censeur a un vote purement consultatif. La réponse est adressée au secrétaire du Conseil par tout moyen, y compris électronique. Tout administrateur n'ayant pas répondu dans le délai imparti est considéré comme s'étant abstenu.

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

ARTICLE 4 Devoirs des membres du Conseil d'Administration

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

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

4.1. Obligations générales

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

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

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

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

4.2. Obligation de confidentialité et de réserve

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

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

4.3. Obligations de diligence – Cumul des mandats

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

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

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

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

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

Par ailleurs, les administrateurs peuvent, par le biais du Président du Conseil d'Administration, demander à la Société la transmission de certains documents auxquels la loi leur donne accès et qu'ils jugeraient utiles ; ces transmissions doivent s'effectuer par tous les 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 de l'information en matière de durabilité, ainsi que du processus mis en œuvre pour déterminer les informations extra-financières à publier conformément aux normes pour la communication d'informations en matière de durabilité, 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, et de l'information en matière de durabilité ;
- 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 et les auditeurs chargés de la certification des informations en matière de durabilité, 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, et des auditeurs chargés de la certification des informations en matière de durabilité.

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. 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 ;
  - 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 d'informations de durabilité :
  - procéder à l'examen des principaux impacts, risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale ;
  - passer en revue la stratégie mise en œuvre en matière de RSE et de Développement Durable ;
  - examiner les grands axes de la communication RSE aux actionnaires et aux autres parties prenantes, incluant les évaluations 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 six membres, dont la majorité et notamment 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.

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, (y) 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.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

4 FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIFS DE CONTRÔLE

4.1 FACTEURS DE RISQUES RFA 234

4.1.1 Synthèse des principaux risques du Groupe 234

4.1.2 Risques liés à l'activité économique du Groupe 235

4.1.3 Risques opérationnels 238

4.1.4 Risques financiers 240

4.1.5 Risque climatique 240

4.2 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RFA 241

4.2.1 Représentation synthétique de l'organisation du Groupe en matière de gestion des risques et de contrôle interne 241

4.2.2 Principaux acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne 242

4.2.3 Gestion des risques 243

4.2.4 Gestion des assurances 243

4.2.5 Contrôle interne 244

4.2.6 Surveillance permanente des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques 245

4.2.7 Information comptable et financière 246

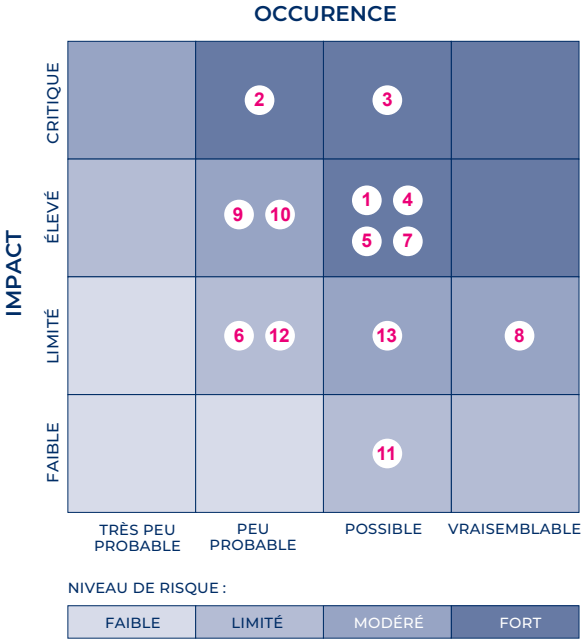
Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

4.1 FACTEURS DE RISQUES RFA

Conformément aux exigences du règlement (UE) n° 2017/1129 (« Prospectus 3 »), la description figurant dans la présente section est limitée aux risques spécifiques et significatifs à l'échelle du Groupe. Une évaluation qualitative du niveau de criticité (nette des mesures de maîtrise déployées par le Groupe) est présentée pour chacun d'entre eux, le risque le plus significatif étant abordé en premier au sein de chaque catégorie. Enfin, des informations complémentaires sont également disponibles dans d'autres sections de ce document concernant plus particulièrement les litiges du Groupe (note 34 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 5.3) et les risques financiers (note 29 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 5.3).

4.1.1 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RISQUES DU GROUPE

CARTOGRAPHIE DÉTAILLÉE (MATRICE DE MATÉRIALITÉ)



1 Impact de l'évolution des modes de consommation sur les modèles d'affaires du Groupe
2 Crise majeure du trafic aérien
3 Crise majeure touchant la Chine
4 Risques liés à des contrats de montant unitaire élevé
5 Impact de l'IA générative sur la création de contenus
6 Risques liés à la mise en place de la stratégie
7 Perte de continuité d'activité
8 Risques liés à la sécurité des données
9 Risques liés à l'éthique des affaires
10 Risques liés aux produits distribués
11 Risque de taux d'intérêt
12 Risques de crédit et de contrepartie
13 Risque climatique

Ce tableau présente l'état des risques **à un horizon de moyen terme (trois ans).** L'impact présenté ici est net des moyens de maîtrise mis en place par le groupe Lagardère. Seuls les risques considérés comme limités à forts sont présentés ici.

4.1.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DU GROUPE

4.1.2.1 CRISE MAJEURE TOUCHANT LA CHINE

DESCRIPTION

Le groupe Lagardère a de nombreuses activités liées à la Chine, en particulier des implantations directes dans ce pays ainsi que des relations d'affaires avec des partenaires, fournisseurs et/ou clients chinois. Ses opérations pourraient être affectées par la remise en cause des relations commerciales de la Chine avec ses partenaires internationaux, en lien par exemple avec des tensions géopolitiques aggravées. Ces activités pourraient également être affectées en cas de crise économique en Chine.

Ainsi, Lagardère Publishing recourt à des prestataires chinois, en particulier en matière d'impression. L'indisponibilité de ces derniers, en lien par exemple avec un embargo international, pourrait entraîner une rupture dans la chaîne de fabrication de certains ouvrages publiés par la branche.

Pour sa part, Lagardère Travel Retail dispose d'une filiale importante en Chine. La réduction du trafic aérien dans ce pays, liée à des tensions géopolitiques ou à une crise économique interne, pourrait impacter significativement son activité.

Ce risque, déjà considéré comme fort par le Groupe lors du précédent exercice, s'est accru en 2024.

MESURES DE GESTION

Lagardère Publishing suit régulièrement les risques associés à ses fournisseurs et cherche à diversifier ses approvisionnements afin de diluer ces risques. Au-delà de la Chine, la branche dispose ainsi de fournisseurs en France, en Amérique et en Asie (Inde, Vietnam) pour ses impressions.

En outre, Lagardère Travel Retail suit la situation de ses activités en Chine au moyen d'une gouvernance dédiée et dispose par ailleurs d'un portefeuille d'activités géographiquement diversifié.

4.1.2.2 IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION SUR LES MODÈLES D'AFFAIRES DU GROUPE

Le Groupe est confronté à l'évolution des habitudes de consommation de ses clients, notamment liée au développement des technologies du numérique et de la mobilité ou à des événements de marché (crise économique par exemple, etc.).

Le plan stratégique du Groupe est fondé sur la complémentarité de ses différentes activités ainsi que sur l'optimisation de sa performance opérationnelle.

De manière générale, la pluralité des métiers et des implantations géographiques du Groupe constitue une protection contre les aléas de son activité économique (cf. la répartition du chiffre d'affaires du Groupe figurant au début du présent Document d'enregistrement universel (« Lagardère 2024 en bref »)).

Par ailleurs, les directions générales des branches effectuent une veille de marché visant à anticiper, à détecter et à analyser les enjeux liés aux changements des comportements de consommation, aux évolutions technologiques et aux acteurs numériques.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme globalement fort par le groupe Lagardère.

DESCRIPTION

Lagardère Publishing

L'activité *Trade* (édition de livres grand public) de Lagardère Publishing, qui a représenté 21 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2024, est exposée à une attrition de son lectorat au profit de nouvelles formes de divertissement (réseaux sociaux, plateformes de streaming, jeux vidéo, etc.). Cette évolution concerne plus particulièrement les jeunes et les hommes.

En outre, cette activité est exposée à des pertes de parts de marché au bénéfice d'autres acteurs et formats d'édition (dont l'auto-édition ou la vente de livres de seconde main) qui attirent notamment les jeunes adultes.

Lagardère Travel Retail

Dans le domaine des déplacements aériens, les voyageurs sont susceptibles de faire évoluer leurs comportements dans une perspective de réduction de leur empreinte carbone.

Par ailleurs, des évolutions réglementaires locales pourraient impacter la consommation de certains produits fortement contributeurs. À titre d'exemple, la limitation ou l'interdiction de vente de tabac pourrait conduire à une perte de chiffre d'affaires pour Lagardère Travel Retail dans certains aéroports.

MESURES DE GESTION

Lagardère Publishing

La branche adapte en permanence son offre aux évolutions des attentes du public, comme en témoigne notamment la part prise par les e-books et les livres audio dans son chiffre d'affaires, ainsi que sa stratégie de diversification dans les jeux de société et la papeterie haut de gamme.

Lagardère Travel Retail

La diversité des implantations géographiques de la branche permet de réduire les risques liés aux évolutions locales du comportement des voyageurs. En outre, l'activité de la branche s'est également développée en dehors du secteur aérien : les opérations dans les gares et stations de métro ont ainsi représenté 8 % du chiffre d'affaires de la branche en 2024.

DESCRIPTION

Lagardère News et Lagardère Radio

Les activités de Lagardère News et Lagardère Radio, qui ont représenté environ 2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2024, sont confrontées à la très vive concurrence du numérique par rapport aux supports imprimés qui impacte les ventes ainsi que le chiffre d'affaires lié à la publicité :

- la diffusion de la presse sur le marché français a diminué de - 4,6 % en 2023 ;
- le marché de la publicité hors digital sur les neuf premiers mois de 2024 est en retrait de -29 % pour la presse écrite et de - 1 % pour la radio par rapport à la même période en 2019 ;
- si le marché de la publicité digitale progresse de +63 % depuis 2019 pour les radios et la presse, sa valeur est largement captée par quelques acteurs clés du marché : les trois principales régies publicitaires (Google, Amazon, Meta) ont représenté 71 % du marché publicitaire digital entre janvier et septembre 2024.

MESURES DE GESTION

Lagardère News et Lagardère Radio

Dans le contexte d'une écoute numérique de la radio représentant 23,6 % du marché en 2024, Lagardère Radio a développé des formats digitaux pour ses radios et les diffuse via ses propres canaux et des plateformes externes.

Lagardère News poursuit par ailleurs une stratégie de transformation digitale du *Journal du Dimanche* avec pour objectif de compenser l'attrition de la diffusion papier par un renforcement de la diffusion numérique payante.

Enfin, l'activité de sa régie publicitaire inclut une équipe commerciale dédiée au numérique.

4.1.2.3 CRISE MAJEURE DU TRAFIC AÉRIEN

DESCRIPTION

L'activité de Lagardère Travel Retail est exposée à tout événement d'ampleur impactant durablement le trafic aérien sur une zone géographique significative.

Ainsi, une crise de type économique, géopolitique ou sanitaire pourrait mener à des restrictions (volontaires ou non) de déplacement des voyageurs sur une zone stratégique pour la branche, entraînant une baisse de son chiffre d'affaires. À titre d'exemple, la pandémie de Covid-19 avait provoqué une baisse du trafic aérien de -63,7 % en 2020 par rapport à 2019.

D'autres événements pourraient affecter de manière temporaire et localisée le trafic aérien, comme des attentats ou une catastrophe naturelle (éruption volcanique, etc.).

Au regard de ces éléments, le risque est fort pour le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

La pluralité des implantations géographiques ainsi que la diversification des canaux de distribution de Lagardère Travel Retail permettent d'atténuer les risques liés à une crise locale.

Par ailleurs, la branche analyse les enjeux géopolitiques locaux avant de déployer des implantations dans de nouveaux pays. Lorsque cela est possible, elle tente également de favoriser des modèles de minima garantis par passager et/ou des clauses contractuelles protectrices en cas d'événements extérieurs pouvant affecter durablement le volume et/ou la qualité du trafic passagers.

Enfin, comme elle l'a démontré lors de la pandémie de Covid-19, la branche peut ajuster son fonctionnement pour faire face à toute situation de crise grâce à la maîtrise et à la flexibilisation de sa base de coûts ainsi qu'à sa capacité de faire évoluer sa politique de prix ou d'adapter son approvisionnement.

4.1.2.4 RISQUES LIÉS À DES CONTRATS DE MONTANT UNITAIRE ÉLEVÉ

DESCRIPTION

Certains contrats passés dans le domaine des concessions gérées par Lagardère Travel Retail prévoient le versement de revenus minimums garantis au concédant, générant ainsi pour le Groupe des engagements financiers s'élevant à plusieurs centaines de millions d'euros étalés sur plusieurs années.

La rentabilité de ces contrats peut s'avérer durablement affectée, par exemple si l'évolution du niveau ou de la qualité du trafic passagers ou le volume de dépense par passager ne permettent pas de couvrir de manière satisfaisante les revenus minima garantis au concédant.

Par ailleurs, à leur échéance, ces contrats font la plupart du temps l'objet d'un appel d'offres de la part du concédant. Aussi certains contrats pourraient ne pas être renouvelés, l'être partiellement ou bien à des conditions financières moins favorables.

Ces risques peuvent également concerner certains contrats passés par Lagardère Publishing avec des auteurs, des ayants droit ou pour la distribution d'éditeurs tiers.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme fort par le groupe Lagardère qui procède, en conformité avec les normes comptables applicables, à une revue régulière de la valorisation de ces contrats dans ses comptes.

MESURES DE GESTION

Le positionnement de Lagardère Travel Retail sur trois métiers distincts, son implantation dans 45 pays sur cinq continents et l'échelonnement des échéances de renouvellement de ses contrats permettent de limiter son exposition à la perte d'un contrat, ainsi qu'à la baisse de rentabilité d'une activité ou d'un marché.

De plus, la branche a renouvelé des concessions importantes depuis 2022, notamment auprès des aéroports parisiens et des gares SNCF en France.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion des risques liés à des contrats de montant unitaire élevé, la branche et le Groupe effectuent une revue périodique des grands contrats afin de suivre l'évolution et les perspectives de profitabilité de ces derniers.

Enfin, lorsque cela est possible, Lagardère Travel Retail essaie de favoriser des modèles de minima garantis par passager et/ou des clauses contractuelles protectrices en cas d'événements extérieurs pouvant affecter durablement le volume et/ou la qualité du trafic passagers.

De la même façon, la diversification de Lagardère Publishing autour de plusieurs métiers (Livres, Fascicules, Jeux de société, Papeterie haut de gamme) et des trois principaux bassins linguistiques (français, anglais, espagnol) lui permet de limiter sa dépendance à un auteur ou à un partenaire commercial donné.

4.1.2.5 IMPACT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE SUR LA CRÉATION DE CONTENUS

DESCRIPTION

La diffusion massive d'outils d'intelligence artificielle générative facilement accessibles est source de plusieurs enjeux pour les activités du groupe Lagardère, en particulier pour Lagardère Publishing.

Ainsi, des contenus générés rapidement et en nombre viennent en concurrence de l'offre éditoriale de Lagardère Publishing. L'utilisation par les étudiants et les élèves de cette technologie constitue également une forme de concurrence pour Lagardère Publishing en matière d'éducation. Cette technologie facilite aussi le plagiat des auteurs dont les droits sont détenus par la branche.

Par ailleurs, le recours à ce type de technologie pour rédiger des contenus pose la question de la propriété des droits d'auteur qui constituent l'une des principales sources de revenus de Lagardère Publishing.

Les enjeux de l'intelligence artificielle sont également significatifs pour les activités médias du Groupe. Ainsi, les modèles peuvent notamment être entraînés en utilisant des contenus détenus par Lagardère News et Lagardère Radio, sans accord ou rémunération de cette dernière, ce qui constitue une perte d'opportunité. Par ailleurs, l'intégration de fonctionnalités d'intelligence artificielle dans les moteurs de recherche pourrait modifier le comportement des internautes, affectant la rémunération des médias du Groupe.

Enfin, il y a un risque pour l'ensemble des activités du Groupe de ne pas saisir les opportunités liées à l'utilisation de cette technologie, par exemple en matière de renforcement de la productivité.

Au global, ce risque connaît une évolution rapide et est considéré comme fort par le Groupe.

MESURES DE GESTION

Dans ses choix éditoriaux, Lagardère Publishing valorise au quotidien la création intellectuelle humaine qui constitue un élément qualitatif essentiel dans l'édition des œuvres culturelles. Elle met également en place des mesures visant à protéger les droits d'auteur dont elle est propriétaire :

- Lagardère Publishing défend ainsi la nécessité de réserver les droits d'auteur aux contenus créés par l'humain auprès des syndicats professionnels et des autorités publiques ;
- la branche se dote également de capacités de détection du plagiat afin de faire valoir les droits dont elle dispose.

Pour leur part, les activités médias du Groupe déploient plusieurs types de mesures :

- actions de formations afin d'intégrer cette nouvelle technologie dans leur fonctionnement au quotidien ;
- amélioration du référencement des contenus produits par le Groupe dans les moteurs de recherche et les plateformes de streaming.

Plus largement, les activités du Groupe mènent une veille active sur les usages liés à l'intelligence artificielle afin de bénéficier notamment des gains de productivité que cette technologie peut apporter.

4.1.2.6 RISQUES LIÉS À LA MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE

DESCRIPTION

Le Groupe est régulièrement amené à conduire des opérations de croissance externe et des partenariats dans ses métiers. Ainsi, le montant des investissements financiers s'est élevé à 383 M€ en 2023 et à 64 M€ en 2024. À titre d'exemple, sur cette période, Lagardère Publishing a acquis Mama Éditions (France) ainsi que Sterling Publishing (États-Unis), et Lagardère Travel Retail a renforcé son segment Restauration avec l'intégration de Costa Coffee (Pologne et Lettonie), de Marché (société internationale basée en Suisse) et de Tastes on the Fly (États-Unis et Canada).

La réussite de ces opérations de croissance externe dépend de la capacité du Groupe à cibler des opportunités attractives, à mener des négociations efficaces et à réussir l'intégration de ces nouvelles activités dans son portefeuille. Un échec pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'opération et, à terme, sur la valeur patrimoniale du Groupe.

Il est considéré comme globalement limité par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

Toute opération significative d'engagement est soumise à un processus rigoureux encadré par la procédure d'engagement du Groupe.

Chaque dossier proposé est analysé en détail par les équipes de la branche qui le propose et revu par le Comité d'Engagement du Groupe, animé par la Direction Financière du Groupe.

Le Comité d'Engagement formule un avis auprès de la Direction Générale du Groupe après avoir évalué l'intérêt de l'opération envisagée pour le Groupe et la branche concernée, s'être assuré de la connaissance et de la maîtrise des risques générés par sa réalisation et avoir validé les hypothèses sous-jacentes à l'analyse de sa rentabilité, sur la base d'une méthodologie et de critères définis par la Direction Financière du Groupe. Au-delà d'un certain montant d'engagement, une autorisation du Conseil d'Administration de Lagardère SA est requise.

Des suivis de performance post-acquisition sont par ailleurs régulièrement réalisés par la Direction Financière du Groupe et présentés au Comité d'Audit.

4.1.3 RISQUES OPÉRATIONNELS

4.1.3.1 PERTE DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

DESCRIPTION

Des éléments exceptionnels pourraient perturber le fonctionnement des opérations du Groupe en rendant temporairement indisponibles certains systèmes ou sites stratégiques. Les causes pouvant être très variées, seuls les incidents les plus pénalisants sont décrits ici.

Défaillance majeure des systèmes d'information

Les systèmes d'information ont une importance majeure pour toutes les activités du Groupe, comme l'a confirmé voire accentué le développement du télétravail. Or, ils constituent des ensembles de plus en plus complexes et interdépendants soumis à une obsolescence accélérée. Cette tendance expose de manière croissante les opérations du Groupe à un dysfonctionnement d'ampleur de ses systèmes, de ses réseaux et/ou de ceux de ses partenaires.

Destruction ou blocage d'un site majeur

Ce scénario recouvre par exemple une indisponibilité prolongée des entrepôts de Lagardère Publishing et/ou de Lagardère Travel Retail, ou des caisses sur un ensemble de boutiques, ou bien encore des studios de radio. De multiples causes sont envisageables (incendie, inondation, sabotage, attentat, grève, etc.).

Le risque est considéré comme globalement fort par le Groupe.

MESURES DE GESTION

Les réponses à ce risque sont spécifiques aux différents scénarios envisagés et incluent notamment des plans de secours opérationnels pour permettre une gestion en mode dégradé ainsi qu'une communication de crise.

Les impacts financiers de ce type d'événements peuvent également être atténués, notamment par :

- la mise en place de mesures de réduction des coûts de fonctionnement des entités opérationnelles affectées pendant la durée de la crise ;
- le recours aux polices d'assurance du Groupe, lorsque le risque est assurable.

S'agissant spécifiquement de la défaillance des systèmes d'information, les sites concernés font l'objet de plans d'investissement ambitieux pilotés par les branches du Groupe. Ainsi, en 2018, Lagardère Publishing a mis en place un centre de distribution moderne pour ses filiales au Royaume-Uni.

Toutefois, le Groupe ne peut se prémunir contre l'ensemble des scénarios envisageables, ni garantir qu'il saura neutraliser les effets de tous les incidents opérationnels qui pourraient l'impacter.

4.1.3.2 RISQUES LIÉS À LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

DESCRIPTION

Le Groupe détient dans ses systèmes d'information des données confidentielles liées à la conduite de ses affaires, notamment le détail des contrats de montant unitaire élevé évoqués plus haut. Il détient également des données à caractère personnel portant sur ses salariés ou sur des tiers, qu'il s'agisse par exemple d'abonnés (magazines, fascicules), de voyageurs (duty free), d'internautes (médias, éducation). Aussi, en cas de remise en cause de la confidentialité, de l'intégrité ou de la disponibilité de ces données, le Groupe pourrait subir des dommages de natures diverses : atteinte à son image, perte de chiffre d'affaires, litiges avec des tiers ou amendes.

Ces enjeux apparaissent d'autant plus sensibles dans un contexte de complexification des systèmes, d'hébergement croissant des informations auprès d'acteurs du cloud pouvant avoir des activités concurrentes à celles du Groupe, de développement du télétravail, d'accroissement des actes de malveillance informatique et de renforcement des obligations réglementaires en matière de protection des données à caractère personnel.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

La Direction de la Cybersécurité Groupe met à jour et diffuse auprès des entités du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information s'appuyant notamment sur la norme ISO 27001, ainsi que des outils, des formations et des supports de sensibilisation afin de les aider à renforcer la protection de leurs systèmes d'information et des données qu'ils contiennent.

La Direction de la Cybersécurité Groupe effectue également de manière récurrente des enquêtes d'auto-évaluation en lien avec la sécurité des systèmes et des réseaux informatiques de ces entités. Sur la base des résultats, des recommandations sont proposées afin de renforcer la préservation de la confidentialité des données, la protection des systèmes d'information contre les intrusions et minimiser les risques d'interruption de service de ces mêmes systèmes.

Par ailleurs, le Délégué à la protection des données du Groupe a déployé un programme relatif à la protection des données personnelles visant à assurer la conformité des activités du Groupe avec le RGPD.

4.1.3.3 RISQUES LIÉS À L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

DESCRIPTION

Le groupe Lagardère exerce ses activités dans de nombreux pays disposant de réglementations en matière de lutte anticorruption, de sanctions économiques internationales ou de protection de la concurrence. Le Groupe constate une pression croissante des autorités de contrôle dans l'application de ces réglementations ainsi que l'existence d'importantes sanctions prononcées contre des sociétés commerciales.

Malgré les efforts du Groupe pour se conformer à ces réglementations, un manquement pourrait conduire à de lourdes sanctions, à une dégradation de l'image du Groupe, à une condamnation de ses dirigeants, à une remise en cause de certains contrats, voire à une éviction de certains marchés ou à une dégradation des relations avec les banques du Groupe.

Le risque de corruption est plus important pour certaines activités, en particulier celles impliquant la signature de contrats avec des agents publics ou la participation à des appels d'offres. Cela est notamment le cas pour les concessions opérées par Lagardère Travel Retail ou dans le secteur de l'Éducation pour Lagardère Publishing.

Les activités du Groupe comportent également des enjeux en matière de droit de la concurrence. Le Groupe pourrait être exposé à des accusations, fondées ou non, d'avoir remporté un marché du fait de comportements anticoncurrentiels (accusations d'ententes, contrat limitant la concurrence sur son marché, etc.), pouvant conduire à une remise en cause du périmètre de ce contrat.

Enfin, certaines activités sont plus exposées aux sanctions économiques internationales [(1)], au regard des pays concernés. C'est le cas notamment pour l'approvisionnement des boutiques de Lagardère Travel Retail ou pour la concession de licences d'exploitation de droits (marque Elle).

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

Le Groupe attache la plus grande importance à l'éthique des affaires dans toutes ses activités et territoires d'implantation. Dans cette optique, la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne est chargée de concevoir et d'animer des programmes communs à toutes les activités destinés à identifier, prévenir et gérer certains risques liés à l'éthique des affaires.

Ainsi, le Groupe pratique une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et déploie un programme anticorruption visant le respect des réglementations en vigueur dans les pays où il exerce ses activités, et tout particulièrement la loi française Sapin 2. Ce programme inclut un Code de conduite et une ligne d'alerte accessibles à toute personne sur le site Internet institutionnel du Groupe.

Par ailleurs, du fait de son implantation sur les cinq continents, le Groupe déploie également un programme en matière de sanctions économiques internationales et s'attache à respecter celles qui lui sont applicables. Pour ce faire, des analyses de faisabilité des projets sont effectuées et des vérifications sont menées sur un certain nombre de partenaires potentiels.

Ces programmes sont mis en œuvre par les équipes Compliance de chacune des branches au travers du réseau international de Correspondants Compliance. Ils s'accompagnent également d'une formation des salariés aux enjeux associés.

En outre, la Direction des Affaires Juridiques dispose des compétences adaptées en matière de respect du droit de la concurrence. Dans le cadre de la procédure d'engagement, elle participe ainsi à la revue des principaux projets du Groupe. Elle assure aussi un appui quotidien aux opérationnels concernés et mène des actions de sensibilisation à leur attention.

4.1.3.4 RISQUES LIÉS AUX PRODUITS DISTRIBUÉS

DESCRIPTION

Dans le cadre des activités Restauration et Travel Essentials de Lagardère Travel Retail, le Groupe pourrait être confronté à un incident impliquant la qualité de ses produits alimentaires. En conséquence, sa responsabilité pourrait être mise en cause et affecter ainsi son image et celle des marques concernées auprès des concédants. Ce risque tend à se renforcer avec le développement du segment Restauration qui a représenté environ 19 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2024.

Dans une moindre mesure, ce risque s'applique également aux produits physiques accompagnant les livres et fascicules vendus par Lagardère Publishing (accessoires, jouets, etc.) en cas de non-conformité aux normes et réglementations applicables conduisant à un dommage aux consommateurs et à l'image de la branche.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

Lagardère Travel Retail déploie des formations et une série de mesures pour s'assurer du respect de la réglementation et des normes professionnelles applicables dans les pays où elle exerce son activité Restauration. Ces mesures font l'objet d'une supervision centralisée par la division Restauration de la branche et sont complétées par des audits externes réguliers organisés dans les points de vente.

De la même façon, Lagardère Publishing s'assure de la conformité des produits qu'elle distribue avec les normes locales en vigueur, grâce notamment aux accords passés avec ses fournisseurs, à la sensibilisation de ses équipes aux procédures en vigueur et à des revues d'audit interne.

(1) Les gouvernements et les instances internationales (ONU, etc.) peuvent adopter des mesures restrictives financières ou commerciales à l'encontre de personnes physiques, morales ou d'entités. Ces mesures prennent la forme d'interdictions et de restrictions au commerce de biens, de technologies ou de services ciblés avec certains pays, de mesures de gel des fonds et ressources économiques, et parfois de restrictions à l'accès aux services financiers.

4.1.4 RISQUES FINANCIERS

Risque de taux d'intérêt

DESCRIPTION

En sa qualité d'emprunteur auprès des banques et du marché, le Groupe est exposé au risque de hausse des taux d'intérêt, dans la mesure où une part significative de sa dette est à taux variable. Ce risque, qui s'inscrit dans un contexte d'incertitude sur l'évolution des taux de marché, reste toutefois limité.

MESURES DE GESTION

Le Groupe a engagé une modification de la structure de sa dette pour en renforcer la part à taux fixe en s'appuyant sur son accès aux marchés obligataires.

Risques de crédit et de contrepartie

DESCRIPTION

Ces risques sont liés aux créances clients et aux placements de trésorerie. En fragilisant certains partenaires du Groupe, la pandémie de Covid-19 ainsi que l'inflation qui l'a suivie ont accru le risque de contrepartie qui demeure toutefois à un niveau limité.

Ces risques sont détaillés dans la note 29 du chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

MESURES DE GESTION

Ces risques sont suivis par les filiales concernées qui prennent les mesures de gestion nécessaires. Le Groupe n'a pas identifié d'aggravation significative du taux de défaut de ses contreparties en 2024.

4.1.5 RISQUE CLIMATIQUE

Depuis 2022, le groupe Lagardère tient à jour une analyse détaillée de son exposition au risque climatique à moyen et long terme. Cette dernière tient compte de trois scénarios de hausse des températures à l'horizon 2100 :

- une hausse de +4 °C correspondant à des mesures très limitées de réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'impact de cette forte hausse des températures sur les activités du Groupe est illustré par la notion de « Risques physiques » ci-après ;
- une hausse limitée à +1,5 °C impliquant le déploiement à l'échelle mondiale de mesures volontaristes de réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'impact de ces mesures sur le groupe Lagardère est illustré par la notion de « Risques de transition » ci-après ;
- une hausse de +2,7 °C correspondant à un scénario intermédiaire entre les deux précédents.

La cartographie montre que le risque climatique est transverse aux activités du groupe Lagardère.

À moyen terme, le Groupe considère ce risque comme globalement modéré.

Le chapitre 2 décrit plus en détail la cartographie des risques climatiques menée par le Groupe et ses conclusions.

Risques de transition

DESCRIPTION

La mise en place de mesures de réduction des émissions de gaz à effet de serre pourrait, en impactant le trafic aérien, affecter l'activité du Groupe. Ces mesures pourraient prendre des formes variées, comme des décisions politiques (locales et nationales) ou des pressions en provenance des marchés financiers (réorientation des choix des investisseurs vers des secteurs moins carbonés, hausse du prix de l'énergie).

MESURES DE GESTION

Le groupe Lagardère suit avec attention l'ensemble des réglementations applicables à ses activités pour anticiper au mieux leurs impacts économiques et ajuster son offre de produits.

En outre, les entités opérationnelles de Lagardère Publishing sécurisent leurs conditions d'approvisionnements de papier à travers notamment des contrats pluriannuels et en diversifiant leurs fournisseurs.

Risques physiques

DESCRIPTION

L'activité de Lagardère Travel Retail est soumise au bon fonctionnement des aéroports, des gares et des moyens de transport. Ainsi, tout événement climatique susceptible de réduire voire d'interrompre durablement le trafic passagers dans les boutiques du Groupe peut avoir un impact sur son chiffre d'affaires.

La disponibilité et le prix de certaines matières premières entrant dans la composition des produits vendus par le Groupe peuvent également être affectés par des aléas climatiques. C'est le cas par exemple du papier pour les livres ou les magazines, et des produits alimentaires pour le Travel Retail.

MESURES DE GESTION

Les mesures de gestion sont sensiblement les mêmes que celles applicables au risque « Perte de continuité d'activité ».

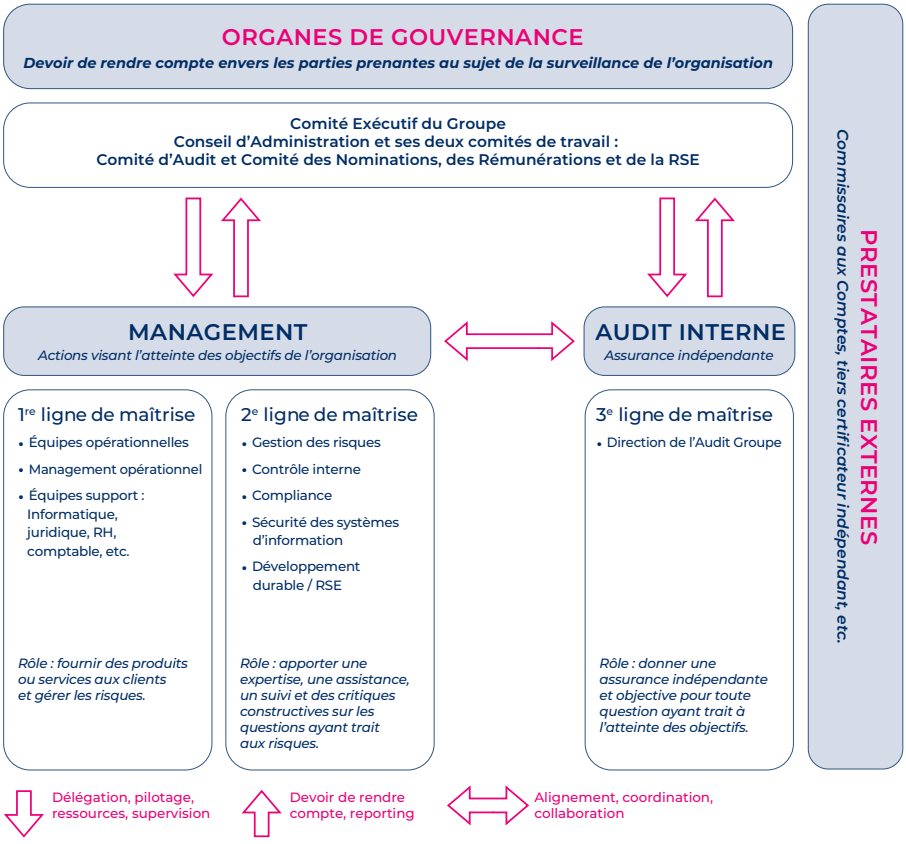
Par ailleurs, les entités opérationnelles du groupe Lagardère sécurisent leurs sources d'approvisionnements, notamment en passant des contrats pluriannuels et en diversifiant leurs fournisseurs (c'est le cas par exemple du papier pour les livres). En matière alimentaire, Lagardère Travel Retail développe des sources d'approvisionnement locales dans le cadre d'une démarche éco-responsable.

Enfin, les sites du Groupe sont répartis dans de nombreuses zones géographiques distinctes, ce qui tend à réduire l'impact d'un événement climatique particulier.

4.2 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

RFA

4.2.1 REPRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE L'ORGANISATION DU GROUPE EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE



4.2.2 PRINCIPAUX ACTEURS DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

Les rôles et responsabilités des différents acteurs du Groupe dans la gestion des risques et du contrôle interne sont encadrés par le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, mis à jour le 21 octobre 2024, et par la Charte de gestion des risques du Groupe.

4.2.2.1 ORGANISATION DU GROUPE

En 2024, le groupe Lagardère consolide 478 entités en intégration globale et 32 entités en mise en équivalence dans ses comptes.

La société Lagardère SA contrôle l'ensemble des filiales du Groupe. Les modalités détaillées de gouvernement d'entreprise sont décrites au chapitre 3.

Les activités opérationnelles sont exercées au 31 décembre 2024 dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes regroupées en branches d'activités : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail. Par ailleurs, le périmètre du Groupe comprend également les « Autres activités » qui incluent essentiellement Lagardère News (*Le Journal du Dimanche, Le JDNews* et la licence Elle), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et le Corporate Groupe.

Chaque branche dispose d'une organisation propre et d'une holding dont la direction générale est assurée par le dirigeant de la branche, sous le contrôle de la Direction Générale du Groupe.

L'ensemble des organes de direction, d'administration et de contrôle de ces sociétés holding est nommé par Lagardère SA via sa filiale Lagardère Media.

Les dirigeants des branches et de leurs filiales exercent leurs responsabilités sous le contrôle de leurs organes d'administration ou de surveillance.

Le Groupe nomme une majorité des représentants au sein de ces organes d'administration et de contrôle.

4.2.2.2 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉ D'AUDIT

Le rôle et les pouvoirs du Conseil d'Administration sont décrits au chapitre 3. En matière de contrôle interne et de gestion des risques, il veille à l'efficacité des dispositifs déployés par le Groupe. Il s'appuie pour cela sur le Comité d'Audit, dont il nomme les membres et qui a notamment pour missions :

- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables adoptés pour l'établissement des comptes ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne concernant l'information comptable et financière ;
- de s'assurer de l'existence et de la fiabilité des procédures de contrôle interne, notamment en matière d'exposition aux risques.

4.2.2.3 DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF

La Direction Générale élabore la stratégie du Groupe, anime son développement et son contrôle. Elle arrête les principales décisions de gestion qui en découlent et s'assure de leur mise en œuvre, tant au niveau de la société mère qu'à celui des différentes branches.

À ce titre, elle est responsable de la définition, de la mise en place et du suivi des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe. En cas de défaillance des dispositifs, elle veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

La Direction Générale s'appuie dans l'exécution de ses missions sur le Comité Exécutif, dont la composition est décrite au chapitre 3.

4.2.2.4 DIRECTIONS CENTRALES

Au sein de la holding du Groupe, les Directions Centrales exercent notamment les missions suivantes :

- assurer les obligations de gestion liées à la holding d'une société cotée ;
- organiser et superviser l'élaboration de l'information financière nécessaire au pilotage du Groupe et aux publications réglementaires ;
- établir des programmes de gestion des risques, de conformité et de contrôle interne à destination de l'ensemble du Groupe pour renforcer la maîtrise de son fonctionnement ;
- sensibiliser les branches et leur apporter un support technique, méthodologique sur certains sujets réglementaires.

Les Directions Centrales sont toutes rattachées à un membre du Comité Exécutif, ce qui garantit leur indépendance. Elles rendent régulièrement compte à la Direction Générale et au Comité d'Audit en matière d'élaboration de l'information financière, de gestion des risques et du contrôle interne.

4.2.2.5 HOLDINGS DES BRANCHES

Elles animent la gestion des risques et du contrôle interne au sein de chaque branche en :

- établissant une vision consolidée des risques de la branche basée sur la méthodologie Groupe ;
- supervisant le déploiement dans l'ensemble de la branche des dispositifs et programmes Groupe.

Elles supervisent par ailleurs l'élaboration de l'information financière au sein de chaque branche.

Les holdings des branches rendent compte de ces différents dispositifs auprès de Lagardère SA au moyen de reportings réguliers.

4.2.2.6 ENTITÉS OPÉRATIONNELLES

Elles gèrent les risques associés à leurs activités. Cela implique leur identification, leur qualification et la mise en place des mesures de gestion nécessaires pour respecter les objectifs stratégiques et financiers du Groupe.

Elles déploient les dispositifs et programmes de conformité et de contrôle interne du Groupe, en les adaptant si nécessaire, sous la supervision de leur holding branche.

4.2.2.7 INFORMATION ET COMMUNICATION

Les décisions de la Direction Générale sont communiquées aux personnes concernées, par tout moyen et notamment par note interne ou par communiqué.

L'ensemble des communiqués du Groupe et les principaux textes de référence sont disponibles sur le portail intranet du Groupe ainsi que sur le site Internet www.lagardere.com.

Par ailleurs, un ensemble d'applications et d'outils collaboratifs disponibles sur le portail intranet du Groupe permettent une diffusion adaptée de l'information nécessaire aux personnes concernées.

4.2.3 GESTION DES RISQUES

Comme toute entreprise, le Groupe est exposé à un ensemble de risques dans l'exercice de ses activités. Le chapitre 4.1 du présent document décrit les principaux facteurs de risque du Groupe et les modalités de gestion de ces derniers.

4.2.3.1 PRINCIPES DIRECTEURS

Le Groupe accepte une prise de risque entrepreneurial maîtrisée dans l'exercice de ses métiers.

Dans ce cadre, le dispositif de gestion des risques vise à donner une assurance raisonnable que le niveau de risque pris par le Groupe n'est pas de nature à compromettre les résultats attendus par la Direction Générale.

Cependant, compte tenu des limites inhérentes à toute prise en compte des aléas, ce dispositif ne peut garantir que tous les risques dont le Groupe pourrait subir ultérieurement l'occurrence ont été correctement analysés ni même identifiés.

4.2.3.2 ORGANISATION ET DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS

En règle générale, la gestion des risques fait partie intégrante des procédures de gestion du Groupe et n'en est pas dissociable.

En conformité avec l'organisation générale du Groupe et avec la Charte de gestion des risques, les responsables opérationnels et fonctionnels restent en charge des risques qui s'attachent à leurs domaines respectifs.

La holding assure une supervision générale des risques, en particulier ceux dont l'appréciation ne peut se faire qu'à l'échelle du Groupe ou qui nécessitent une impulsion centrale spécifique.

4.2.3.3 PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DE RISQUES

Au sein de la holding du Groupe, la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne a la charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques. En collaboration étroite avec les autres Directions Centrales et les branches, elle fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques. Il lui incombe d'établir la cartographie des risques du Groupe.

D'autres dispositifs concourent à l'identification des risques du Groupe, notamment :

- des cartographies thématiques de risques notamment en matière de corruption, de sanctions économiques internationales, de climat ou en lien avec la responsabilité sociétale de l'entreprise ;
- les missions d'audit interne ;
- l'enquête sur la sécurité des systèmes et réseaux informatiques ;
- la revue et la négociation périodique des programmes d'assurance ;
- les activités de reporting financier, notamment les tests de dépréciation et le suivi des engagements hors bilan ;
- le reporting juridique réalisé auprès des branches du Groupe ;
- l'évaluation de la double matérialité dans le cadre de la réglementation européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) ;
- les activités de veille des différentes directions et des branches.

4.2.4 GESTION DES ASSURANCES

Les conséquences financières de certains risques peuvent être couvertes par des polices d'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie et en fonction de la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables.

Au sein de la Direction Financement et Relations Investisseurs, la Direction des Assurances est chargée de superviser le recours à l'assurance dans le Groupe et joue un rôle de coordination et d'expertise dans ce domaine.

4.2.4.1 ASSURANCES SOUSCRITES

Les principales assurances mises en place concernent les dommages aux biens et parfois les pertes d'exploitation, la responsabilité civile et les cyber-incidents. Selon la nature des risques, les couvertures sont composées de polices permanentes ou temporaires.

Le Groupe cherche en général à assurer ses actifs pour leur valeur estimée et les arrêts d'exploitation potentiels pour leur coût estimé, en cohérence avec les meilleures pratiques dans ce domaine.

En 2024 pour 2025, le Groupe et ses branches ont été en mesure de renouveler l'ensemble de leurs couvertures pour leurs activités dans le monde entier.

Le Groupe porte une attention particulière au choix des assureurs et à leur solvabilité.

Cependant, compte tenu de la diversité des situations au sein des branches et des spécificités locales de l'offre d'assurance, il n'est pas possible de considérer que le Groupe disposera de couvertures d'assurance en toutes circonstances, ni que lorsqu'elles existent ces couvertures se révéleront toujours efficaces.

4.2.4.2 NIVEAU DE COUVERTURE

De nombreuses polices d'assurance sont souscrites au niveau des branches et de leurs implantations. La diversité des situations ne permet pas d'en détailler les plafonnements de façon exhaustive.

4.2.4.3 ASSURANCES DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

Risques couverts

Les polices d'assurance couvrent notamment les risques d'incendie/explosion, foudre, dégâts des eaux, tempêtes, événements naturels, attentats et terrorisme. Lorsqu'une législation spécifique est applicable à ces risques dans certains pays, les couvertures sont souscrites en conformité avec la réglementation en vigueur dans chaque pays concerné.

Niveaux de plafonnement

En règle générale, les assurances de dommages aux biens et de pertes d'exploitation sont souscrites à hauteur des valeurs de reconstitution pour les biens et, le cas échéant, à hauteur de la marge brute pour les interruptions d'activité. Dans certains cas, ces valeurs peuvent être assorties de limitations agréées avec les assureurs.

Pour 2025, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 400 M€ en couverture de certaines implantations de Lagardère Publishing. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques (tempêtes, tremblements de terre, inondations, etc.) peuvent s'appliquer.

4.2.4.4 ASSURANCES RESPONSABILITÉ CIVILE

Risques couverts

Les couvertures de responsabilité civile comportent, selon la typologie des activités et des réglementations locales, des garanties de type responsabilité civile exploitation, produits ou professionnelle, pour les dommages corporels, matériels, ou immatériels pouvant être causés à des tiers.

Niveaux de plafonnement

En matière de responsabilité civile, la sévérité maximum des expositions étant difficile à apprécier, les niveaux d'assurance pour les branches et leurs implantations varient et sont liés à la disponibilité des couvertures et à un coût économique acceptable.

Pour 2025, hormis aux États-Unis, au Canada ainsi que dans les pays soumis à embargo international, la limite la plus élevée souscrite est de 50 M€ tandis qu'aux États-Unis elle est d'environ 97 M€.

Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certaines garanties peuvent s'appliquer.

4.2.4.5 ASSURANCE DES RISQUES CYBER

Risques couverts

Les polices dites Cyber prennent en charge les conséquences d'une atteinte soit aux données détenues et/ou gérées, soit aux systèmes d'information. Elles offrent des garanties dommages avec notamment la prise en charge des frais de recherche, de résolution ou de notification. Elles offrent également des garanties responsabilité civile avec entre autres la prise en charge des dommages occasionnés aux tiers.

Niveaux de plafonnement

Pour 2025, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 10 M€.

Par ailleurs, des sous-limites spécifiques à certaines garanties peuvent s'appliquer.

4.2.4.6 MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE

Pour 2024, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 0,16 % du chiffre d'affaires (hors assurances collectives).

4.2.5 CONTRÔLE INTERNE

4.2.5.1 RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE

Le Groupe applique le Cadre de Référence publié sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers pour la supervision de ses dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. À ce titre, Lagardère SA s'est dotée de procédures de contrôle interne visant à assurer pour le Groupe :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Ces procédures sont applicables aux filiales du Groupe consolidées par intégration globale.

Les sociétés mises en équivalence, dans lesquelles Lagardère SA n'exerce qu'une influence notable, ne sont pas comprises dans le périmètre de contrôle, même si le Groupe est amené à y disposer de droits spécifiques liés à sa situation d'actionnaire particulier.

Les sociétés ayant récemment intégré le périmètre de contrôle du Groupe doivent progressivement adapter leurs procédures de contrôle interne au dispositif en vigueur au sein du Groupe.

Bien entendu, l'efficacité du contrôle interne connaît les limites de tout système organisé.

4.2.5.2 TEXTES DE RÉFÉRENCE

Le groupe Lagardère a élaboré plusieurs chartes, codes et politiques pour encadrer ses activités en matière de gestion des risques, de contrôle interne et d'élaboration de l'information financière. Il fait évoluer cette documentation en fonction des impératifs législatifs ou réglementaires qui fixent le cadre de nouvelles obligations applicables aux entreprises françaises. Les principaux éléments sont évoqués ici.

La Charte de gestion des risques décrit les objectifs du Groupe dans ce domaine, ainsi que les rôles et responsabilités des différents acteurs du Groupe. Elle liste également les programmes transverses applicables à l'ensemble du Groupe et supervisés par les Directions Centrales.

Le questionnaire d'auto-évaluation annuel du contrôle interne fournit à l'ensemble du Groupe un référentiel de points d'attention clés sur les différentes composantes du contrôle interne.

Le Groupe déploie également une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraude.

La Politique de sécurité des systèmes d'information détermine les pratiques et les moyens à mettre en œuvre pour garantir la protection des systèmes d'information au sein du Groupe, incluant la protection technique des données personnelles.

Le Code d'éthique et le Code de conduite du groupe Lagardère transcrivent les valeurs de Lagardère dans un corpus de principes directeurs, dont le respect permet de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs du Groupe partagent une éthique commune.

Une série de politiques détaille les programmes Compliance du Groupe en matière de lutte anti-corruption, de sanctions économiques internationales et de protection des données personnelles.

Par ailleurs, un ensemble de textes de référence régit la production de l'information financière et comptable. Ces textes définissent les principes communs d'établissement des comptes consolidés, du suivi budgétaire et du processus de reporting financier du Groupe.

Parmi eux, le Guide du reporting du groupe Lagardère détaille une charte d'organisation relative aux procédures de consolidation ainsi qu'un recueil de définitions des principaux indicateurs du reporting consolidé.

D'autres documents clés sont établis dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, notamment pour accompagner les changements dans les normes comptables ou leur application.

Ces différents textes peuvent faire, en tant que de besoin, l'objet de déclinaisons dans les branches en fonction de leurs spécificités. Ces dernières déploient le dispositif de contrôle interne associé, en cohérence avec les principes du Groupe, tout en tenant compte de leur organisation, des métiers, de la taille, de la localisation géographique et des contraintes réglementaires de leurs entités opérationnelles.

4.2.6 SURVEILLANCE PERMANENTE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le groupe Lagardère renforce de manière continue ses dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ainsi, un Comité de gestion des risques et du contrôle interne permet de suivre avec les branches l'efficacité des dispositifs concernés. Ce comité, qui est tenu deux fois par an pour chaque branche, réunit notamment la Direction Générale du Groupe, le Président de la branche ainsi que les personnes en charge de la gestion des risques et du contrôle interne de la branche et du Groupe.

4.2.6.1 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

La Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne propose et anime la politique de gestion des risques du groupe Lagardère. Au titre de ses missions, elle établit une synthèse des risques du Groupe, assure un rôle de veille et d'alerte vis-à-vis de la Direction Générale et des branches ainsi que la réalisation d'analyses de risques transverses au Groupe.

La Direction anime l'établissement des cartographies des risques par chaque branche en définissant notamment une méthodologie commune. Elle assure un suivi des principaux risques identifiés et de la mise en place des mesures de maîtrise associées.

Pour mener ses missions, la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne est en relation avec les Directions Centrales et avec un réseau de correspondants au sein des branches, notamment le Directeur Financier ou le Secrétaire Général de ces dernières.

La Direction assure un reporting structuré de ses missions, qu'elle présente annuellement à la Direction Générale du Groupe et au Comité d'Audit.

4.2.6.2 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne anime le dispositif de contrôle interne du Groupe. Elle s'appuie sur un correspondant au sein de chaque branche, le Responsable de Contrôle interne, en charge de l'animation du dispositif de contrôle interne. Le Responsable de Contrôle interne de chaque branche bénéficie d'un rattachement hiérarchique garantissant son indépendance vis-à-vis des activités opérationnelles. Cette organisation permet d'assurer la surveillance du dispositif de contrôle interne au sein de l'ensemble du Groupe.

Lagardère SA met en œuvre annuellement une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne au sein de la majorité de ses entités. Cette démarche, qui s'appuie sur des outils informatiques dédiés, est animée par les Responsables de Contrôle interne et consolidée par la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne. Elle participe au processus continu d'amélioration de la maîtrise et de l'efficacité des traitements au sein des entités du groupe Lagardère.

L'auto-évaluation repose sur la définition d'un référentiel Groupe diffusé auprès de toutes les branches. Elle vise à recenser l'applicabilité, la mise en œuvre effective et la traçabilité de chacun des points de contrôle, mais aussi à renforcer la formalisation des procédures de contrôle interne et à assurer leur appropriation par l'ensemble des responsables opérationnels. Les Responsables de Contrôle interne analysent les résultats de l'auto-évaluation pour leur branche respective et effectuent des revues contradictoires. Une synthèse de ces travaux est présentée à la Direction Générale et au Comité d'Audit pour l'ensemble du Groupe. Ces informations entrent dans le champ des audits menés par la Direction de l'Audit interne.

4.2.6.3 SURVEILLANCE PERMANENTE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La Direction de la Cybersécurité Groupe effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, qui contribuent à la sécurisation de ces systèmes.

Sur la base de ces enquêtes, la Direction de la Cybersécurité du Groupe transmet aux entités concernées des recommandations visant à assurer un niveau de sécurité satisfaisant au regard de la politique de sécurité informatique du groupe Lagardère. Elle présente également un suivi annuel de ces recommandations auprès notamment des dirigeants de chaque branche, de la Direction Générale du Groupe et du Comité d'Audit.

4.2.6.4 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES ASSURANCES

Au sein de la Direction de la Trésorerie, du Financement et des Relations Investisseurs, la Direction des Assurances anime des programmes d'assurances au bénéfice des entités du Groupe, de leurs salariés et des mandataires sociaux. Elle apporte également son expertise technique aux entités du Groupe qui le souhaitent pour les accompagner dans la gestion de leurs propres programmes d'assurances (i.e. souscrits en leur nom propre). Par ailleurs, certaines entités confient la gestion de tout ou partie de leur programme d'assurances à la Direction des Assurances.

4.2.6.5 AUDIT DES DISPOSITIFS

La Direction de l'Audit Groupe procède à l'audit des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne (incluant le contrôle interne lié à l'élaboration de l'information financière) tels qu'ils sont définis au sein du groupe Lagardère. Les missions d'audit relèvent soit du plan d'audit annuel, soit de demandes spécifiques de la Direction Générale et de la Direction Financière du Groupe, soit encore de demandes des dirigeants des branches. Le champ d'intervention de la Direction de l'Audit interne inclut l'ensemble du périmètre d'intégration globale du Groupe. Les sociétés consolidées par mise en équivalence et dont le Groupe dispose du contrôle conjoint peuvent également être auditées. Le plan d'audit est établi sur une base pluriannuelle et prévoit en particulier :

- une couverture par rotation des entités du Groupe ;
- la prise en compte des besoins des dirigeants du Groupe et des branches ;
- des audits de dispositifs de maîtrise de risques et de contrôle interne dont la revue s'avère nécessaire au regard de la cartographie des risques ou des analyses de la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne Groupe ;
- des audits de thèmes transverses aux branches et/ou à leurs filiales ;
- des audits portant sur le dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne.

La Direction de l'Audit interne peut également être amenée à conduire des missions de conseil ou d'assistance opérationnelle sur des projets spécifiques demandés par la Direction Générale ou les branches, des missions de revues de risques opérationnels et financiers, des interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ou encore des interventions *ad hoc* au sein d'entités confrontées à des situations de fraude. La conduite des missions d'audit suit un processus normé incluant notamment un suivi par la Direction des plans d'actions consécutifs à ses missions.

Les missions de la Direction de l'Audit interne, ses pouvoirs et ses responsabilités au sein du groupe Lagardère sont définis par une charte d'audit interne. La Direction de l'Audit interne présente au Comité d'Audit le plan d'audit annuel, une synthèse des missions effectuées, de leurs conclusions et de leur application, ainsi que des indicateurs d'activité permettant de mesurer l'efficacité de son action.

La Direction de l'Audit interne suit une politique de recrutement destinée à maintenir ses compétences techniques et linguistiques (pour être en mesure d'intervenir dans les langues les plus utilisées au sein du Groupe). La Direction participe à la diffusion de la culture de risque et de contrôle interne au sein du Groupe par ses missions mais également par la mobilité professionnelle de ses collaborateurs.

4.2.7 INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

4.2.7.1 ÉLABORATION ET SUIVI DU REPORTING FINANCIER

4.2.7.1.A. FONCTIONNEMENT DU REPORTING, PÉRIODICITÉ, CALENDRIER

La structure de reporting financier du groupe Lagardère repose sur un découpage par branche, engageant la responsabilité de ces dernières.

Des comptes consolidés sont établis à chaque fin de mois (sauf pour les mois de janvier et juillet), ce qui permet à la Direction des Comptabilités Groupe, en charge de la consolidation, d'exercer une revue régulière des informations financières remontées par les branches.

L'information financière collectée et consolidée à travers le processus de reporting financier du groupe Lagardère a pour objectifs, d'une part, de satisfaire aux exigences légales en la matière et, d'autre part, de permettre le contrôle et le pilotage du Groupe avec notamment la préparation d'un bilan et d'un compte de résultat par nature et par fonction, d'un tableau des flux de trésorerie, ainsi que des indicateurs de gestion spécifiques à chaque activité.

L'ensemble du cycle de reporting est basé sur des principes d'élaboration unifiés, notamment en appliquant le référentiel comptable en IFRS, ainsi que sur une base de données et un système de consolidation, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

Cette organisation unifiée s'appuie sur les services financiers de chacune des branches et sur ceux de la Direction Financière du Groupe. Sous la supervision de cette dernière, elle a pour objectif, d'une part, de répondre aux besoins de la Direction du Contrôle de gestion et, d'autre part, d'assurer la pertinence et la qualité des informations financières publiées.

4.2.7.1.B. ÉTABLISSEMENT DES BUDGET-PLANS

Dans le courant du second semestre de l'année civile, les branches du Groupe établissent leurs budget-plans sur cinq ans qui sont soumis pour discussion à Lagardère SA.

Ces données sont intégrées dans le système de consolidation évoqué précédemment et servent à établir le budget-plan consolidé du Groupe.

4.2.7.1.C. COMPTES RENDUS MENSUELS, REPORTING

Les services financiers de chacune des sociétés du Groupe renseignent la base de données financières du Groupe à partir de leurs données comptables arrêtées mensuellement.

Ces données incluent, par entité de reporting, un bilan, un compte de résultat et un tableau de financement commentés ainsi que les indicateurs de performance suivis par le Groupe.

Par ailleurs, une attention particulière et régulière est portée sur l'actualisation des éléments prospectifs tels que les estimés de fin d'année.

Ces données sont intégrées dans un rapport de gestion mensuel établi par la Direction du Contrôle de gestion et transmis à la Direction Générale et aux principaux responsables du Groupe.

4.2.7.1.D. COMPTES CONSOLIDÉS SEMESTRIELS ET ANNUELS

Un ensemble d'informations additionnelles est produit dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés semestriels ou annuels donnant lieu à publication.

Le chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel décrit par ailleurs les principes et méthodes qui s'appliquent à l'établissement des comptes consolidés.

4.2.7.2 PRINCIPAUX COMITÉS DE GESTION FINANCIÈRE DE L'ACTIVITÉ

Lagardère SA organise et préside divers comités afin de superviser la gestion financière du Groupe.

Le Comité d'Engagement examine les investissements, désinvestissements et engagements significatifs du Groupe.

Des business reviews sont réalisées chaque mois pour suivre l'activité de chaque branche.

Le Comité Budgétaire examine annuellement le budget de l'exercice à venir et le plan budgétaire à cinq ans de chacune des branches.

Le Comité Reporting suit la performance financière réalisée par chaque branche au travers de la revue et de l'analyse des comptes consolidés mensuels en comparaison avec les données historiques et les données prospectives issues des estimés de fin d'année et du budget.

Le Comité cash-flow reporting analyse mensuellement les flux et soldes de trésorerie par branche et suit les covenants bancaires décrits à la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 5 du présent document).

Le Comité risque de contrepartie examine périodiquement ces risques, comme décrit dans cette même note 29 figurant au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel.

4.2.7.3 SYSTÈME DE CONSOLIDATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Le cycle de reporting de données de gestion et comptables est basé sur des principes unifiés et sur un système d'information unique (le système de consolidation) partagés par l'ensemble des équipes des directions financières du corporate Groupe et des branches.

Le système de consolidation comporte des contrôles bloquants qui participent à la prévention des incidents et anomalies et fiabilisent la saisie des données. Par ailleurs, les productions mensuelles sont revues par les équipes de contrôle de gestion.

Le système de consolidation et son paramétrage font l'objet de mises à niveau et de changement de version en tant que de besoin, pour assurer notamment l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

4.2.7.4 GESTION DE LA TRÉSORERIE, DU FINANCEMENT ET DES RELATIONS INVESTISSEURS

La Direction de la Trésorerie, du Financement et des Relations Investisseurs organise le financement des opérations et des entités du Groupe dans la « Politique générale de financement du groupe Lagardère et de ses filiales ».

4.2.7.4.A. RECOURS AU FINANCEMENT EXTERNE

En règle générale, seule Lagardère SA recourt au financement bancaire ou de marché à moyen ou long terme et finance, en retour, les branches. Outre le financement des opérations d'exploitation courante, les branches conservent la responsabilité de certaines opérations négociées antérieurement ou d'opérations spécifiques, comme des opérations de cessions de créances étant entendu que de telles opérations font cependant l'objet d'un accord préalable et d'une information régulière de la Direction Financière du Groupe.

4.2.7.4.B. GESTION DE TRÉSORERIE

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux, de qualité de signature et de maturité adaptés à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

4.2.7.4.C. POLITIQUE DE COUVERTURE, SUIVI DES RISQUES DE MARCHÉ

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont décrits au sein de la note 29 en annexe des comptes consolidés figurant au chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

À la lumière des priorités qui s'en dégagent, la Direction Financière du Groupe et les responsables financiers des branches adaptent régulièrement la politique de couverture et le dispositif de contrôle correspondant.

4.2.7.5 GESTION DE LA FISCALITÉ

La fonction fiscale est assurée en central par une Direction de la Fiscalité placée sous la responsabilité du Directeur Général Adjoint du Groupe en charge des Finances, membre du Comité Exécutif. Sur des questions complexes ou d'interprétation et d'application des normes, elle a recours à des conseils externes de compétence reconnue dans le cadre d'opérations importantes ainsi que lors de contrôles et litiges fiscaux.

Le Groupe se conforme aux principes fixés par les directives européennes et par l'OCDE en matière de lutte contre l'évasion fiscale et de principe de pleine concurrence. Son implantation géographique répond exclusivement à des objectifs et besoins commerciaux et opérationnels. Il n'utilise pas de structures fiscales artificielles ou n'ayant aucune substance commerciale destinée à l'évasion fiscale et ne réalise pas de transfert de bénéfices dans des pays à fiscalité privilégiée. Dans l'ensemble des pays où il est implanté, le Groupe veille au respect des réglementations applicables en matière d'obligations déclaratives, de calcul ainsi que de paiement des impôts et taxes de toutes natures. De manière générale, il s'attache à assurer une application diligente de la réglementation pour acquitter un juste niveau d'imposition, en limitant les risques de divergences d'interprétation avec les administrations fiscales liées à la complexité des textes fiscaux. Lorsque de telles divergences apparaissent néanmoins, le Groupe veille à défendre ses intérêts dans le respect des législations en vigueur.

En matière de lutte contre l'évasion fiscale, le Groupe prend les mesures pour aider à identifier et réduire les risques fiscaux, qui font l'objet d'une revue spécifique dans le cadre de la cartographie des risques Groupe établie par la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne. Par ailleurs, la politique fiscale, les risques et les litiges fiscaux sont présentés périodiquement au Comité d'Audit.

Le Groupe s'attache à bâtir et à entretenir des relations coopératives et constructives avec les administrations nationales et locales dans un souci de transparence, notamment lors des contrôles fiscaux.

4.2.7.6 TRAVAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'information financière consolidée est auditée par un collège de Commissaires aux Comptes comme prévu par le Code de commerce. Ces derniers présentent en début d'année l'approche d'audit.

La Direction Financière du Groupe maintient des échanges transparents, réguliers et proactifs avec ses Commissaires aux Comptes tout au long de l'année, afin de faciliter leurs interventions et de revoir en amont avec eux les sujets comptables complexes.

Les conclusions des Commissaires aux Comptes relatives aux revues de contrôle interne, de processus d'élaboration des comptes et de préparation des états financiers sont partagées régulièrement avec la Direction Financière du Groupe et des branches qui en font le suivi et mettent en œuvre, le cas échéant, les actions correctrices nécessaires.

Le rapport des Commissaires aux Comptes au Comité d'Audit, présenté à ce dernier et à la Direction Financière du Groupe, expose les conclusions du collège sur leur mission, détaille la façon dont les Commissaires aux Comptes effectuent leur mission, le type d'approche retenue (appui sur le contrôle interne vs approche substantive) ainsi que les points clés de l'audit. Ce rapport permet de faire le lien entre les zones d'estimation les plus sensibles avec la nature et la pertinence de l'information donnée dans les annexes aux comptes consolidés et aux comptes annuels.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

5 INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

5.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES RFA **250**

5.1.1 Données financières consolidées globales 250

5.1.2 Synthèse des données financières par action 251

5.1.3 Dividendes distribués aux actionnaires 251

5.1.4 Évolution du cours de bourse depuis le début de l'année 2024 251

5.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA RFA **252**

5.2.1 Compte de résultat 252

5.2.2 Tableau de financement 255

5.2.3 Endettement financier net 257

5.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2024 RFA **258**

5.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA RFA **342**

5.4.1 Compte de résultat 343

5.4.2 Bilan et financement 344

5.4.3 Autres informations 345

5.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2024 RFA **346**

5.5.1 Autre information : résultats de Lagardère SA au cours des cinq derniers exercices 359

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS RFA **360**

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS RFA **363**

5.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES RFA **366**

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

5.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES RFA

5.1.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(M€)	Année 2024	Année 2023	Année 2022
Chiffre d'affaires	**8 942**	**8 081**	**6 929**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées [2]	**593**	**520**	**438**
Éléments non récurrents non opérationnels	**(15)**	(85)	(131)
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession [3]	***99***	*144*	*24*
Contribution des sociétés mises en équivalence [4]	**-**	(1)	13
Résultat avant charges financières et impôts	**578**	**434**	**320**
Charges financières nettes	**(138)**	(97)	(74)
Charges d'intérêts sur dettes de location	**(111)**	(89)	(61)
Impôts	**(127)**	(78)	(33)
Résultat net des activités abandonnées [1]	**-**	5	35
Résultat net consolidé	**202**	**175**	**187**
dont part des minoritaires	**34**	31	26
dont Résultat net – part du Groupe	**168**	144	161
Capitaux propres	**1 091**	**956**	**1 030**
Trésorerie (endettement) nette [5]	**(1 855)**	**(2 043)**	**(1 713)**
Écarts d'acquisition	**1 736**	**1 695**	**1 640**
Investissements	**357**	**652**	**387**

(1) Mouvements de résultats liés à la cession de Lagardère Sports intervenue en 2020.
(2) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées est défini en note 3.2 de l'annexe consolidée comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :
- contribution des sociétés mises en équivalence ;
- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- perte de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et titres mis en équivalence ;
- charges nettes de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises :
  - frais liés aux acquisitions,
  - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
  - amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
  - exclusion des gains et pertes sur contrats de location,
  - exclusion des amortissements des droits d'utilisation d'actifs des contrats de concessions,
  - ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout des Intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions ;
- litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle.

(3) Y compris gains et pertes sur contrats de location.
(4) Avant pertes de valeur.
(5) Données au 31 décembre 2023 retraitées pour tenir compte de la nouvelle définition de l'endettement net (cf. note 3.2 de l'annexe consolidée).

5.1.2 SYNTHÈSE DES DONNÉES FINANCIÈRES PAR ACTION

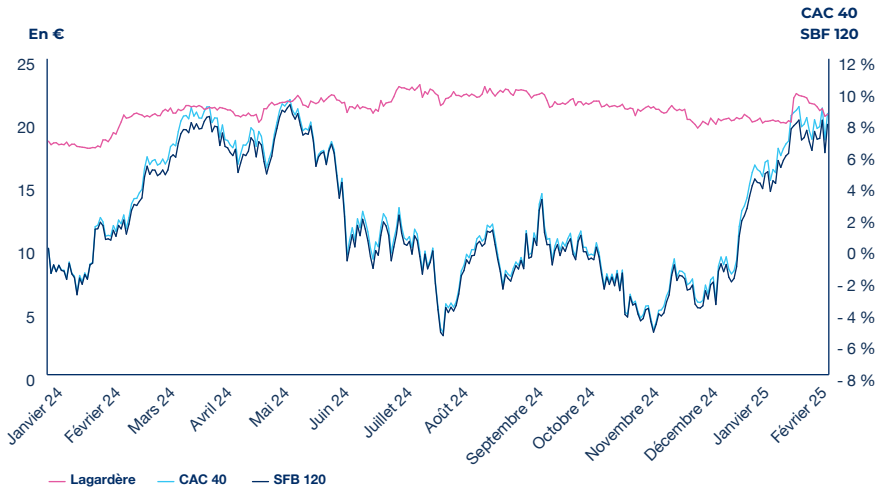
	2024		2023		2022	
En euros	non dilué	dilué (1)	non dilué	dilué (1)	non dilué	dilué (1)
Résultat net consolidé – part du Groupe par action	**1,19**	**1,18**	1,02	1,01	1,15	1,14
Capitaux propres – part du Groupe par action	**6,93**	**6,83**	5,95	5,87	6,41	6,36
MBA par action	**5,52**	**5,44**	4,34	4,28	3,74	3,71
Cours de l'action au 31 décembre	**20,30**		18,38		20,04	
Dividende	**0,67** (2)		0,65		1,30	
Distribution exceptionnelle	**-**		-		-	

(1) Les modalités de calcul du résultat dilué sont présentées en note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.
(2) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

5.1.3 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

Les dividendes versés aux actionnaires au titre des exercices 2023 et 2022 se sont élevés respectivement à 91,5 M€ et 183,0 M€.

5.1.4 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2024



Source : Euronext.com.

5.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA

RFA

Commentaires sur les comptes consolidés de Lagardère SA au 31 décembre 2024

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

Le Groupe est organisé autour de ses deux branches prioritaires (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) et inclut également les Autres activités.

Le reporting interne est structuré autour de deux secteurs opérationnels (Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail) et des Autres activités :

- **Lagardère Publishing** qui rassemble les activités liées aux Livres (format imprimé, numérique et audio), Fascicules, Jeux de société et Papeterie haut de gamme.
- **Lagardère Travel Retail** qui inclut les activités de commerce en zone de transport et concession sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration.
- **Les « Autres activités »** qui regroupent Lagardère News (*Le Journal du Dimanche*, *Le JDNews* et la licence Elle), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant), Lagardère Paris Racing (club de sports) et le Corporate Groupe. Ce dernier rassemble notamment l'effet des financements contractés par le Groupe et le coût net de fonctionnement des sociétés holding.

Les principales variations de périmètre intervenues entre les exercices 2024 et 2023 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2024	2023
Chiffre d'affaires	**8 942**	**8 081**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (*)	**593**	**520**
Résultat des sociétés mises en équivalence (**)	**-**	(1)
Éléments non récurrents/non opérationnels	**(15)**	(85)
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession (***)	***99***	*144*
Résultat avant charges financières et impôts	**578**	**434**
Charges financières nettes	**(138)**	(97)
Charges d'intérêts sur dettes de location	**(111)**	(89)
Charge d'impôts	**(127)**	(78)
Résultat net des activités abandonnées	**-**	5
Résultat net consolidé	**202**	**175**
Dont part attribuable aux :		
▸ Propriétaires de la société mère du Groupe	**168**	144
▸ Intérêts minoritaires	**34**	31

(*) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) est un indicateur alternatif de performance issu de l'information sectorielle des comptes consolidés (cf. réconciliation en note 5 de l'annexe aux comptes consolidés), et est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :
- contribution des sociétés mises en équivalence ;
- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et titres mis en équivalence ;
- charges nettes de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises :
  - frais liés aux acquisitions,
  - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
  - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle ;
- éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
  - exclusion des gains et pertes sur contrats de location,
  - exclusion des amortissements des droits d'utilisation d'actifs des contrats de concessions,
  - ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout des intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions.

(**) Avant pertes de valeur.

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

Au 31 décembre 2024, le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 8 942 M€, soit une évolution de +10,6 % en données consolidées et de +8,5 % en données comparables.

L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de périmètre de +152 M€, lié principalement à l'acquisition de Tastes on the Fly au quatrième trimestre 2023 (+132 M€) par Lagardère Travel Retail et la cession de *Paris Match* au quatrième trimestre 2024 (-14 M€). L'effet de change est favorable de +8 M€ (essentiellement lié à la livre sterling et au zloty polonais, compensés par le dollar américain et la couronne tchèque).

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Publishing** s'établit à 2 873 M€, soit une progression de +2,2 % en données publiées et de +1,9 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique pour l'essentiel par un effet de change positif de 8 M€, principalement lié à l'évolution favorable de la livre sterling (+16 M€), compensé par les effets négatifs liés au dollar américain et au yen japonais.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

La France affiche un léger recul de son chiffre d'affaires (-3 %). Après une belle année 2023 en progression de +5 %, cette baisse est principalement imputable à la division Illustré qui bénéficiait en 2023 de la parution d'un nouvel opus d'Astérix, *L'Iris Blanc,* et de l'album illustré, *L'Empire du Milieu.* L'Éducation affiche également une baisse d'activité, dans un contexte d'absence de réforme scolaire, tout comme la Littérature générale avec un programme éditorial légèrement moins porteur. Les maisons d'édition du Groupe ont été récompensées cet automne par de nombreux grands prix littéraires dont le prix Renaudot pour *Jacaranda,* de Gaël Faye (Grasset), et le prix Goncourt des lycéens pour *Madelaine avant l'aube,* de Sandrine Collette (JC Lattès). Ces distinctions témoignent du dynamisme et de la qualité des maisons d'édition du groupe Hachette Livre.

Aux États-Unis, l'activité enregistre une forte croissance (+7 %) sur un marché dynamique. Cette progression est notamment attribuable à la croissance de Hachette Audio avec l'essor des ventes audio et numériques. La Jeunesse, portée entre autres par la saga *The Wild Robot*, de Peter Brown, affiche une forte dynamique de croissance, et le programme Adulte bénéficie de best-sellers tels que *Eruption,* de James Patterson et Michael Crichton et du succès continu de *The Housemaid,* de Freida McFadden.

Au Royaume-Uni, l'activité poursuit sa hausse (+3 %) après une année 2023 déjà très dynamique (+6 %) et en dépit d'un marché en repli. Les ventes sont notamment portées par le succès continu des sagas de Rebecca Yarros *(The Empyrean),* Ana Huang *(Twisted et Kings of Sin)* et Freida McFadden *(The Housemaid),* tant sur les ouvrages du fonds de catalogue que sur les nouveautés, et ce dans tous les formats.

En Espagne/Amérique latine, l'activité en baisse (-6 %), pâtit d'un effet de comparaison défavorable avec 2023 qui constituait le pic de la réforme scolaire nationale en Espagne, alors que le Mexique affiche une forte dynamique de croissance, tant en Éducation qu'en Littérature générale.

Le chiffre d'affaires des Fascicules est en hausse (+3 %), en lien avec le succès des collections lancées fin 2023 en France et au Japon notamment, couplé à une campagne de lancements porteuse début 2024 dans la majorité des zones géographiques.

Les Jeux de société affichent une année exceptionnelle avec une croissance de +22 % grâce à ses multiples succès, notamment le jeu *Sky Team* (Le Scorpion Masqué) qui a remporté le prix Spiel des Jahres (Le Jeu de l'Année – le prix le plus important du secteur). Hachette Boardgames s'illustre désormais comme un acteur incontournable du marché des jeux de société.

En 2024, le chiffre d'affaires digital (livres audio-numérique et ebooks) a représenté 14 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing (contre 12 % en 2023).

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail** s'établit à 5 812 M€, soit +15,8 % en données publiées et +12,5 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre de +148 M€ lié à l'acquisition de Tastes on the Fly (+132 M€). L'effet de change est quasi nul, l'impact du zloty polonais étant compensé par la couronne tchèque, le yuan chinois ou le dollar américain.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, l'activité progresse de +15 % notamment grâce à un trafic en hausse, au succès de la joint-venture Extime Duty Free Paris avec le groupe ADP, ainsi qu'aux modernisations et initiatives commerciales opérées sur l'ensemble des réseaux et business lines.

La zone EMEA (hors France) enregistre une croissance de +20 % soutenue par les excellentes performances de l'Italie (hausse du trafic à l'aéroport de Rome-Fiumicino), de la Roumanie (ouverture de la concession Duty Free à Bucarest), du Royaume-Uni (développement des activités de Duty Free sur les ferries) et de l'Espagne (extension du réseau).

La zone Amériques affiche une croissance continue (+6 %) sur une base de comparaison déjà élevée, dans un contexte de normalisation du trafic aérien américain et d'une activité dynamique au Canada.

L'Asie-Pacifique est en repli de -13 % en raison de la baisse d'activité en Asie du Nord attribuable au ralentissement de l'économie chinoise et à la rationalisation du réseau.

Le **chiffre d'affaires des Autres activités** s'établit à 257 M€, en croissance de +1,3 % en données publiées et +0,2 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre de +3 M€. L'impact de la cession de *Paris Match* au quatrième trimestre 2024 est en partie compensée par l'intégration d'Euterpe Promotion chez Lagardère Live Entertainment.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

L'activité des Radios affiche une hausse de +3 %, portée par la progression des audiences d'Europe 1.

L'activité de la Presse est en repli de -5 %, lié à des revenus publicitaires en retrait. Les licences internationales Elle sont en croissance de +2 % par rapport à 2023.

L'activité de Lagardère Live Entertainment est en croissance de +2 %, toutes les salles enregistrant de très bonnes performances, notamment les Folies Bergère à Paris.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à 593 M€, en forte progression de 73 M€ par rapport à 2023.

Le **résultat de Lagardère Publishing** s'établit à 310 M€, en croissance de 3 % par rapport à l'année dernière. La profitabilité se maintient à un niveau élevé de près de 10,8 % grâce notamment à un mix des ventes favorable aux États-Unis et au Royaume-Uni ainsi qu'à la poursuite de plans d'actions, notamment sur les prix de vente, et à l'arrêt du projet de transformation logistique en France.

Le **résultat de Lagardère Travel Retail** dépasse le seuil des 300 M€ et s'établit à un niveau historique de 305 M€, soit une progression de +60 M€ vs 2023 (+24,5 %). Le niveau de marge de Résop atteint 5,3 %. Cette progression résulte des solides performances réalisées dans toutes les zones géographiques.

Le **résultat des Autres activités** s'établit à -22 M€, en amélioration de +4 M€ par rapport à 2023.

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) est stable à 0 M€ au 31 décembre 2024, contre -1 M€ à fin 2023, avec une meilleure performance opérationnelle de la société Extime Duty Free Paris, et malgré des difficultés au sein des activités de Lagardère Travel Retail en Chine.

Au 31 décembre 2024, **les éléments non récurrents / non opérationnels** du résultat avant charges financières et impôts correspondent à une perte nette de -15 M€ qui comprend :

- **des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -28 M€,** dont -14 M€ chez Lagardère Travel Retail principalement liés à la restructuration des activités en Chine et -14 M€ dans les Autres activités constitués de coûts liés à la rationalisation des surfaces immobilières de bureaux ;
- **l'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions** pour -127 M€, chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession en Amérique du Nord (Paradies Lagardère), en Italie (aéroport de Rome et Airest) et au Luxembourg (IDF), et -15 M€ chez Lagardère Publishing liés aux amortissements des droits d'édition notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- des **charges de restructuration** pour -72 M€, dont -35 M€ chez Lagardère Travel Retail (-28 M€ concernant les activités en Chine), -20 M€ dans les Autres activités et -16 M€ chez Lagardère Publishing principalement liés à des coûts de départs et de réorganisation aux États-Unis et en Espagne ;
- des **plus et moins-values de cession** pour un montant net de +114 M€ principalement composé de la plus-value de cession du magazine *Paris Match* finalisée le 1er octobre 2024 ;
- l'impact de l'application de **la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions** à hauteur de +99 M€ (y compris gains et pertes sur contrats de location), dont +96 M€ sur les contrats de concessions de Lagardère Travel Retail. Cet impact comprend l'amortissement des droits d'utilisation et l'annulation de la charge de loyers fixes des contrats de concessions.

Au 31 décembre 2023, les éléments non récurrents / non opérationnels affichaient une perte nette de -85 M€ comprenant des plus et moins-values de cession de +10 M€, des charges de restructuration à hauteur de -75 M€ correspondant notamment à l'arrêt du projet Polaris en France et à des coûts de réorganisation aux États-Unis, l'amortissement des incorporels et les charges relatives aux acquisitions des sociétés intégrées pour -117 M€ dont -103 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession, des pertes de valeur à hauteur de -47 M€ principalement liés à l'arrêt du projet Polaris en France ; et enfin l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions à hauteur de +144 M€ essentiellement chez Lagardère Travel Retail et incluait un gain non récurrent de +90 M€ lié à la signature d'un avenant à un contrat de concession remplaçant le loyer fixe par un loyer variable.

En conséquence, le **résultat avant charges financières et impôts** du Groupe s'établit au 31 décembre 2024 à +578 M€, contre +434 M€ au 31 décembre 2023.

Les charges financières nettes s'établissent à -138 M€ en 2024, contre -97 M€ en 2023. Cette évolution s'explique principalement par la hausse du coût du financement en lien avec le refinancement réalisé sur le 1er semestre 2024.

Les charges d'intérêt sur dettes de location s'élèvent à -111 M€ à fin décembre 2024, contre -89 M€ en 2023, soit une hausse de –22 M€ en lien avec l'augmentation des dettes de location.

Au 31 décembre 2024, **la charge d'impôt** comptabilisée s'établit à -127 M€, soit une augmentation de 49 M€ par rapport à 2023 du fait de la croissance de l'activité en Europe et aux États-Unis, et de la plus-value de cession de *Paris Match.* L'exercice 2023 incluait un produit d'impôt différé lié au gain sur modification d'un contrat de concession générant un effet de comparaison défavorable.

Le **résultat net des activités abandonnées** est nul en 2024. À fin décembre 2023, il était de 5 M€ et intégrait le complément de prix de la cession de Lagardère Sports lié à la fin du litige avec la Confédération africaine de football.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à +34 M€ en 2024, contre +31 M€ en 2023. La variation s'explique principalement par la hausse de l'activité chez Lagardère Travel Retail, notamment en Amérique du Nord, partiellement compensée par la baisse des résultats en Asie.

5.2.2 TABLEAU DE FINANCEMENT

▪ Financement

(M€)	2024	2023
Flux générés par l'activité avant variation de BFR	**1 353**	1 070
Diminution des dettes de location	**(454)**	(354)
Intérêts payés sur dettes de location	**(119)**	(99)
Variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location	**(4)**	(6)
Flux générés par les opérations avant variation du BFR et impôts payés (MBA)	**776**	**611**
Variation du besoin en fonds de roulement	**20**	(14)
Impôts payés	**(81)**	(70)
Flux générés par les opérations	**715**	**527**
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels	**(292)**	(266)
▸ *Acquisitions*	***(293)***	*(269)*
▸ *Cessions*	***1***	*3*
Free cash-flow (*)	**423**	**261**
Acquisitions/cessions d'actifs financiers	**79**	(349)
▸ *Acquisitions*	***(64)***	*(383)*
▸ *Cessions*	***143***	*34*
Intérêts encaissés	**16**	14
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	**518**	**(74)**
Flux de financement hors dettes de location	**(637)**	**(291)**
Autres flux	**(11)**	4
Variation de trésorerie	**(130)**	**(361)**

(*) Le Free cash-flow est un indicateur alternatif de performance issu de l'information sectorielle des comptes consolidés (cf. réconciliation en note 5 de l'annexe aux comptes consolidés).

5.2.2.1 FLUX GÉNÉRÉS PAR LES OPÉRATIONS ET D'INVESTISSEMENTS

Au 31 décembre 2024, les **flux générés par les opérations avant variation du besoin en fonds de roulement et impôts payés (marge brute d'autofinancement)** ressortent à +776 M€, contre +611 M€ en 2023. Cette forte hausse provient principalement de la croissance du résultat opérationnel courant, malgré l'augmentation des provisions et des amortissements qui l'impactent, sans incidence sur les flux de trésorerie.

La **variation du besoin en fonds de roulement s'établit à +20 M€, contre -14 M€ en 2023.** Cette évolution favorable est principalement attribuable à Lagardère Publishing notamment aux États-Unis avec une moindre diminution des dettes fournisseurs et un impact favorable des dettes auteurs consécutif à la signature de contrats pluriannuels en 2023. Chez Lagardère Travel Retail, la variation est moins favorable qu'en 2023 à la suite de la forte reprise d'activité en 2023 et de l'ouverture de concessions en Duty Free.

Les impôts payés représentent -81 M€ à fin décembre 2024, en hausse de 11 M€ par rapport à 2023. Cette évolution est liée à l'amélioration de l'activité, principalement en Europe, et à la plus-value de cession de *Paris Match*, partiellement compensée par le remboursement d'une taxe sur les flux transfrontaliers aux États-Unis intervenu en 2024.

Les flux générés par les opérations s'élèvent donc à +715 M€ au 31 décembre 2024, contre +527 M€ à fin 2023.

Les **investissements incorporels et corporels** s'élèvent à –293 M€, contre -269 M€ en 2023. Ils sont en hausse de 24 M€ par rapport à 2023 notamment chez Lagardère Travel Retail (–55 M€), avec la mise en œuvre de projets d'investissements liés à des gains d'appels d'offres. Chez Lagardère Publishing, ils sont en baisse de +27 M€ après les investissements réalisés en 2023 dans le cadre du plan de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France.

Au 31 décembre 2024, **le free cash-flow du Groupe s'établit à 423 M€, vs 261 M€ en 2023, soit une amélioration de +162 M€.**

Les investissements financiers s'élèvent à -64 M€ au 31 décembre 2024, contre -383 M€ en 2023. Ils correspondent principalement à la prise de participation de 50 % dans Extime Travel Essentials Paris par Lagardère Travel Retail et à l'acquisition de 100 % du capital de Sterling Publishing par Lagardère Publishing. En 2023, ces investissements financiers correspondaient notamment à la prise de participation de 49 % dans Extime Duty Free Paris, aux acquisitions de Tastes on the Fly et Marché International, et au financement des coentreprises dans le Pacifique et en Asie.

Les **cessions d'actifs financiers** s'élèvent à +144 M€ et correspondent principalement à la cession de *Paris Match*, ainsi qu'à un remboursement de financement des coentreprises dans le Pacifique.

Au total, la somme des **flux générés par les opérations et d'investissements** s'élève à +518 M€ en 2024, contre un décaissement net de -74 M€ en 2023, soit une amélioration de 592 M€.

5.2.2.2 FLUX DE FINANCEMENT

Au 31 décembre 2024, **les flux de financement** se soldent par un décaissement net de -637 M€ et comprennent notamment :

- des **dividendes versés** de -154 M€ dont -92 M€ par Lagardère SA et -62 M€ payés aux intérêts minoritaires, incluant -55 M€ chez Lagardère Travel Retail notamment en Amérique du Nord et -7 M€ chez Lagardère Publishing ;
- une **diminution nette des dettes financières** de -311 M€, correspondant (i) au remboursement des emprunts obligataires du fait des clauses de changement de contrôle pour –1 243 M€, et des emprunts Shuldschein pour -226 M€, (ii) à la diminution des encours de billets de trésorerie pour -377 M€, compensés par (iii) les deux nouveaux emprunts bancaires signés le 7 juin 2024 pour +1 300 M€, et par (iv) une augmentation du prêt Vivendi de +230 M€ ;
- des **intérêts payés** pour -168 M€, incluant notamment -65 M€ au titre des intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit et des billets de trésorerie, -32 M€ relatifs aux instruments de couverture du risque de change, -23 M€ au titre des frais liés au refinancement et des commissions du crédit syndiqué, –22 M€ au titre de la convention de prêt avec Vivendi SE, et –9 M€ au titre du paiement des coupons des emprunts obligataires émis en 2017, 2019 et 2021.

5.2.3 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net est un indicateur alternatif de performance calculé à partir d'éléments issus des comptes consolidés et dont la réconciliation est présentée ci-dessous :

(M€)	31.12.2024	31.12.2023 (**)
Placements financiers et trésorerie	**393**	467
Instruments de couverture affectés à la dette – Actif	**1**	7
Dettes financières non courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	**(1 768)**	(327)
Dettes financières courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	**(481)**	(2 190)
Endettement financier net	(1 855)	(2 043)

(*) Au 31 décembre 2024, les dettes financières non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (15) M€, contre (2) M€ en dettes financières non courantes et (7) M€ en dettes financières courantes au 31 décembre 2023.
(**) Données au 31 décembre 2023 retraitées pour tenir compte de la nouvelle définition de l'endettement net (cf. note 3.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

Les variations des exercices 2024 et 2023 s'analysent comme suit :

(M€)	2024	2023
Endettement net au 1er janvier (*)	**(2 043)**	**(1 647)**
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	**518**	(74)
Intérêts payés	**(168)**	(100)
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	**9**	2
Cessions (acquisitions) de titres d'autocontrôle	**(9)**	-
Cessions (acquisitions) d'intérêts minoritaires	**(4)**	(15)
Dividendes	**(154)**	(230)
Mouvements de périmètre	**(6)**	(7)
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	**(13)**	23
Incidence des effets de change et divers	**14**	5
Endettement financier net au 31 décembre (*)	(1 855)	(2 043)

(*) Données retraitées pour tenir compte de la nouvelle définition de l'endettement net (cf. note 3.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

5.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2024 RFA

▪ Compte de résultat consolidé

(M€)		2024	2023
Chiffre d'affaires	*(Notes 5 et 6)*	**8 942**	8 081
Produits annexes		**57**	50
Produits des activités ordinaires		**8 999**	**8 131**
Achats et variation de stocks		**(3 383)**	(2 981)
Charges externes		**(2 307)**	(2 233)
Charges de personnel		**(1 955)**	(1 759)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		**(196)**	(177)
Amortissements des droits d'utilisation	*(Note 18)*	**(461)**	(379)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	*(Note 5)*	**(115)**	(112)
Charges de restructuration	*(Note 8)*	**(72)**	(75)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	*(Note 8)*	**114**	10
Gains et pertes sur contrats de location (*)	*(Note 18)*	**5**	94
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	*(Note 10)*	**(28)**	(47)
Autres charges	*(Note 11)*	**(42)**	(64)
Autres produits	*(Note 12)*	**30**	36
Contribution des sociétés mises en équivalence	*(Note 20)*	**(11)**	(10)
Résultat avant charges financières et impôts	***(Note 5)***	**578**	**434**
Produits financiers	*(Note 13)*	**28**	21
Charges financières	*(Note 13)*	**(166)**	(118)
Charges d'intérêts sur dettes de location	*(Note 18)*	**(111)**	(89)
Résultat avant impôts		**329**	**248**
Charge d'impôts	*(Note 14)*	**(127)**	(78)
Résultat net des activités poursuivies		**202**	**170**
Résultat net des activités abandonnées		**-**	5
Résultat net consolidé		**202**	**175**
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		**168**	144
Intérêts minoritaires		**34**	31
Résultat net par action – part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe			
Résultat net par action de base (en €)	*(Note 15)*	***1,19***	*1,02*
Résultat net par action dilué (en €)	*(Note 15)*	***1,18***	*1,01*
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 15)*	***1,19***	*0,98*
Résultat net par action dilué (en €)	*(Note 15)*	***1,18***	*0,97*

(*) Incluent les gains et pertes sur modifications de contrats et les loyers variables négatifs (cf. note 18).

▪ État global des gains et pertes consolidés

(M€)	2024	2023
Résultat net consolidé (1)	**202**	**175**
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées (*)	**8**	(17)
Variation de juste valeur des titres non consolidés	**-**	-
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net (2)	**8**	**(17)**
Variation des écarts de conversion	**65**	(32)
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	**(9)**	6
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)	**56**	**(26)**
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2)+(3)	**64**	**(43)**
Total des gains et pertes consolidés (1)+(2)+(3)	**266**	**132**
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	**230**	103
Intérêts minoritaires	**36**	29

(*) Nets d'impôts.

▪ État des flux de trésorerie consolidé

(M€)		2024	2023
Résultat net des activités poursuivies		**202**	**170**
Impôts sur le résultat	*(Note 14)*	**127**	78
Charges financières nettes	*(Note 13)*	**249**	186
Résultat avant charges financières et impôts		**578**	**434**
Dotations aux amortissements		**769**	663
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		**95**	60
(Gain) perte sur cessions d'actifs et sur contrats de location		**(118)**	(103)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		**18**	6
Résultat des sociétés mises en équivalence	*(Note 20)*	**11**	10
Variation du besoin en fonds de roulement	*(Note 25)*	**16**	(20)
Flux générés par l'activité		**1 369**	**1 050**
Impôts payés		**(81)**	(70)
Flux opérationnels	*(A)*	**1 288**	**980**
Investissements			
▸ Incorporels et corporels	*(Note 5)*	**(293)**	(269)
▸ Titres de participation	*(Note 4.2 et 5)*	**(47)**	(383)
▸ Trésorerie sur entrée de périmètre	*(Note 5)*	**(3)**	42
▸ Autres actifs non courants	*(Note 5)*	**(14)**	(42)
Total investissements	*(B)*	**(357)**	**(652)**
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées			
▸ Incorporelles et corporelles	*(Note 5)*	**1**	3
▸ Titres de participation	*(Note 4 et 5)*	**115**	24
▸ Trésorerie sur sortie de périmètre	*(Note 5)*	**-**	-
Diminution des autres actifs non courants	*(Note 5)*	**28**	10
Total cessions	*(C)*	**144**	**37**
Intérêts encaissés	*(D)*	**16**	14
Flux d'investissements	*(F)=(B)+(C)+(D)*	**(197)**	**(601)**
Somme des flux opérationnels et d'investissements	*(G)=(A)+(F)*	**1 091**	**379**
Opérations sur les capitaux propres			
▸ Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		**9**	1
▸ (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		**(9)**	-
▸ (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires		**(4)**	(15)
▸ Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		**(92)**	(183)
▸ Dividendes versés aux intérêts minoritaires		**(62)**	(47)
Total des opérations sur les capitaux propres	*(H)*	**(158)**	**(244)**
Mouvements financiers			
▸ Augmentation des dettes financières	*(Note 28.1)*	**1 877**	810
▸ Diminution des dettes financières	*(Note 28.1)*	**(2 188)**	(757)
Total des mouvements des dettes financières	*(I)*	**(311)**	**53**
Intérêts payés	*(J)*	**(168)**	(100)
Diminution des dettes de location	*(Note 18) – (J)*	**(454)**	(354)
Intérêts sur dettes de location	*(Note 18) – (J)*	**(119)**	(99)
Flux de financement	*(K)=(H)+(I)+(J)*	**(1 210)**	**(744)**
Autres mouvements			
▸ Différences de conversion sur la trésorerie		**(11)**	7
▸ Autres éléments		**-**	(3)
Total des autres mouvements	*(L)*	**(11)**	**4**
Variation de trésorerie	*(M)=(G)+(K)+(L)*	**(130)**	**(361)**
Trésorerie début de période		**385**	**746**
Trésorerie fin de période	*(Note 25)*	**255**	**385**

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

▪ Bilan consolidé

Actif *(M€)*		**31.12.2024**	**31.12.2023**
Immobilisations incorporelles	*(Note 17)*	**1 011**	1 099
Écarts d'acquisition	*(Note 16)*	**1 736**	1 695
Droits d'utilisation	*(Note 18)*	**2 282**	2 070
Immobilisations corporelles	*(Note 19)*	**835**	740
Titres mis en équivalence	*(Note 20)*	**166**	158
Autres actifs non courants	*(Note 21)*	**185**	184
Impôts différés – Actif	*(Note 14)*	**272**	275
Actifs non courants		**6 487**	**6 221**
Stocks et en-cours	*(Note 22)*	**849**	842
Créances clients et comptes rattachés	*(Note 23)*	**1 010**	1 013
Autres actifs courants	*(Note 24)*	**783**	780
Trésorerie	*(Note 25)*	**393**	467
Actifs courants		**3 035**	**3 102**
Total Actif		9 522	9 323

Bilan consolidé

Passif *(M€)*		**31.12.2024**	**31.12.2023**
Capital social		**861**	861
Primes d'émission		**-**	-
Réserves et résultats non distribués		**34**	(34)
Résultat de l'exercice (part du Groupe)		**168**	144
Autres éléments du résultat global		**(86)**	(134)
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		**977**	**837**
Intérêts minoritaires	*(Note 26)*	**114**	119
Capitaux propres		**1 091**	**956**
Provisions pour retraites et obligations assimilées	*(Note 27)*	**75**	89
Provisions pour risques et charges non courantes	*(Note 27)*	**151**	117
Dettes financières non courantes	*(Note 28)*	**1 824**	382
Dettes de location non courantes	*(Note 18)*	**2 105**	1 947
Autres passifs non courants	*(Note 31)*	**38**	42
Impôts différés – Passif	*(Note 14)*	**290**	280
Passifs non courants		**4 483**	**2 857**
Provisions pour risques et charges courantes	*(Note 27)*	**145**	122
Dettes financières courantes	*(Note 28)*	**483**	2 191
Dettes de location courantes	*(Note 18)*	**484**	425
Fournisseurs et comptes rattachés		**1 453**	1 392
Autres passifs courants	*(Note 31)*	**1 383**	1 380
Passifs courants		**3 948**	**5 510**
Total Passif		9 522	9 323

▪ État des variations des capitaux propres consolidés

(M€)	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'éva-luation	Capitaux propres attribuables aux proprié-taires de la société mère du Groupe	Intérêts minori-taires	Capitaux propres
Solde au 31 décembre 2022	**861**	**-**	**105**	**(57)**	**63**	**(73)**	**899**	**131**	**1 030**
Résultat net de la période	-	-	144	-	-	-	144	31	175
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres [(a)]	-	-	(17)	-	(30)	6	(41)	(2)	(43)
Total des gains et pertes consolidés de la période	**-**	**-**	**127**	**-**	**(30)**	**6**	**103**	**29**	**132**
Distribution de dividendes	-	-	(183)	-	-	-	(183)	(47)	(230)
Variation de capital de la société mère [(b)]	-	-	(3)	3	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Variation des actions propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunérations sur base d'actions	-	-	18	-	-	-	18	-	18
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	5	-	-	-	5	(2)	3
Variation de périmètre et autres	-	-	(4)	-	-	(1)	(5)	7	2
Solde au 31 décembre 2023	**861**	**-**	**65**	**(54)**	**33**	**(68)**	**837**	**119**	**956**
Résultat net de la période	-	-	168	-	-	-	168	34	202
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres [(a)]	-	-	8	-	63	(9)	62	2	64
Total des gains et pertes consolidés de la période	**-**	**-**	**176**	**-**	**63**	**(9)**	**230**	**36**	**266**
Distribution de dividendes	-	-	(92)	-	-	-	(92)	(62)	(154)
Variation de capital de la société mère [(b)]	-	-	(12)	12	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	9	9
Variation des actions propres	-	-	-	(9)	-	-	(9)	-	(9)
Rémunérations sur base d'actions	-	-	21	-	-	-	21	-	21
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	(9)	-	-	-	(9)	11	2
Variation de périmètre et autres	-	-	-	(1)	-	-	(1)	1	-
Solde au 31 décembre 2024	**861**	**-**	**149**	**(52)**	**96**	**(77)**	**977**	**114**	**1 091**

(a) Détail en note 26 de l'annexe aux comptes consolidés.
(b) Augmentation de capital réalisée par incorporation de réserves et réduction de capital réalisée par annulation d'actions propres.

Sommaire des notes

Note 1	Principes comptables	266
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation	269
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	270
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	277
Note 5	Informations par branche d'activité	277
Note 6	Chiffre d'affaires	284
Note 7	Frais de personnel	285
Note 8	Charges de restructuration	286
Note 9	Plus et moins-values	287
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	287
Note 11	Autres charges des activités	291
Note 12	Autres produits des activités	291
Note 13	Charges financières nettes	291
Note 14	Impôt sur les résultats	292
Note 15	Résultat net par action	294
Note 16	Écarts d'acquisition	295
Note 17	Immobilisations incorporelles	295
Note 18	Contrats de location	296
Note 19	Immobilisations corporelles	300
Note 20	Titres mis en équivalence	302
Note 21	Autres actifs non courants	304
Note 22	Stocks et en-cours	305
Note 23	Créances clients	305
Note 24	Autres actifs courants	306
Note 25	Trésorerie	306
Note 26	Capitaux propres	307
Note 27	Provisions	310
Note 28	Dettes financières	315
Note 29	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	319
Note 30	Instruments financiers	322
Note 31	Autres passifs	326
Note 32	Obligations contractuelles	326
Note 33	Engagements hors bilan	327
Note 34	Litiges en cours	327
Note 35	Parties liées	330
Note 36	Événements postérieurs à la clôture	331
Note 37	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux certifiant les comptes	332
Note 38	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2024	333
Note 39	Comptes consolidés 2023 et 2022	342

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2024

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

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Lagardère sont établis conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board).

Le référentiel appliqué est constitué des normes IFRS et interprétations de l'IFRS – IC (IFRS – Interpretation Committee) adoptées dans l'Union européenne au 31 décembre 2024. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm.

Les nouvelles normes et/ou amendements aux normes IFRS adoptés par l'Union européenne, qui sont d'application obligatoire au **1er janvier 2024** sont les suivants :

- amendements d'IAS 1 : classification des passifs en courant et non courant et passifs non courants assortis de clauses restrictives ;
- amendement d'IFRS 16 : dettes de location dans le cadre d'un contrat de cession-bail ;
- amendements d'IAS 7 et IFRS 7 : accords de financement avec les fournisseurs.

Les textes ci-dessus sont sans impact sur les comptes du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application des textes suivants, adoptés par l'Union européenne mais dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2024 :

- amendements d'IAS 21 : absence de convertibilité.

Les nouvelles normes et amendements publiés par l'IASB au 31 décembre 2024, **non encore adoptés** par l'Union européenne et qui seront d'application postérieure à 2024, sont :

- classement et évaluation des instruments financiers (projet de modification d'IFRS 9 et d'IFRS 7) ;
- IFRS 18 : présentation et informations à fournir dans les états financiers.

L'impact éventuel sur les comptes lié à l'application des textes ci–dessus est en cours d'évaluation.

Les états financiers présentés ont été arrêtés le 13 février 2025 par le Conseil d'Administration et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 29 avril 2025.

Bases d'évaluation

Les états financiers ont été préparés selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers qui sont comptabilisés selon la convention de la juste valeur lorsque les normes IFRS le requièrent.

Jugements et utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations, de jugements et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de clôture, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

Les jugements de la Direction Générale sont destinés à qualifier des transactions ou des situations lorsqu'un élément des états financiers ne peut pas être évalué avec précision. Les jugements significatifs peuvent concerner l'appréciation du risque de continuité d'exploitation, le niveau auquel sont testés certains écarts d'acquisition, le caractère hautement probable d'un plan de vente d'actifs ou groupe d'actifs ou encore leur qualification ou non d'activités abandonnées, l'horizon de récupération des impôts différés actifs.

Les estimations significatives concernent principalement :

- l'évaluation des droits de retour octroyés aux distributeurs chez Lagardère Publishing, fondée en partie sur les prévisions de vente ;
- dans le cadre des tests de perte de valeur, le montant des flux de trésorerie projetés, l'horizon de temps retenu ainsi que les taux de croissance perpétuelle et les taux d'actualisation. La note 10 détaille ces estimations et jugements ;
- l'évaluation des actifs, notamment des écarts d'acquisition et des actifs incorporels en ce qui concerne leur identification et leur valorisation, ainsi que les passifs acquis lors d'un regroupement d'entreprise ;
- les méthodes d'amortissement des immobilisations incorporelles ;
- l'évaluation des plans de rémunérations fondées sur des actions (plan d'attribution d'actions gratuites) ;
- l'évaluation des provisions et de clauses de liquidité accordées à des minoritaires ;
- dans le cadre du recentrage du Groupe finalisé en 2020, les compléments de prix et les garanties de passif issus des cessions des anciennes branches Lagardère Active et Lagardère Sports tiennent compte d'estimations. Ces estimations sont revues à chaque arrêté.

La Direction du Groupe revoit régulièrement ses estimations et appréciations sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ses appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les résultats réels pourraient diverger de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes. Les règles comptables et méthodes d'évaluation appliquées par le Groupe sont détaillées en note 3.

1.1 SCISSION PARTIELLE DE VIVENDI SE – APPORT DES TITRES LAGARDÈRE SA À LOUIS HACHETTE GROUP SA

À la suite de la scission partielle de Vivendi SE, la participation de 66,53 % qu'elle détenait dans Lagardère SA a été apportée avec l'intégralité du capital de Prisma Media à la société Louis Hachette Group le 13 décembre 2024.

1.2 LAGARDÈRE RADIO

Le 25 octobre 2023, l'Arcom a donné son agrément au projet d'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire) qui lui avait été soumis le 29 juillet 2022. Sur autorisation du Conseil d'Administration, le Protocole d'Accord régissant les modalités de cette autonomisation a été signé le 26 octobre 2023.

Lagardère Radio SAS, société de tête du pôle radios, a été transformée en société en commandite par actions dont les associés commanditaires sont trois sociétés intégralement détenues par le groupe Lagardère et dont Monsieur Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, il est seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale. Cette autonomisation s'inscrit dans l'engagement, maintes fois réaffirmé par le Conseil d'Administration de Lagardère SA, de préserver et maintenir l'intégrité, la pérennité et la continuité managériale du Groupe.

Cette opération est neutre financièrement pour le groupe Lagardère : le pôle radios reste compris dans le périmètre de consolidation comptable et d'intégration fiscale du groupe Lagardère. Par ailleurs, le pôle radios dispose d'une trésorerie suffisante pour financer le plan d'affaires jusqu'en 2027, de l'ordre de 105 M€ au 31 décembre 2024. Cette trésorerie centralisée est gérée par le pôle radios.

Le Protocole d'Accord permet à Lagardère SA de reprendre le contrôle de Lagardère Radio SCA (selon l'article L. 233.3 du Code de commerce), et donc du pôle radios, au moyen du rachat, pour un prix nominal, de la société associée commandité à partir de 2027 et sous condition d'agrément préalable par l'Arcom. Cette reprise de contrôle pourra également intervenir par anticipation en cas d'événement exceptionnel, notamment le décès ou l'empêchement de Monsieur Arnaud Lagardère ou encore une démission de ses fonctions de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Au regard des critères d'analyse du contrôle selon IFRS 10, Monsieur Arnaud Lagardère, dont les pouvoirs qui lui sont ainsi conférés se cumulent avec sa situation de dirigeant du groupe Lagardère, a le pouvoir de diriger les activités pertinentes du pôle radios sur une période temporaire et le Groupe conservant l'essentiel de l'exposition aux rendements variables, cette activité reste consolidée par intégration globale.

1.3 TRAVAUX LIÉS À LA RÉFORME FISCALE INTERNATIONALE : IMPÔT MINIMUM MONDIAL À 15 % (PILIER II)

Au cours de l'exercice 2024, des travaux d'analyse ont été menés conjointement avec les groupes Vivendi et Bolloré pour établir une méthodologie de calcul des mesures de sauvegarde et de détermination du résultat et de l'impôt GloBE.

Les mesures de sauvegarde temporaires permettant l'exemption de calcul détaillé pour les juridictions fiscales qui répondent aux critères ont été calculées aux bornes de la contribution de Lagardère dans le groupe Vivendi.

Pour les pays ne répondant pas aux mesures de sauvegarde, l'estimation de la « top-up tax » 2024 est non significative, et a été effectuée aux bornes du groupe Lagardère puis corroborée par une estimation aux bornes de Vivendi. À ce titre, aucune provision pour « top-up tax » n'a été comptabilisée au 31 décembre 2024.

1.4 LIQUIDITÉ

Au 31 décembre 2024, le Groupe bénéficie d'une liquidité de 1 133 M€, composée d'une trésorerie de 393 M€, de la ligne de crédit renouvelable non tirée de 700 M€ consentie par un pool de banques relationnelles du Groupe, et de la ligne de crédit non tirée auprès de Vivendi SE pour 40 M€.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes au 31 décembre 2024, la direction a notamment examiné les prévisions de trésorerie pour les 12 prochains mois et a apprécié la liquidité au regard de ses besoins de financement sur cette période, aussi bien opérationnels que ceux liés au remboursement des échéances dues à hauteur de 483 M€ (dont 183 M€ de billets de trésorerie, 75 M€ d'emprunt bancaire et 34 M€ d'emprunt obligataire).

Depuis le 7 juin 2024, le groupe Lagardère a procédé au refinancement de son endettement (cf. note 28), à travers deux emprunts bancaires de 700 M€ et 600 M€ à échéances respectives de 24 mois, avec options de la porter à 42 mois, et de 5 ans. À cela s'ajoute une nouvelle ligne de crédit renouvelable d'un montant maximum disponible de 700 M€ sur 5 ans, qui remplace le crédit syndiqué de mai 2015 dont le montant maximum disponible était de 982 M€ jusqu'en avril 2025. Aucun montant n'a été tiré sur cette facilité de crédit au 31 décembre 2024. La convention de prêt avec Vivendi SE du 12 décembre 2023 a également été amendée le 7 juin puis le 16 décembre 2024, et comprend désormais un prêt de 500 M€ dont 100 M€ à échéance au 31 décembre 2027, 100 M€ à échéance au 31 décembre 2028, et 300 M€ à échéance au 7 décembre 2029. Une ligne de crédit supplémentaire de 40 M€ est également disponible et non tirée au 31 décembre 2024.

1.5 CHANGEMENT CLIMATIQUE

En 2022, le groupe Lagardère a mené une analyse de son exposition au risque climatique (risques physiques et risques de transition) fondée sur deux scénarios de hausse des températures de +1,5 °C et de +4 °C à horizon 2030 et 2050 respectivement aligné avec les scénarios SSP1-2.6 et SSP5-8.5 du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). En 2023, les travaux se sont poursuivis par une analyse de vulnérabilité pour quantifier les principaux risques identifiés : deux risques de transition majeurs, trois risques physiques. En 2024, cette analyse de vulnérabilité a été mise à jour pour inclure un troisième scénario dit « intermédiaire » et aligné avec le scénario SSP2-4.5.

La cartographie des risques du Groupe présentée dans le chapitre sur les Facteurs de risques et dispositif de contrôle, et l'analyse de double matérialité effectuée en 2024 et présentée dans le rapport de durabilité, montrent que ce risque est considéré comme matériel et globalement limité en termes de risques financiers pour le Groupe.

Adaptation au risque climatique : impact des risques de transition

Le scénario d'une hausse limitée à +1,5 °C et dans une moindre mesure, le scénario associé à une hausse à +2,7 °C impliquent la mise en œuvre de mesures imposées de réduction des émissions de gaz à effet de serre comme des évolutions réglementaires, technologiques ou de marché, qui pourraient (i) réduire l'accès à des ressources comme le papier du fait de conflits d'usage autour du bois dans un contexte probable d'accroissement de la demande par d'autres secteurs comme la construction par exemple, et (ii) réduire progressivement le trafic aérien du fait de contraintes réglementaires ou d'évolutions d'habitudes de consommation.

Pour diminuer son exposition à ces risques, le Groupe identifie et suit ces évolutions pour être en mesure d'élaborer un plan d'adaptation de son modèle d'affaires à ces nouvelles contraintes dans le cas où ils se matérialiseraient.

Ainsi, dans le cadre de l'arrêté des comptes 2024, les plans d'affaires préparés annuellement à horizon 2029 et les projections de flux de trésorerie utilisées dans les tests de perte de valeur n'intègrent pas de telles évolutions.

Néanmoins, l'estimation préliminaire des impacts financiers potentiels réalisée en 2022 a été finalisée en réalisant des calculs de sensibilité sur les valeurs d'utilité issues des tests de perte de valeur à fin 2024 en considérant les risques identifiés en 2022 et 2023 sur les deux branches d'activité du Groupe : (i) le risque de hausse du prix du papier pour les activités de Lagardère Publishing, et (ii) le risque de baisse du trafic aérien (sur la base des calculs effectués dans le modèle de décarbonation du secteur aérien développé par le Shift Project) pour Lagardère Travel Retail. Pour ces deux risques, le scénario d'une trajectoire d'émission net Zéro (1,5 °C) ainsi que le scénario « intermédiaire » (2,7 °C) ont été simulés. Pour chaque stress-test effectué sur les deux branches du Groupe, les plans d'affaires ont intégré à partir de 2029 et jusqu'en 2050, des mesures d'adaptation et d'optimisation des coûts sans modifier le modèle d'affaires ni intégrer de restructurations conformément à IAS 36. Enfin ces tests intègrent les résultats de l'analyse de vulnérabilité aux risques physiques qui restent non significatifs et ne dégradent pas la valeur d'utilité calculée.

Le risque de hausse du coût du papier reste peu significatif sur la profitabilité et les flux de trésorerie générés par Lagardère Publishing même dans un scénario dégradé de hausse de 30 % du coût du papier sans répercussion par des hausses de prix de 2029 à 2050. **Le résultat du test est une diminution de la valeur d'utilité de l'ensemble des UGT testées de l'ordre de 5 %, ne déclenchant pas de perte de valeur.**

Concernant le **risque de baisse du trafic aérien** pour l'activité Travel Retail, un scénario d'évolution très dégradé en ligne avec le scénario « Charlie » (aligné sur 1,5 °C) et des données de l'ADEME (« Élaboration de scénarios de transition écologique du secteur aérien ») a été considéré. Ce scénario postule une baisse de 38 % du chiffre d'affaires à horizon 2050 (correspondant à une baisse du trafic aérien en volume de -3 % par an), qui a été prise en compte sur les flux de trésorerie projetés de 2029 à 2050 de l'ensemble de la branche. Cela aboutit à une réduction notable de la profitabilité de cette activité. Toutefois, le caractère progressif de cette baisse de trafic permettrait de prendre un certain nombre de mesures pour en limiter l'impact (renégociation des contrats de concessions, ajustement des surfaces louées, etc.) et souligne la résilience du modèle économique du Travel Retail.

Les projections faites pour l'analyse de sensibilité ne tiennent pas compte des actions de développement des activités hors aéroport, de renégociations structurantes des contrats avec les concédants ni des synergies liées à la consolidation probable du marché dans ce contexte. Cette évolution du modèle d'affaires n'a pas été intégrée dans la quantification du risque évalué aboutissant ainsi à une quantification maximum de l'effet de la baisse du trafic aérien dans le cadre d'un scénario déjà extrême. **L'effet maximum mesuré représente une baisse de l'ordre de 20 % de la valeur d'utilité, ne déclenchant pas de pertes de valeur, le headroom étant suffisamment important pour absorber cette baisse de valeur.**

Le scénario d'évolution « intermédiaire » a aussi été testé. Ce dernier postule une limite à la croissance du trafic de 2,5 % par an entre 2029 et 2050 pour rester aligné avec une trajectoire d'émission compatible avec 2,7 °C en 2100. La croissance implicite en volume prévue dans les plans d'affaires de la Branche Lagardère Travel Retail pour la période 2029-2050 est compatible avec ce maximum. **Il n'y a donc aucun impact attendu sur la valeur d'utilité de Lagardère Travel Retail dans ce scénario « intermédiaire ».**

Adaptation au changement climatique : impact des risques physiques

Les **trois principaux risques physiques** portent sur :

- un risque additionnel d'accroissement du prix du papier du fait de la pression exercée par les feux de forêts sur la production de bois et de pâte à papier ;
- la disruption des activités aéroportuaires du fait de l'occurrence d'inondations ou de tempêtes sur plusieurs jours consécutifs entraînant des annulations de vols sur plusieurs jours, une baisse du trafic voire une fermeture de l'aéroport ;
- les dommages sur les bâtiments du fait de l'occurrence d'inondations ou de vents violents.

L'analyse d'exposition portant sur neuf périls climatiques physiques chroniques et aigus (précipitations, vague de chaleur, sècheresse, tempête, inondation, froid, grêle, vent et feu de forêt) confirme l'exposition importante des sites de Lagardère aux périls suivants : précipitations, sécheresses et vagues de chaleurs. Les analyses de vulnérabilité réalisées en 2023 et 2024 concluent que les périls pour lesquels les sites de Lagardère sont le plus vulnérables sont les périls vents et inondations pour leurs dommages sur les bâtiments et tempêtes pour la disruption d'activité potentielle sur les sites aéroportuaires (en cas d'arrêt sur plusieurs jours générant une baisse significative du trafic aéroportuaire). Les analyses ont aussi porté sur les impacts potentiels de l'augmentation des feux de forêts et des vagues de chaleurs sur la disponibilité en bois et consécutivement en pâte à papier. Les sites entrant dans le périmètre de l'étude sont les plus significatifs en valeur nette comptable et/ou en activité. Ils représentent plus de la moitié du chiffre d'affaires du Groupe et près de 55 % des droits d'utilisation et valeur comptable des bâtiments en pleine propriété.

Dans les trois scénarios considérés (1,5 °C, 2,7 °C et 4 °C), la magnitude des impacts reste comparable jusqu'en 2050. Les impacts attendus s'accroissent lentement à partir de 2030. Globalement, les impacts estimés en 2050 restent modestes. Dans le scénario 4 °C, le montant de dommages estimés des actifs testés est inférieur à 1 % de leur valeur nette comptable, soit 6 M€. L'impact des arrêts d'activités représenterait moins de 2 % du chiffre d'affaires du Groupe, et enfin, l'impact des feux de forêts et des vagues de chaleur représenterait 3 % d'augmentation du prix du papier.

Atténuation du changement climatique

Le Groupe a élaboré en 2022 et approfondi en 2024 sa stratégie de réduction de son empreinte carbone. La trajectoire carbone du Groupe se base sur l'ensemble de ses émissions directes et indirectes. Ainsi, à moyen terme, le Groupe Lagardère s'engage sur la base des émissions de 2019 à une réduction absolue de près de 28 % de l'ensemble des émissions d'ici 2030.

La déclinaison de ces objectifs n'a pas donné lieu à la comptabilisation de provisions ni de passif éventuel à fin 2024.

Prise en compte des risques climatiques dans les comptes

Les analyses menées entre 2022 et 2024 sur l'exposition et la vulnérabilité des activités du groupe aux risques climatiques ont permis de conclure à une vulnérabilité limitée du bilan du Groupe, notamment des écarts d'acquisition mais aussi des droits d'utilisation des contrats de location ou de « concession » et des bâtiments détenus en pleine propriété.

Les travaux ont permis de souligner la résilience des activités du Groupe à ces risques même en cas de projection de scénarios extrêmes.

Au 31 décembre 2024, compte tenu des résultats des stress-tests, les effets du changement climatique ne sont pas considérés comme un indice de perte de valeur.

NOTE 2 PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

2.1 PÉRIMÈTRE

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées conjointement (coentreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées). Le Groupe ne détient aucune entité structurée non consolidée.

Conformément à la norme IFRS 10, les filiales sont toutes les entités contrôlées. Le contrôle, quel que soit le niveau d'intérêt détenu dans une entité, est la résultante des trois composantes suivantes : la détention du pouvoir de diriger les activités clés (activités opérationnelles et financières), l'exposition ou le droit aux rendements variables associés à la participation, et la capacité d'exercer ce pouvoir de manière à influer sur ces rendements. Seuls les droits substantiels, tels que conférés par les pactes d'actionnaires, qui peuvent être exercés lorsque les décisions sur les activités clés doivent être prises et qui ne sont pas purement protecteurs, sont pris en compte pour la détermination du pouvoir.

Les coentreprises sont des partenariats dans lesquelles le Groupe et les autres parties engagées exercent un contrôle conjoint, contractuellement convenu, sur l'entité et ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les décisions concernant les activités clés sont soumises à un vote unanime de Lagardère et de ses co-entrepreneurs.

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable : Lagardère a le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans toutefois exercer un contrôle conjoint ou un contrôle. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.

2.2 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- **l'intégration globale** pour les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Lagardère exerce le contrôle. Les comptes sont intégrés à 100 % poste à poste. Au sein des capitaux propres consolidés, la quote-part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres des filiales intégrées est présentée sous une ligne spécifique, tout comme au compte de résultat et dans l'état du résultat global. Toute modification de la participation de Lagardère dans une filiale qui n'aboutit pas à une perte de contrôle est comptabilisée directement dans les capitaux propres (note 3.7) ;
- **la mise en équivalence** pour les coentreprises et les entreprises associées. Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le Groupe. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du Groupe est ramenée à zéro. Les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision si le Groupe a une obligation légale ou implicite à ce titre.

La liste des sociétés consolidées par intégration globale et mises en équivalence est présentée en note 38 de l'annexe consolidée.

2.3 DATES DE CLÔTURES COMPTABLES

Les dates de clôtures des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

2.4 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros suivant la méthode du cours de clôture, selon laquelle :

- les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis, pour chaque devise, en utilisant le cours moyen de l'exercice.

Les différences résultant de la conversion de ces états financiers sont inscrites directement dans un compte spécial au sein des capitaux propres (écart de conversion).

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise de l'entité et sont convertis au taux de clôture. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont reprises en résultat.

2.5 OPÉRATIONS ET COMPTES RÉCIPROQUES

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont éliminés. Les provisions pour dépréciation se rapportant à des participations ou à des créances détenues sur les sociétés consolidées sont réintégrées dans les capitaux propres consolidés, les mouvements de l'exercice étant neutralisés dans le compte de résultat.

NOTE 3 RÈGLES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et de services issus des contrats avec les clients, dès lors que le transfert de contrôle du bien ou du service promis au client est réalisé pour le montant du paiement attendu en échange de ce bien ou service.

Les spécificités de reconnaissance du chiffre d'affaires sont propres à chaque branche, et résumées comme suit :

Lagardère Publishing : le chiffre d'affaires correspond principalement aux produits des ventes et de diffusion d'ouvrages. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises, des commissions versées aux e-diffuseurs et des droits de retours. Lorsqu'une entité opère uniquement en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est constitué de la marge nette.

Lorsqu'un droit de retour est octroyé aux clients au titre des ouvrages invendus, le montant estimé des retours est comptabilisé en dettes de remboursement au sein des autres passifs courants pour la part relative à la diminution du chiffre d'affaires, et en actif de remboursement au sein des stocks et des autres actifs courants respectivement pour les parts relatives aux stocks et aux avances auteurs. La dette de remboursement, comptabilisée en diminution du chiffre d'affaires, est évaluée en fonction des ventes facturées au cours de l'exercice et des données historiques de retours. Ce calcul statistique repose sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

Lagardère Travel Retail : les produits comprennent essentiellement les ventes au détail en zone de transport et concession sur les segments Travel Essentials, Duty Free & Mode et Restauration, ainsi que les activités de ventes au détail dans les points de vente de proximité. Le chiffre d'affaires est reconnu lors de la réalisation de la vente au détail. Dans le cas de certains produits ou services (vente des cartes de téléphone prépayées, distribution de presse, etc.), l'entité agit comme un agent et comptabilise la commission nette perçue en chiffre d'affaires.

Autres activités : le chiffre d'affaires est principalement constitué des ventes d'espaces publicitaires, de diffusion de Presse Magazine, de revenus de licences et de services numériques, de revenus liés à la production de spectacles vivants et à l'exploitation de salles de spectacles ainsi que d'un site dédié aux activités sportives. Dans l'ensemble de ces activités, les produits correspondent aux recettes publicitaires, aux ventes au numéro, aux abonnements et prestations numériques, à la billetterie générée par les spectacles produits et à la mise à disposition des salles de spectacles. Le chiffre d'affaires est reconnu à la diffusion des publicités, à la parution des numéros, à la représentation du spectacle. Les revenus de licences de l'activité Presse sont comptabilisés lors de la réalisation des ventes par le licencié pendant la période couverte par le contrat. Pour une partie de l'activité, la branche opère en tant qu'agent, par exemple sur les activités de Régie publicitaire et de Billetterie de salles de spectacle, le chiffre d'affaires est alors constitué des seules commissions perçues.

3.2 INDICATEURS UTILISÉS POUR MESURER LA PERFORMANCE DU GROUPE

Lagardère utilise des indicateurs alternatifs de performance qui constituent les indicateurs clés de la mesure de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Ils sont suivis par le Comité Exécutif pour évaluer la performance et conduire les activités, ainsi que par les investisseurs pour suivre la performance opérationnelle, en complément des agrégats financiers définis par l'IASB. Ces indicateurs sont calculés à partir d'éléments issus des états financiers consolidés en IFRS et sont réconciliés soit dans le présent document, soit dans les autres documents dans lesquels ils sont présentés.

Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop)

Le Groupe utilise comme indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) qui se calcule de la façon suivante à partir du résultat avant charges financières et impôts :

Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

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

= Résultat opérationnel courant

Moins :

- contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur.

= Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop)

Dans l'activité du Travel Retail, les redevances payées aux concédants sont soit variables, soit fixes, soit variables avec minimum garanti. L'application d'IFRS 16 à ces contrats crée une distorsion dans la lecture de la performance de la branche en ne s'appliquant qu'à la part fixe du loyer, déconnectant les états financiers du suivi opérationnel. Afin de conserver un indicateur pertinent qui reflète l'économie de ces contrats, le Groupe a décidé de neutraliser l'effet d'IFRS 16 sur le Résop pour les contrats de concession uniquement.

Le résultat publié avant charges financières et impôts comporte des amortissements afférents à certains actifs incorporels, à durée de vie déterminée, créés par affectation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises. Le Groupe a décidé de neutraliser ces éléments dans le calcul du résultat opérationnel courant et du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées afin d'éliminer, dans la mesure de la performance, des amortissements comptables sans incidence sur la trésorerie générée par les activités acquises.

L'entrée en vigueur au 1er janvier 2010 des normes IFRS 3 et IAS 27 révisées sur les regroupements d'entreprises a eu pour conséquence l'inscription au compte de résultat d'éléments antérieurement imputés sur l'écart d'acquisition : les frais liés aux acquisitions et les variations de dettes représentatives de clauses d'ajustement de prix lorsque celles-ci interviennent au-delà des 12 mois qui suivent la date d'acquisition. Ces éléments sont exclus du calcul du résultat opérationnel courant.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté en note 5.

Résultat opérationnel ajusté (EBITA)

Le Groupe considère le résultat opérationnel ajusté (EBITA), mesure à caractère non strictement comptable, comme une mesure de la performance des secteurs opérationnels présentés dans l'information sectorielle. Il permet de comparer la performance des secteurs opérationnels, que leur activité résulte de la croissance interne du secteur opérationnel ou d'opérations de croissance externe.

Pour calculer le résultat opérationnel ajusté (EBITA), l'incidence comptable des éléments suivants est éliminée du résultat avant charges financières et impôts :

- plus et moins-values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions ;
- l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence liées aux acquisitions ;
- profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle ;
- éléments liés aux contrats de concession et aux sous-location financement de ces contrats :
  - exclusion des gains et pertes sur contrats de concession,
  - exclusion des amortissements des droits d'utilisation des contrats de concessions,
  - ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout des Intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel ajusté (EBITA) et le résultat avant charges financières et impôts est présenté en note 5.

Chiffre d'affaires à données comparables

Le chiffre d'affaires à données comparables est utilisé par le Groupe pour analyser la variation du chiffre d'affaires hors effets périmètre et change.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- le chiffre d'affaires de l'exercice et le chiffre d'affaires de l'exercice précédent retraité des entrées et sorties du périmètre de consolidation intervenues pendant l'exercice ;
- le chiffre d'affaires de l'exercice et le chiffre d'affaires de l'exercice précédent retraité sur la base des taux de change applicables pendant l'exercice.

Le périmètre de consolidation s'entend comme étant l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Les entrées de périmètre correspondent aux regroupements d'entreprises (titres de participation ou activités acquises), et les sorties de périmètre correspondent aux pertes de contrôle (cessions de titres de participation ou d'activités entraînant l'arrêt de la consolidation par intégration globale).

Le chiffre d'affaires à données comparables est présenté en note 6.

Free cash-flow

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

Le rapprochement entre les flux générés par l'activité et le free cash-flow est présenté en note 5.

L'ensemble des dettes de locations n'a pas la même nature qu'une dette bancaire ou obligataire, et à ce titre, n'est pas inclus dans l'endettement net. En conséquence, les flux associés aux remboursements des dettes de locations seront considérés comme opérationnels, et non liés au financement, pour le calcul du free cash-flow.

Free cash-flow avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

Le free cash-flow avant variation du BFR est calculé en déduisant la variation du BFR du free cash-flow.

Le free cash-flow avant variation du BFR est présenté en note 5.

Endettement net

Dans la continuité de la prise de contrôle de Vivendi SE sur le groupe Lagardère le 21 novembre 2023, la définition de l'endettement net suivi par la direction générale, indicateur alternatif de performance, a été alignée sur celle de Vivendi SE, qui n'inclut pas les dettes sur engagements de rachat d'intérêts minoritaires.

L'endettement net est désormais calculé en additionnant les éléments suivants :

- trésorerie et équivalents, et placements financiers ;
- actifs ou passifs d'instruments de couverture affectés à la dette ;
- dettes financières non courantes et courantes hors dettes sur engagement de rachats d'intérêts minoritaires.

= Endettement net

Comme indiqué en note 3.9, la norme IFRS 16 élimine la distinction entre contrat de location financement et contrat de location simple. Par conséquent, les dettes liées aux contrats de location financement sont désormais exclues des dettes financières et intégrées dans les dettes de location.

Le rapprochement entre les positions au bilan et l'endettement net est présenté en note 28.

Par ailleurs, les nouveaux emprunts bancaires ainsi que la ligne de crédit renouvelable signés le 7 juin 2024 prévoient une clause appelée « covenant financier de levier » imposant le respect d'un ratio qui, à l'instar du précédent contrat de crédit syndiqué, porte sur un montant maximum d'endettement net rapporté à l'EBITDA ajusté. Pour les besoins du calcul de ce levier, l'endettement net reste inchangé et inclut les dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires (cf. note 28).

3.3 CONVERSION DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN DEVISES

Au bilan, les dettes et créances libellées en devises étrangères sont converties en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change en résultant sont enregistrées en résultat, à l'exception de celles se rapportant à des opérations de financement à long terme d'une entité consolidée qui sont inscrites directement en capitaux propres.

3.4 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Des attributions d'actions gratuites ont été accordées à certains dirigeants et salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2, Paiement fondé sur des actions, est enregistré en charges de personnel un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires, calculé à la date d'octroi des attributions. La contrepartie de cette charge est directement inscrite en capitaux propres. La juste valeur de la charge est calculée en utilisant le cours de bourse, déduction faite des dividendes attendus. Sont prises en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), les données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus).

La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits et, durant cette période, peut être corrigée en fonction des départs ou des radiations. L'évolution ultérieure du cours de l'action n'entraîne, quant à elle, aucune modification de la charge à comptabiliser.

Lorsqu'un plan prévoit un paiement fondé sur des actions acquitté en trésorerie, est enregistré un passif correspondant à la quote-part des biens ou services reçus évalué à sa juste valeur. Ce passif est réévalué à chaque date de clôture et jusqu'à son règlement effectif, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat.

3.5 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se compose des charges financières supportées en relation avec les dettes de financement du Groupe ainsi que des produits financiers perçus sur les placements et la trésorerie. Il enregistre également les résultats dégagés sur les opérations de produits dérivés dès lors que ces opérations sont rattachables aux dettes, aux placements financiers et à la trésorerie. Il inclut aussi les charges d'intérêts sur dettes de location (cf. note 3.9).

3.6 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporaires qui apparaissent lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. En cas de changement de taux d'impôt, les impositions différées sont ajustées au nouveau taux en vigueur sur l'exercice où le changement est connu et l'ajustement imputé en compte de résultat (méthode du report variable). Les impôts différés sont calculés en application des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés qui s'appliqueront sur les exercices probables au cours desquels les différences temporaires s'inverseront. Conformément à la norme IAS 12, Impôts sur les résultats, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Au niveau de chaque entité fiscale (société ou groupe de sociétés adhérentes à un régime d'intégration fiscale), les actifs d'impôts différés sur différences temporaires et ceux attachés aux crédits d'impôt et déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que lorsque leur utilisation est probable dans un futur prévisible. En règle générale, le montant des actifs d'impôt comptabilisé dans les entités fiscales disposant de déficits reportables est plafonné au montant des impôts des trois prochains exercices, tel qu'estimé à partir des prévisions de résultats contenues dans les budgets plans établis en fin d'exercice.

Pour les titres mis en équivalence, et dans la mesure où l'écart entre la valeur comptable et la valeur fiscale représente les résultats accumulés non distribués depuis la date d'acquisition, l'impôt différé est calculé par application du taux d'imposition qui sera supporté par le Groupe lors de la distribution de ces résultats.

Les différences temporaires liées au droit d'utilisation et à la dette de location engendrent la constatation d'impôts différés (cf. note 3.9).

Les impôts différés sont comptabilisés en résultat, sauf s'ils sont générés par des opérations directement enregistrées en capitaux propres auquel cas ils suivent le même traitement comptable.

3.7 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément aux normes IFRS 3 et IFRS 10.

L'écart d'acquisition correspond généralement à l'écart constaté, à la date de prise de contrôle d'une entité, entre le prix payé et la quote-part attribuable à l'acquéreur dans les capitaux propres de l'entité, après valorisation à leur juste valeur des actifs et passifs identifiables à cette date. Cette méthode est définie en tant que méthode du « goodwill partiel » dans la mesure où les intérêts minoritaires sont évalués à leur quote-part dans les actifs et passifs de l'entité acquise.

Sur option exerçable lors de chaque regroupement d'entreprises, les intérêts minoritaires peuvent être évalués à leur juste valeur, ce qui a pour effet de constater en plus du goodwill sur la part acquise par l'actionnaire majoritaire un goodwill sur la part détenue par les intérêts minoritaires. Cette méthode est définie en tant que méthode du « goodwill complet ».

Lorsque la part détenue dans la valeur nette des actifs et passifs de l'entité acquise est supérieure au prix payé, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

Toute variation ultérieure du pourcentage d'intérêt détenu dans une filiale, et qui ne conduit pas à une perte de contrôle, est comptabilisée comme une nouvelle répartition des capitaux propres consolidés entre la part attribuable aux propriétaires de la société mère et les intérêts minoritaires. En conséquence, l'écart d'acquisition initial, comptabilisé lors de la prise de contrôle, n'est pas modifié et la différence entre le prix payé/encaissé et la variation des intérêts minoritaires est directement inscrite en capitaux propres.

Une variation du pourcentage d'intérêt impliquant la perte ou la prise de contrôle d'une entité donne lieu à l'enregistrement d'un résultat calculé sur la base d'une cession à la juste valeur de l'intégralité de la participation précédemment détenue.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés à l'actif du bilan pour leur valeur d'entrée et sont ensuite évalués à cette valeur diminuée du cumul des pertes de valeur. Les frais liés aux acquisitions sont pris en charge dans l'exercice. Les ajustements de prix, en ce compris les variations de dettes représentatives de clauses prévoyant de tels ajustements (clauses de earn-out), lorsqu'ils interviennent au-delà d'une période de douze mois, sont enregistrés au compte de résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de valeur lors de chaque clôture annuelle ou ponctuellement en cas d'indices de pertes de valeur liés à l'apparition d'indicateurs de performance défavorables. Les modalités de mise en œuvre de ces tests sont explicitées dans la note 3.12 ci-après.

Lors de la cession d'une filiale, le montant de l'écart d'acquisition qui lui est attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Les écarts d'acquisition relatifs aux entreprises consolidées par mise en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

3.8 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Elles sont amorties sur leur durée probable d'utilisation. Celles dont la durée de vie est indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet de tests périodiques de dépréciation analogues à ceux pratiqués pour les écarts d'acquisition (cf. note 3.12 ci–après).

Par ailleurs, dans ses activités opérationnelles, le Groupe n'encourt pas de frais de développement remplissant les critères de capitalisation au bilan.

Les contrats de concession de l'activité Travel Retail, acquis au travers de regroupements d'entreprise, sont évalués à partir des projections de flux de trésorerie estimés sur la durée résiduelle du contrat acquis et son renouvellement le cas échéant, afin de tenir compte de la capacité de l'entité acquise à renouveler ces contrats avec les concédants.

La valeur correspondant aux projections de flux de trésorerie estimés sur la durée résiduelle du contrat acquis est amortie sur la durée restante du contrat. Celle représentant les avantages économiques futurs issus du renouvellement est amortie sur la durée du contrat renouvelé à compter de la date de renouvellement effectif. S'il apparaît probable que le contrat ne sera pas renouvelé, la valorisation du renouvellement est dépréciée. La durée moyenne d'amortissement de ces contrats est de 15 ans, dans une fourchette comprise entre 6 et 30 ans.

3.9 CONTRATS DE LOCATION

La norme IFRS 16 élimine la distinction entre contrat de location financement et contrat de location simple. Elle conduit à reconnaître au bilan du preneur une dette de location constituée des engagements de loyers actualisés incluant les loyers fixes et les minima garantis du Travel Retail en contrepartie d'un droit d'utilisation des actifs loués (surfaces commerciales, immobilier de bureau, etc.).

Les principaux contrats de location au sein du Groupe correspondent aux contrats de concession en zones de transport et hôpitaux, ainsi que dans une moindre mesure, aux contrats de location immobilière. Les véhicules et équipements constituent une part peu significative des actifs loués.

Le Groupe a décidé de ne pas retraiter les contrats dont la durée initiale est inférieure à 12 mois, ainsi que ceux portant sur la location d'actifs de faible valeur.

De plus, le Groupe est amené à sous-louer des surfaces commerciales ou des surfaces de bureaux, au travers de contrats de location simples, et agit en tant que bailleur. Les produits de sous-location associés sont maintenus en autres produits.

Dans quelques cas spécifiques, les contrats de sous-location couvrent la quasi-totalité des risques et avantages du contrat de location principal, et sont comptabilisés en tant que sous-location financement. Ainsi, le droit d'utilisation du contrat principal est décomptabilisé et une créance financière est reconnue.

Spécificités des contrats de concessions de l'activité Travel Retail

Dans le cadre de son exploitation courante, Lagardère Travel Retail conclut des contrats avec des concédants (aéroports, gares, hôpitaux, etc.). Ils permettent au concessionnaire d'accéder à un flux de passagers et au chiffre d'affaires qui en résulte, en contrepartie du paiement de redevances au titre de la mise à disposition des surfaces commerciales et du droit d'exploiter. Ces redevances peuvent être soit fixes, soit variables, soit variables avec un minimum garanti. Elles peuvent être renégociées avec le concédant en cas de modifications des conditions économiques du contrat ou d'évolutions réglementaires.

Les formules de calcul des redevances variables sont généralement assises sur un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par catégorie de produits, et/ou sur l'évolution du flux de passagers, et/ou encore sur l'évolution d'indices externes variés, dont l'inflation.

Le minimum garanti peut quant à lui être fixé dans le contrat, et/ou calculé à partir d'un pourcentage minimum des redevances de l'année précédente pouvant inclure un montant plancher. Il est alors considéré comme fixe en substance, car même si sa forme comporte une variabilité, il est inévitable.

Évaluation du droit d'utilisation et de la dette de location

La dette de location et le droit d'utilisation sont égaux au début du contrat de location, ajustés le cas échéant des :

- paiements d'avance : comptabilisés en augmentation du droit d'utilisation ;
- avantages consentis par les bailleurs : comptabilisés en déduction du droit d'utilisation ;
- coûts directs initiaux engagés pour l'obtention du contrat : comptabilisés en augmentation du droit d'utilisation ;
- pénalités à verser au titre des options de résiliation anticipées ou de non-renouvellement, si leur exercice est raisonnablement certain : comptabilisées en augmentation de la dette de location.

Le droit d'utilisation est ensuite amorti linéairement jusqu'à la date raisonnablement certaine de fin du contrat. Dans le cas où le transfert de la propriété de l'actif loué intervient à l'issue du contrat, ou qu'une option d'achat est à la main du preneur, la durée d'amortissement correspond à la durée d'utilité de l'actif sous-jacent.

La dette de location est évaluée et comptabilisée au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les différences temporaires liées au droit d'utilisation et à la dette de location engendrent la constatation d'impôts différés.

La **détermination de la durée** raisonnablement certaine de fin des contrats de location, permettant d'obtenir la durée du contrat, est appréciée par les directions locales, contrat par contrat, et fait l'objet d'une révision en cas de survenance d'un événement significatif ou d'un changement de circonstance sous le contrôle de l'entité. L'IFRS IC a publié en décembre 2019 une décision finale concernant :

- la détermination de la durée exécutoire d'un contrat de location renouvelable par tacite reconduction, ou d'un contrat à durée indéterminée, pouvant être dénoncé par l'une des parties avec respect d'un certain préavis ;
- le lien entre la durée d'amortissement des agencements inamovibles et la durée de location IFRS 16.

Cette décision n'a pas d'impact sur les comptes du Groupe. Les durées d'amortissement des agencements inamovibles sont généralement alignées sur la durée des contrats de location.

Dans le cas des contrats de concession, qui constituent l'essentiel des contrats de location du Groupe, la durée est fixée par le concédant. Les clauses d'extensions de durées ne sont généralement pas à la main du preneur. De même, la plupart des renouvellements sont réalisés par appel d'offres.

Les **taux d'actualisation** retenus, calculés au commencement de chaque contrat, reflètent le taux marginal d'emprunt de l'entité preneuse. Ils sont construits, pour les taux en euros, à partir de la courbe des taux swap euro à laquelle est ajoutée la composante financement. Pour les taux appliqués à des contrats en devises, ils sont construits à partir de la courbe de taux de swap de la devise à laquelle est ajoutée la composante financement dans la même devise. Pour chaque contrat, le taux appliqué tient compte du profil de paiement des loyers.

Modifications et réestimations de contrats

En cas de diminution de la durée d'un contrat ou de la surface louée, le droit d'utilisation d'actif et la dette de location sont réduits de la même proportion, en contrepartie d'un gain ou d'une perte sur modification de contrat au compte de résultat, présenté dans la ligne « gains et pertes sur contrat de location ». La dette de location résiduelle est ensuite ajustée en contrepartie du droit d'utilisation, après actualisation au nouveau taux du jour de la modification.

Les augmentations de durée ou de surface louée ne génèrent quant à elles pas de gains ou pertes sur modifications de contrats, mais une réévaluation de la dette de location en utilisant le nouveau taux d'actualisation du jour de la modification, en contrepartie d'un ajustement du droit d'utilisation.

Enfin, les changements de montant de loyer, prévus au contrat, sans ajustements de surfaces ou de durée, entraîneront une réévaluation de la dette de loyer sans révision du taux d'actualisation en contrepartie d'un ajustement du droit d'utilisation.

Présentation au compte de résultat et dans l'état des flux de trésorerie

Au compte de résultat, la charge d'amortissement des droits d'utilisation, les gains et pertes sur modifications de contrats, ainsi que les charges d'intérêt sur dettes de location font l'objet d'une présentation sur des lignes distinctes. La part variable des loyers, ainsi que les charges de loyers au titre des contrats dont la durée est inférieure à 12 mois ou portant sur des actifs de faible valeur, sont maintenus au compte de résultat en charges externes. Lorsque le Groupe sous-loue des surfaces, la charge de loyer variable est comptabilisée en « autres charges » et le produit de sous-location en « autres produits ».

L'effet sur le résultat net est négatif en début de contrat puis positif en fin de contrat. L'effet cumulé sur la durée du contrat est nul au compte de résultat.

Dans l'état des flux de trésorerie consolidé, la part fixe du paiement du loyer est présentée au sein des flux de financement en tant que remboursement de la dette de location et des intérêts associés. La part variable du loyer est quant à elle incluse dans les flux opérationnels. Aucun impact sur la variation de trésorerie nette n'est engendré par IFRS 16.

3.10 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées suivant la méthode du coût historique amorti. Le Groupe n'a pas retenu l'option offerte par IFRS 1, norme fixant les règles de première application des normes internationales, de les réévaluer à leur juste valeur au 1er janvier 2004. Par ailleurs, les actifs du Groupe ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée sur la capitalisation des coûts d'emprunt (applicable aux actifs nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisés ou vendus), les coûts d'emprunt sont comptabilisés directement dans les charges de l'exercice.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire appliqué aux durées d'utilisation estimées dont les fourchettes par catégorie d'immobilisations sont :

Constructions	6 à 50 ans
Matériel et outillage industriels	3 à 20 ans
Autres matériels, mobilier, installations générales et agencements	2 à 10 ans

La base amortissable est constituée du coût d'acquisition réduit, le cas échéant, de la valeur résiduelle attribuable à l'issue de la durée de vie utile. À l'exception de l'immeuble abritant le siège social du Groupe, la valeur résiduelle retenue est généralement nulle.

3.11 STOCKS ET EN-COURS

Les stocks et en-cours sont valorisés au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Les coûts d'emprunt ne sont pas inclus dans le coût des stocks, ces derniers ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée (cf. note 3.10).

3.12 TESTS DE DÉPRÉCIATION

Le Groupe analyse au moins une fois par an, lors de la clôture de l'exercice, la valeur comptable de ses actifs corporels et incorporels afin d'apprécier s'il existe un indice quelconque de perte de valeur, notamment en cas d'apparition d'indicateurs de performances défavorables. Si un tel indice existe, la valeur recouvrable de l'actif fait l'objet d'une estimation afin de la comparer à sa valeur comptable. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée est estimée à chaque date de clôture annuelle, indépendamment de tout indice de perte de valeur. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Lorsqu'elle porte sur un écart d'acquisition, la perte de valeur est définitive et ne peut être reprise au cours d'une période ultérieure.

Dans le cas où il n'est pas possible ou pertinent d'estimer la valeur recouvrable d'un actif pris individuellement, l'estimation est réalisée au niveau de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle cet actif appartient.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée de celles déterminées au travers des deux méthodes suivantes :

- la valeur d'utilité calculée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif testé ou par l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle il appartient ;
- la juste valeur diminuée des coûts de la vente calculée selon la méthode des comparables boursiers ou à défaut par référence à des valeurs de transaction récentes sur des actifs comparables.

Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir des prévisions qui ressortent des budgets-plans établis en fin d'année, qui couvrent généralement une période de cinq ans et qui sont présentés au Conseil d'Administration. Pour certaines UGT de Lagardère Travel Retail, les périodes projetées peuvent être étendues au-delà des cinq années du budget-plan pour tenir compte de la durée des contrats.

Au-delà de cette période, il est fait application d'un taux de croissance à long terme spécifique à l'activité. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations pour déterminer les tendances des marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités (cf. note 10). Les flux de trésorerie futurs réels peuvent par conséquent différer des flux prévisionnels estimés tels qu'utilisés pour calculer la valeur d'utilité.

Les taux d'actualisation utilisés sont des taux après impôt, propres à chacune des activités, et sont appliqués à des flux de trésorerie après impôt.

3.13 ACTIFS ET PASSIFS DE CONTRAT

L'estimation du chiffre d'affaires réalisée lors des clôtures engendre un décalage entre les prestations rendues et le droit à percevoir de la trésorerie de la part du client. Ce décalage entraîne la constatation d'actifs de contrats.

Dans le cas inverse, les paiements reçus des clients pour lesquels les prestations n'ont pas encore été rendues en totalité génèrent des passifs de contrats.

3.14 ACTIFS FINANCIERS

Titres non consolidés

Les titres non consolidés sont comptabilisés à la juste valeur par résultat, à l'exception de certains instruments de capitaux propres pour lesquels le groupe opte de façon irrévocable, à la date d'application d'IFRS 9 ou lors de leur comptabilisation initiale, pour une comptabilisation à la juste valeur par autres éléments du résultat global. Dans le second cas, les variations de valeur accumulées en autres éléments du résultat global ne sont pas recyclées en résultat même en cas de cession (seuls les dividendes étant comptabilisés en résultat).

Les FCPR ne respectent pas les critères pour bénéficier de l'option pour un classement en juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclable et sont donc comptabilisés en juste valeur par résultat.

Prêts et créances

Les prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Lors de leur comptabilisation initiale, une dépréciation est systématiquement reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'événements pouvant survenir dans les douze prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

Les créances clients et les créances d'exploitation sont comptabilisées au coût amorti. Elles font l'objet d'une dépréciation sur la base du modèle simplifié d'IFRS 9. Le montant des dépréciations est apprécié de manière différenciée en fonction des activités :

- dépréciation sur base individuelle en tenant compte (i) du profil de risque de la contrepartie ; (ii) des probabilités de défaut historiques ; (iii) des probabilités de défaut communiquées par les agences de notation ; (iv) des assurances crédit éventuelles ; (v) et du montant des pertes estimées s'agissant des créances pour lesquelles un événement de crédit a été identifié ;
- dépréciation sur base collective (essentiellement Lagardère Publishing) en utilisant une matrice de dépréciation fondée sur une approche statistique en fonction de la balance âgée et des pertes attendues.

Trésorerie

La trésorerie comprend :

- les liquidités et dépôts à vue ;
- les dépôts et prêts dont l'échéancier de remboursement est inférieur à trois mois ;
- les valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur et qui peuvent être aisément converties en disponibilités (cas des SICAV monétaires notamment) ; elles sont comptabilisées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les placements en actions et obligations ainsi que les dépôts et prêts à échéance supérieure à trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés au bilan dans le poste Placements financiers.

3.15 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs. Ils sont évalués au coût amorti sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Des règles particulières d'évaluation, décrites en note 3.17 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont adossés à des instruments dérivés de couverture.

3.16 ENGAGEMENTS DE RACHATS D'INTÉRÊTS MINORITAIRES

Le Groupe, dans le cadre de ses activités opérationnelles, a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des options de vente de leurs participations à des conditions déterminées. Toutefois, certaines valeurs de rachat n'ont pas fait l'objet de prix au départ mais seront dépendantes d'expertises ultérieures.

Conformément à la norme IAS 32, l'engagement de rachat est enregistré, pour son montant estimé actualisé, en dettes financières.

Au compte de résultat, le résultat net consolidé de l'exercice est réparti entre la part du Groupe et les intérêts minoritaires conformément aux droits juridiques effectivement détenus.

Pour les options de vente accordées avant le 1er janvier 2010, date d'entrée en vigueur de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises, toute variation de la valeur estimée de la dette est comptabilisée par un ajustement correspondant du montant de l'écart d'acquisition. Pour les options de vente accordées à compter du 1er janvier 2010, les variations de valeur de la dette sont comptabilisées en capitaux propres.

3.17 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir ses risques de change et de taux d'intérêt. Ces instruments financiers sont initialement comptabilisés au bilan parmi les autres actifs ou passifs courants pour leur juste valeur correspondant généralement au prix de transaction et sont ultérieurement évalués à leur valeur de marché (juste valeur). Les variations de valeur sont inscrites en compte de résultat.

Cependant, certains instruments dérivés peuvent être qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur (couverture contre les risques de change et de taux relatifs à des dettes financières notamment) ou de flux futurs de trésorerie (dans le cas de ventes ou d'achats futurs).

La comptabilité de couverture leur est applicable si les critères suivants sont réunis :

- la relation de couverture est clairement définie et étayée par une documentation appropriée à la date de mise en place de l'opération ;
- l'efficacité de la couverture peut être démontrée dès l'origine et de manière fiable.

Les conséquences comptables de la comptabilité de couverture sont précisées ci-après.

Couvertures de juste valeur

L'instrument de couverture de même que l'élément couvert sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur de l'instrument dérivé et de l'élément couvert sont symétriquement inscrites en compte de résultat. Lorsque la couverture est efficace, la variation de juste valeur de l'élément couvert se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'instrument de couverture.

Couvertures de flux futurs de trésorerie

L'élément couvert ne fait pas l'objet d'écriture spécifique. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont ultérieurement rapportés en résultat lors de la réalisation de la transaction couverte.

Couverture d'investissement net

Les variations de change générées par certains actifs nets détenus par le Groupe en devises étrangères font l'objet de couverture. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont rapportés en résultat uniquement en cas de cession des investissements.

3.18 ACTIONS PROPRES

Les actions Lagardère SA détenues en propre directement ou indirectement sont déduites des capitaux propres consolidés. En cas de cession à l'extérieur du Groupe, les plus ou moins-values réalisées sur cessions de ces actions sont également directement inscrites dans les capitaux propres consolidés pour leur montant net d'impôt.

3.19 PROVISIONS POUR RETRAITES ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Des provisions sont constituées afin de couvrir la valeur actualisée des engagements sociaux correspondant aux avantages versés au personnel au moment et après son départ à la retraite du Groupe dès lors que les régimes concernés peuvent être qualifiés de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, la seule obligation du Groupe réside dans le paiement de primes ou cotisations à des organismes extérieurs ; ces primes et cotisations sont comptabilisées en charges à leur date d'échéance.

Les régimes à prestations définies dans lesquels le Groupe est engagé sont principalement constitués à l'étranger par des plans de retraite et en France par le régime des indemnités de fin de carrière versées aux salariés au moment de leur départ.

La valeur actualisée des engagements sociaux est calculée en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées qui repose sur le principe que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations.

À compter du 1er janvier 2021, la décision IFRS IC sur la répartition des charges concernant les régimes à prestations définies est appliquée. Les droits aux salariés sont attribués en prenant en compte les paliers et/ou les plafonds existants dans le rythme d'attribution des droits. Cette décision s'applique à tous les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi dont les droits sont payables à la date de départ en retraite du salarié sous condition de présence à cette date dans l'entreprise, qui dépendent de l'ancienneté du salarié et qui sont plafonnés après un certain nombre d'années d'ancienneté.

La méthode prend en compte des paramètres tels que :

- l'évolution prévisible des salaires ;
- la rotation des effectifs ;
- le risque de mortalité ;
- un taux d'actualisation financière.

Ces évaluations sont réalisées de façon complète au minimum tous les trois ans et mises à jour annuellement sauf évènements exceptionnels nécessitant un chiffrage plus rapproché (modifications substantielles dans les conditions du régime ou dans la composition des effectifs couverts par exemple).

Les gains et pertes actuariels résultant des changements d'hypothèses retenues pour le calcul des engagements sont directement enregistrés dans les autres éléments du résultat global dans l'exercice où ils sont constatés. Il en est de même pour l'écart entre le rendement attendu des actifs financiers dédiés aux régimes, qui est comptabilisé au compte de résultat par application du taux d'actualisation servant au calcul des engagements, et le rendement réel de ces actifs.

3.20 AUTRES PROVISIONS

Des provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé en provisions est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation à la date de clôture.

Des provisions pour pertes attendues sur contrats sont constatées lorsque les engagements fermes consentis, minima garantis notamment, sont supérieurs aux bénéfices envisagés.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé qui a été notifié aux parties concernées.

3.21 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE, ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés est considéré comme destiné à la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Pour apprécier le caractère hautement probable de la transaction, le Groupe considère, au cas par cas, le processus de décision et d'autorisation, le caractère raisonnable et acceptable du prix proposé ainsi que les conditions de marché, les contraintes légales, réglementaires et sociales.

Ces actifs ou groupes destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession. Ils ne font plus l'objet d'un amortissement. Les actifs et passifs associés destinés à la vente sont respectivement présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé.

Lorsque le groupe d'actifs destiné à être cédé constitue à lui seul un segment de reporting présenté, c'est-à-dire une branche d'activité, ou fait partie d'un plan coordonné de cession d'une branche d'activité, alors, il est traité comme une activité abandonnée, et à ce titre, le résultat net et chaque catégorie de flux de trésorerie sont présentés sur des lignes dédiées du compte de résultat et de l'état des flux de trésorerie consolidé.

NOTE 4 PRINCIPALES VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2024

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2024 sont les suivantes :

Lagardère Publishing

- Acquisition en novembre 2024 **par Hachette Book Group** de **Sterling Publishing Co. Inc.**, dont l'intégration dans les comptes consolidés sera effective en 2025. Elle regroupe plusieurs marques d'édition couvrant un large éventail de segments éditoriaux : la fiction et non fiction pour adulte avec les marques Union Square & Co, Puzzlewright Press, Sterling Ethos et Spark Notes, la littérature jeunesse avec Union Square Kids et Boxer Books, ainsi que les livres cadeaux et la papeterie avec les marques Knock Knock et Em & Friends. Sterling Publishing dispose d'un catalogue de 13 000 titres et publie environ 350 nouveautés par an.

Lagardère Media News

- **Cession le 1er octobre 2024 de *Paris Match*** au groupe LVMH sur la base d'une valeur d'entreprise de 120 M€.

4.2 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2023

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2023 étaient les suivantes :

Lagardère Publishing

- Première consolidation en janvier 2023 de **Welbeck Publishing Group**, acquis à 100 % par Hachette UK, éditeur spécialisé dans les récits de fiction, de non-fiction illustrés et dans les livres-cadeaux pour enfants. Le montant du chiffre d'affaires sur l'année 2023 s'élève à 33 M€.

  Au 31 décembre 2023, l'allocation préliminaire du prix d'acquisition fait ressortir un écart d'acquisition provisoire de 11 M€.

Lagardère Travel Retail

- Acquisition en février 2023 de 100 % du groupe **Marché International**, basé en Suisse, par Lagardère Travel Retail SAS. Marché est un acteur international établi de la restauration qui opère dans les lieux de voyage et de loisirs, notamment les aéroports, les gares ferroviaires et autoroutières, les zoos et les centres commerciaux de centre-ville. Le groupe est composé de neuf entités juridiques détenant des points de vente principalement en Allemagne ainsi qu'en Slovénie, en Croatie, en République tchèque, en Autriche et à Singapour.

  Au 31 décembre 2023, l'allocation définitive du prix d'acquisition fait ressortir un goodwill de 16 M€ après affectation de 24 M€ au titre des contrats de concessions en immobilisations incorporelles amortis entre 11 et 16 ans et de 13 M€ au titre de marques en immobilisations incorporelles, entraînant la reconnaissance d'impôts différés passifs pour 8 M€. Le montant du chiffre d'affaires inclus dans les comptes consolidés 2023 depuis la date d'acquisition est de 149 M€.
- Acquisition en février 2023 de 100 % de **Costa Coffee** en **Pologne** et en **Lettonie** par Lagardère Travel Retail Polska et Lagardère Travel Retail SAS. Ces entités opèrent 142 points de vente de la marque Costa Coffee. Lagardère Travel Retail devient le franchisé exclusif de la chaîne dans ces pays.

  Au 31 décembre 2023, l'allocation définitive du prix d'acquisition ne fait pas ressortir d'écart d'acquisition après affectation de 5 M€ au titre des contrats de concessions en immobilisations incorporelles, amortis sur dix ans. Le montant du chiffre d'affaires inclus dans les comptes consolidés 2023 depuis la date d'acquisition est de 38 M€.
- Acquisition en novembre 2023 de 100 % **par HDS Retail North America LLC** de **Tastes on the Fly** acteur primé de la restauration en Amérique du Nord. À la suite de cette intégration, la division nord-américaine de Lagardère Travel Retail, renforce sa position en tant que deuxième plus grand acteur de l'industrie nord-américaine du Travel Retail.

  Le montant du chiffre d'affaires inclus dans les comptes consolidés 2023 depuis la date d'acquisition est de 27 M€.

  Au 31 décembre 2024, l'allocation définitive du prix d'acquisition fait ressortir un goodwill de 49 M€ (contre 51 M€ au 31 décembre 2023).

NOTE 5 INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

Le Groupe est organisé autour de ses deux branches prioritaires (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) et inclut également les Autres activités.

Le reporting interne est structuré autour de deux secteurs opérationnels (Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail) et des Autres activités :

- **Lagardère Publishing,** qui rassemble les activités liées aux Livres (format imprimé, numérique et audio), Fascicules, Jeux de société et Papeterie haut de gamme.
- **Lagardère Travel Retail** qui inclut les activités de commerce en zone de transport et concession sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration.
- **Les « Autres activités »** qui regroupent Lagardère News (*Le Journal du Dimanche, Le JDNews* et la licence Elle), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant), Lagardère Paris Racing (club de sports) et le Corporate Groupe. Ce dernier rassemble notamment l'effet des financements contractés par le Groupe et le coût net de fonctionnement des sociétés holding.

Les informations par branche d'activité présentées suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes annexes. Les principaux indicateurs alternatifs de performance sont intégrés dans ces informations.

Les transactions inter-branches sont réalisées aux conditions de marché.

5.1 INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

▪ Compte de résultat 2024

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total
Chiffre d'affaires	2 880	5 812	257	8 949
Chiffre d'affaires inter-branches	(7)	-	-	(7)
Chiffre d'affaires consolidé	2 873	5 812	257	8 942
Produits annexes consolidés	9	23	25	57
Produits des activités ordinaires	2 882	5 835	282	8 999
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	310	305	(22)	593
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	1	(1)	-	-
Charges de restructuration	(16)	(35)	(21)	(72)
Plus et moins values de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	(1)	-	(1)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	-	(11)	(14)	(25)
Gains et pertes sur contrats de location (hors concession)	-	-	3	3
Autres éléments de l'EBITA	-	1	(1)	-
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	295	258	(54)	498
Plus et moins values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions	-	(2)	116	114
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(15)	(108)	-	(123)
Sociétés intégrées	*(15)*	*(97)*	-	*(112)*
Sociétés mises en équivalence	-	*(11)*	-	*(11)*
Pertes de valeur liées aux acquisitions (*)	-	(3)	-	(3)
Ajustement de prix post acquisition	-	(4)	-	(4)
Impact IFRS 16 des contrats de concessions (**)	-	96	-	96
Autres éléments	-	(1)	1	-
Résultat avant charges financières et impôts	280	236	62	578
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant				
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(45)	(140)	(11)	(196)
Amortissements des droits d'utilisation – Immobilier et autres	(34)	(13)	(23)	(70)
Coût des plans d'actions gratuites	(11)	(6)	(4)	(21)

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles liées aux acquisitions.
(**) Le détail de l'impact IFRS 16 sur les contrats de concession et sur les gains et pertes de location est fourni dans le tableau ci-dessous.

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total
Impact IFRS 16 des contrats de concessions et gains/pertes sur modifications de contrats	-	96	3	99
Gains et pertes sur contrats de location	-	2	3	5
Amortissements des droits d'utilisations	-	(391)	-	(391)
Diminution des dettes de location	-	378	-	378
Intérêts payés sur dettes de location	-	106	-	106
Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location	-	1	-	1

▪ Compte de résultat 2023

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total
Chiffre d'affaires	2 819	5 018	254	8 091
Chiffre d'affaires inter-branches	(10)	-	-	(10)
Chiffre d'affaires consolidé	**2 809**	**5 018**	**254**	**8 081**
Produits annexes consolidés	11	12	27	50
Produits des activités ordinaires	**2 820**	**5 030**	**281**	**8 131**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	**301**	**245**	**(26)**	**520**
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	3	(4)	-	(1)
Charges de restructuration	(45)	(1)	(29)	(75)
Plus et moins values de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	(1)	-	-	(1)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	(39)	1	-	(38)
Gains et pertes sur contrats de location (hors concession)	-	-	-	-
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	**219**	**241**	**(56)**	**405**
Plus et moins values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions	-	-	6	6
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(15)	(101)	-	(116)
Sociétés intégrées	*(15)*	*(92)*	-	*(107)*
Sociétés mises en équivalence	-	*(9)*	-	*(9)*
Pertes de valeur liées aux acquisitions (*)	(7)	(2)	-	(9)
Ajustement de prix post acquisition	2	2	-	4
Impact IFRS 16 des contrats de concessions (**)	-	144	-	144
Résultat avant charges financières et impôts	**199**	**284**	**(49)**	**434**
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant				
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(39)	(127)	(11)	(177)
Amortissements des droits d'utilisation – Immobilier et autres	(33)	(13)	(22)	(68)
Coût des plans d'actions gratuites	(7)	(7)	(4)	(18)

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles liées aux acquisitions.
(**) Le détail de l'impact IFRS 16 sur les contrats de concession et sur les gains et pertes de location est fourni dans le tableau ci-dessous.

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Total
Impact IFRS 16 des contrats de concessions et gains / pertes sur modifications de contrats	**-**	**144**	**-**	**144**
Gains et pertes sur contrats de location	-	94	-	94
Amortissements des droits d'utilisations	-	(311)	-	(311)
Diminution des dettes de location	-	270	-	270
Intérêts payés sur dettes de location	-	86	-	86
Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location	-	5	-	5

▪ Financement 2024

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
Flux générés par l'activité	**411**	**973**	**(15)**	**1 369**
Diminution des dettes de location (*)	**(37)**	**(394)**	**(23)**	**(454)**
Intérêts payés sur dettes de location (*)	**(7)**	**(109)**	**(3)**	**(119)**
Flux générés par les opérations	**367**	**470**	**(41)**	**796**
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	**(37)**	**(250)**	**(5)**	**(292)**
▸ *Acquisitions*	*(37)*	*(251)*	*(5)*	*(293)*
▸ *Cessions*	*-*	*1*	*-*	*1*
Impôts payés	**(56)**	**(32)**	**7**	**(81)**
Free cash-flow	**274**	**188**	**(39)**	**423**
dont free cash-flow avant variation de BFR	*265*	*174*	*(36)*	*403*
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	**(20)**	**(12)**	**111**	**79**
▸ *Acquisitions*	*(21)*	*(42)*	*(1)*	*(64)*
▸ *Cessions*	*1*	*30*	*112*	*143*
Intérêts encaissés	**18**	**5**	**(7)**	**16**
(Augmentation) diminution des placements financiers	**-**	**-**	**-**	**-**
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	**272**	**181**	**65**	**518**

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

▪ Financement 2023

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
Flux générés par l'activité	**283**	**811**	**(44)**	**1 050**
Diminution des dettes de location (*)	(47)	(286)	(21)	(354)
Intérêts payés sur dettes de location (*)	(7)	(88)	(4)	(99)
Flux générés par les opérations	**229**	**437**	**(69)**	**597**
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(64)	(194)	(8)	(266)
▸ *Acquisitions*	*(64)*	*(196)*	*(9)*	*(269)*
▸ *Cessions*	-	*2*	*1*	*3*
Impôts payés	(68)	(18)	16	(70)
Free cash-flow	**97**	**225**	**(61)**	**261**
dont free cash-flow avant variation de BFR	*159*	*161*	*(45)*	*275*
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	**3**	**(379)**	**27**	**(349)**
▸ *Acquisitions*	*3*	*(388)*	*2*	*(383)*
▸ *Cessions*	-	*9*	*25*	*34*
Intérêts encaissés	10	4	-	14
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	**110**	**(150)**	**(34)**	**(74)**

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

▪ Bilan 2024

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
Actifs sectoriels	**3 547**	**4 903**	**512**	**8 962**
Titres mis en équivalence	**28**	**132**	**6**	**166**
Passifs sectoriels	**(1 963)**	**(3 700)**	**(519)**	**(6 182)**
Fonds opérationnels employés	**1 612**	**1 335**	**(1)**	**2 946**
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé (*)				**(1 855)**
Capitaux propres consolidés				**1 091**

(*) La définition de l'endettement net, indicateur alternatif de performance, a évolué en 2024 pour être harmonisée avec celle du groupe Vivendi, et exclut désormais les dettes sur engagements de rachat d'intérêts minoritaires (cf. note 3.2).

▪ Bilan 2023

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités et éliminations	Total
Actifs sectoriels	3 542	4 586	563	8 691
Titres mis en équivalence	28	124	6	158
Passifs sectoriels	(1 952)	(3 353)	(545)	(5 850)
Fonds opérationnel employés (*)	**1 618**	**1 357**	**24**	**2 999**
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé (*)				**(2 043)**
Capitaux propres consolidés				**956**

(*) Données au 31 décembre 2023 retraitées, correspond à la nouvelle définition de l'endettement net, indicateur alternatif de performance (cf. note 3.2).

5.2 INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

▪ Chiffre d'affaires par zone géographique

Le chiffre d'affaires par zone géographique (basée sur le lieu de la vente avec les clients) est le suivant :

	2024	2023
Union européenne (hors France)	**2 832**	2 419
USA	**2 167**	1 911
France	**2 007**	1 890
Royaume-Uni	**610**	570
Asie-Océanie	**532**	595
Autres Amérique du Nord (Canada principalement)	**218**	203
Autres pays européens	**161**	155
Moyen-Orient	**175**	114
Autres (Afrique, Amérique latine)	**240**	224
Total	8 942	8 081

▪ Actifs sectoriels par zone géographique

Les actifs sectoriels, correspondant à tous les actifs hors trésorerie et titres mis en équivalence, sont les suivants par zone géographique (pays ou zone de domiciliation des entités) :

	31.12.2024	31.12.2023
USA	**2 782**	2 671
Union européenne (hors France)	**2 526**	2 309
France	**2 044**	2 078
Royaume-Uni	**835**	823
Asie-Océanie	**259**	352
Autres pays européens	**47**	42
Canada	**99**	100
Moyen-Orient	**223**	195
Autres (Afrique, Amérique latine)	**147**	121
Total	8 962	8 691

▪ Investissements par zone géographique (immobilisations incorporelles et corporelles)

Les investissements sur immobilisations incorporelles et corporelles par zone géographique sont les suivants (pays ou zone de domiciliation des entités) :

	2024	2023
USA	**111**	94
France	**53**	72
Union européenne (hors France)	**77**	67
Royaume-Uni	**11**	11
Asie-Océanie	**7**	6
Canada	**5**	3
Autres pays européens	**4**	2
Moyen-Orient	**1**	7
Autres (Afrique, Amérique latine)	**24**	7
Total	293	269

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 8 942 M€, soit une évolution de +10,6 % en données consolidées et de +8,5 % à périmètre et taux de change comparables.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- le chiffre d'affaires 2024 et le chiffre d'affaires 2023 retraité des entrées et sorties de périmètre intervenues en 2024 ;
- le chiffre d'affaires 2024 et le chiffre d'affaires 2023 retraité sur la base des taux de change applicables en 2024.

L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de périmètre de +152 M€, lié principalement à l'acquisition de Tastes on the Fly en novembre 2023 (+132 M€) par Lagardère Travel Retail et la cession de *Paris Match* en octobre 2024 (-14 M€). L'effet de change est favorable de +8 M€ (essentiellement lié à la livre sterling et au zloty polonais, compensés par le dollar américain et la couronne tchèque).

En 2024, le chiffre d'affaires digital (livres audio-numérique et ebooks) a représenté 14 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing (contre 12 % en 2023).

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

	2024	2023
Lagardère Publishing	**2 873**	**2 809**
Littérature	**1 240**	1 193
Illustrés	**535**	524
Éducation	**295**	313
Fascicules	**260**	256
Autres	**543**	523
Lagardère Travel Retail	**5 812**	**5 018**
Travel Essentials	**1 952**	1 739
Duty Free et Mode	**2 193**	1 936
Restauration	**1 667**	1 343
Autres activités	**257**	**254**
Presse et licences	**86**	101
Radios	**82**	81
Lagardère Live Entertainment et autres	**89**	72
Total	8 942	8 081

Le chiffre d'affaires par pays et par branche se décompose comme suit (pays ou zone de domiciliation des entités) :

	2024	2023
Lagardère Publishing	**2 873**	**2 809**
USA et Canada	**798**	744
France	**913**	915
Royaume-Uni, Irlande et Océanie	**733**	700
Espagne	**167**	183
Autre Europe	**111**	110
Autres	**151**	157
Lagardère Travel Retail	**5 812**	**5 018**
Europe, Moyen-Orient, Afrique (hors France)	**2 935**	2 422
USA et Canada	**1 538**	1 328
France	**1 001**	874
Chine	**275**	336
Autre Asie-Pacifique	**63**	58
Autres activités	**257**	**254**
France	**241**	243
Asie-Pacifique	**-**	-
Europe occidentale	**1**	1
USA et Canada	**15**	10
Total	8 942	8 081

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL

7.1 EFFECTIFS

Les effectifs moyens (hors personnel mis à disposition) des entreprises consolidées par intégration globale se ventilent comme suit :

(en nombre d'employés)	2024	2023
Lagardère Publishing	**7 889**	7 921
Lagardère Travel Retail	**24 060**	22 034
Autres activités	**1 142**	1 170
Total	33 091	31 125

7.2 CHARGES DE PERSONNEL

	2024	2023
Salaires et rémunérations	**1 623**	1 461
Charges sociales	**311**	280
Paiement en actions	**21**	18
Total	1 955	1 759

7.3 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Conformément aux principes énoncés en note 3.4, Paiement fondé sur des actions, les droits à attribution d'actions gratuites accordés ont été évalués à leur juste valeur à la date d'attribution.

Les modalités des plans d'attribution d'actions gratuites en cours se présentent comme indiqué ci-dessous.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2022 à 2024, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés et des dirigeants du Groupe, portant sur les quantités suivantes :

- plans du 14 mars 2022 : 806 800 actions ;
- plans du 18 avril 2023 : 794 600 actions ;
- plans du 25 avril 2024 : 767 450 actions ;
- plan du 21 octobre 2024 : 30 000 actions.

Par ailleurs, un plan d'attribution de 741 200 actions gratuites a été mis en place au profit des salariés qui répondent aux critères ci-après : deux ans d'ancienneté minimum, un temps de travail pour le groupe de minimum 50 % et ne pas être déjà bénéficiaire des plans d'actions gratuites classiques. Les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période. Dans certains pays, ce plan sera réglé en trésorerie pour une valeur de 64 950 actions au cours de bourse du jour de l'attribution définitive.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 14 mars 2022, du 18 avril 2023 et du 25 avril 2024, aucune condition de performance n'est requise et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période.

Pour les dirigeants du Groupe bénéficiaires des plans du 14 mars 2022, du 18 avril 2023, du 25 avril 2024 et du 21 octobre 2024 l'attribution des actions est soumise :

- d'une part, à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 15 mars 2025, 19 avril 2026, 26 avril 2027 et 22 octobre 2027 respectivement pour les plans 2022, 2023 et 2024 ;
- d'autre part :
  - pour les plans attribués en 2022 et 2023, à la réalisation d'objectifs internes au Groupe définis sur la base de critères financiers pour 70 % (taux de rendement des capitaux employés, free cash-flow et taux de marge opérationnelle) et de critères extra-financiers pour 30 % (taux de femmes parmi les top exécutifs, taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs, taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis). Si ces critères ne sont pas atteints, ils entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées,
  - pour les plans attribués en 2024, à la réalisation d'objectifs internes au Groupe définis sur la base de critères financiers pour 70 % (Resop cumulé sur la période 2024-2026, free cash-flow et taux de marge opérationnelle) et de critères extra-financiers pour 30 % (taux de salarié formé à la lutte anti-corruption, taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs, taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis). Si ces critères ne sont pas atteints, ils entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

Hypothèses de calcul de la juste valeur

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2024 et 2023 sont les suivantes :

	Plan du 21.10.2024	Plans du 25.04.2024	Plans du 18.04.2023	Plans du 14.03.2022
Cours de l'action à la date d'attribution (€)	21,40	20,55	23,90	25,38
Taux de dividendes attendu (%)	3,3	3,5	5,4	4,1

La charge comptabilisée par les sociétés intégrées tient compte des estimations du taux d'atteinte de la performance concernant les actions soumises à obligation de performance.

La charge comptabilisée par les sociétés intégrées s'élève à 21 M€ pour l'exercice 2024 et à 18 M€ pour l'exercice 2023. Pour l'année 2023, cette charge incluait 2 M€ liés à la rémunération en actions d'un actionnaire minoritaire qui dépendait de l'atteinte d'objectifs convenus lors de la signature du contrat d'acquisition de la société.

NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION

2024

Sur l'exercice 2024, les charges de restructuration s'élèvent à 72 M€ et se rapportent principalement à :

- 35 M€ chez Lagardère Travel Retail, dont 28 M€ du fait de la restructuration de l'activité en Chine ;
- 20 M€ dans les Autres activités liés à des coûts de départs chez Lagardère Media News et au Corporate groupe, et à des frais liés à la prise de contrôle de Vivendi SE ;
- 16 M€ chez Lagardère Publishing, principalement aux États-Unis et en Espagne, qui incluent des coûts de départ et de réorganisation.

2023

Sur l'exercice 2023, les charges de restructuration s'élevaient à 75 M€ et se rapportaient principalement à :

- 45 M€ chez Lagardère Publishing incluant les coûts estimés liés à l'arrêt du projet de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France (Polaris) pour 21 M€, 16 M€ aux États-Unis relatifs principalement aux coûts de départs de salariés et dirigeants et aux coûts d'intégration de Workman Publishing ;
- 29 M€ dans les Autres activités constitués de coûts relatifs à la réorganisation de la rédaction du *Journal du Dimanche* et du réseau des radios musicales, ainsi que de frais liés à la prise de contrôle de Vivendi SE sur Lagardère SA.

NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES

▪ 2024

En 2024, le gain net ressort à 114 M€ et est principalement composé de la plus-value de cession du magazine *Paris Match* finalisée le 1er octobre 2024.

▪ 2023

En 2023, le gain net ressortait à 10 M€ et comprenait principalement l'extinction de risques garantis lors de cessions réalisées sur les exercices antérieurs dans les Autres activités et chez Lagardère Travel Retail.

NOTE 10 PERTES DE VALEUR SUR ÉCARTS D'ACQUISITION, IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice résultent des tests de dépréciation réalisés conformément aux principes énoncés en note 3.12.

Les tests de valeur portant sur les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont réalisés au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) auxquelles ces actifs ont été alloués. Le découpage du Groupe par UGT correspond au niveau auquel ces mêmes actifs sont suivis par le management pour les besoins de la gestion interne. L'UGT peut correspondre à une entité juridique ou à un regroupement d'entités juridiques lorsque les métiers exercés sont similaires et gérés comme un ensemble.

Le tableau suivant récapitule, par branche d'activité et au 31 décembre, la valeur des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée :

	Nombre d'UGT/ Groupes d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2024	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**
Lagardère Publishing	**13**	13	**1 147**	1 116	**43**	43	**1 190**	1 159
Lagardère Travel Retail	**14**	14	**457**	445	**63**	61	**520**	506
Autres activités :	**5**	5	**132**	134	**26**	28	**158**	162
▸ *Lagardère Media News (Presse et Radios)*	***2***	*2*	***109***	*109*	***19***	*21*	***128***	*130*
▸ *Lagardère Live Entertainment et autres*	***3***	*3*	***23***	*25*	***7***	*7*	***30***	*32*
Total	32	32	1 736	1 695	132	132	1 868	1 827

Le tableau suivant donne le détail des principales UGT et groupes d'UGT par branche d'activité :

	Nombre d'UGT/ Groupes d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Lagardère Publishing	**13**	**13**	**1 147**	**1 116**	**43**	**43**	**1 190**	**1 159**
Hachette Book Group (USA)	**1**	1	**406**	388	**4**	4	**410**	392
Hachette UK	**1**	1	**355**	342	**24**	24	**379**	366
Hachette Livre España	**1**	1	**135**	135	**-**	-	**135**	135
Hatier	**1**	1	**118**	118	**2**	2	**120**	120
Larousse	**1**	1	**54**	54	**-**	-	**54**	54
Hachette Illustré	**1**	1	**34**	34	**11**	11	**45**	45
Le Livre Scolaire	**1**	1	**19**	19	**-**	-	**19**	19
Hachette Jeux	**1**	1	**13**	13	**-**	-	**13**	13
Encyclopédies	**1**	1	**9**	9	**-**	-	**9**	9
Littérature générale	**1**	1	**4**	4	**2**	2	**6**	6
Autres	**3**	3	**-**	-	**-**	-	**-**	-
Lagardère Travel Retail	**14**	**14**	**457**	**445**	**63**	**61**	**520**	**506**
Amérique du Nord	**1**	1	**303**	292	**49**	47	**352**	339
Belgique	**1**	1	**49**	49	**-**	-	**49**	49
République tchèque	**1**	1	**34**	34	**-**	-	**34**	34
Émirats arabes unis	**1**	1	**30**	29	**-**	-	**30**	29
Allemagne	**1**	1	**20**	20	**14**	14	**34**	34
France	**1**	1	**12**	12	**-**	-	**12**	12
Asie	**1**	1	**7**	8	**-**	-	**7**	8
Autres	**7**	7	**2**	1	**-**	-	**2**	1
Autres activités	**5**	**5**	**132**	**134**	**26**	**28**	**158**	**162**
Lagardère News (Presse et Radios)	**2**	2	**109**	109	**19**	21	**128**	130
Lagardère Live Entertainment et autres	**3**	3	**23**	25	**7**	7	**30**	32
Total	32	32	1 736	1 695	132	132	1 868	1 827

En 2024, Lagardère Publishing a effectué une revue des UGT et a ainsi défini 13 UGT à travers lesquelles l'activité est suivie. Le tableau ci-dessus a été modifié en conséquence pour les exercices 2023 et 2024.

Tests de perte de valeur

Les flux de trésorerie futurs pris en compte pour tester la valeur des actifs sont ceux qui ressortent des budgets-plans internes établis en fin d'exercice. Ils reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets, identifiés à cette date, de l'environnement économique sur les flux prévisionnels des cinq prochaines années.

Pour certaines UGT de Lagardère Travel Retail, les périodes projetées s'étendent au-delà des cinq années du budget-plan (jusqu'en 2034) pour obtenir une progression des flux de trésorerie vers un niveau normatif tenant compte de la durée des contrats.

Par ailleurs, l'exposition financière du groupe Lagardère à la guerre en Ukraine est très faible et n'a pas d'impact sur la valeur des actifs du Groupe qui demeure néanmoins vigilant quant aux conséquences directes ou indirectes que cette guerre pourrait avoir sur ses activités.

Aux flux de trésorerie sont appliqués des taux d'actualisation après impôt, propres à chaque activité. Au-delà de la période couverte par les budgets-plans est appliqué un taux de croissance perpétuelle qui est également spécifique à chaque activité. Les taux d'actualisation ont été recalculés pour la réalisation des tests de valeur au dernier trimestre 2024.

Par secteur d'activité, ces taux se présentent comme suit :

	Taux d'actualisation			Taux de croissance perpétuelle		
(%)	**2024**	**2023**	**2022**	**2024**	**2023**	**2022**
Lagardère Publishing (*)	**7,90**	**8,00**	**7,60**	**1,50**	**1,50**	**1,50**
Lagardère Travel Retail	**9,40**	**9,80**	**9,10**	**2,50**	**2,50**	**2,50**
Autres activités :						
Lagardère News – Presse	**8,10**	8,28	7,80	**0,00**	0,00	0,00
Lagardère News – Radios	**8,60**	8,06	8,70	**1,50**	1,50	1,50
Lagardère Live Entertainment	**9,70**	9,40	9,80	**2,00**	2,00	2,00

(*) Pour certaines activités du Numérique chez Lagardère Publishing, un taux de croissance perpétuelle de 2,00 % a été utilisé.

Les taux d'actualisation utilisés sont calculés à partir des taux de rendement financier médians observés au cours de l'exercice sur des échantillons de sociétés opérant dans des secteurs d'activité comparables. Ces taux sont issus de bases de données financières externes et varient dans le temps en fonction notamment des cours des actions, du niveau d'endettement, ainsi que des perspectives macro et micro-économiques.

La composition des échantillons est revue et mise à jour chaque année afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement concurrentiel et des acteurs intervenant. Ceci peut conduire à sortir certaines références dont les modèles économiques ne sont plus jugés suffisamment en rapport avec les métiers du Groupe, ou à l'inverse à introduire de nouvelles références. Les échantillons avaient été affinés sur Lagardère Travel Retail en 2023 pour tenir compte de la concentration du marché sur cette activité.

Pertes de valeur comptabilisées

Le montant total des pertes de valeur comptabilisées en 2024 par les sociétés intégrées s'élève à 28 M€ dont 14 M€ au titre des droits d'utilisation, 11 M€ au titre des immobilisations corporelles et 3 M€ au titre des immobilisations incorporelles.

Les principales pertes de valeur se ventilent comme suit :

- 14 M€ de dépréciation de droits d'utilisation en France dans les Autres activités du fait de surfaces inoccupées ;
- 11 M€ de dépréciation des immobilisations corporelles chez Lagardère Travel Retail, dont 8 M€ du fait de la restructuration de l'activité en Chine.

En 2023, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient à 47 M€ dont 7 M€ au titre des écarts d'acquisition, 21 M€ au titre des immobilisations incorporelles, et 19 M€ au titre des droits d'utilisation et immobilisations corporelles. Les principales pertes de valeur se ventilaient comme suit :

- 19 M€ d'immobilisations incorporelles et 7 M€ d'immobilisations corporelles du fait de l'arrêt du projet de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France (Polaris) chez Lagardère Publishing en France ;
- 14 M€ de dépréciation de droits d'utilisation aux États-Unis chez Lagardère Publishing résultant de la rationalisation des surfaces de bureaux, notamment après l'intégration de Workman Publishing ;
- 9 M€ de dépréciation de l'écart d'acquisition de Hiboutatillus chez Lagardère Publishing.

Sensibilité des tests aux hypothèses clés contenues dans les budgets plans

Les prévisions opérationnelles contenues dans les budgets plans constituent des hypothèses dont la variation influe directement sur le calcul de la valeur d'utilité et peut conduire, dans certains cas, à comptabiliser une perte de valeur ou à en modifier le montant.

Les hypothèses clés sur lesquelles s'appuient ces prévisions portent sur l'évolution attendue dans les principaux domaines suivants :

- Lagardère Publishing : marchés de l'édition, parts de marché et taux de marge, niveau des coûts de fabrication et de structure évalués en fonction des plans d'actions décidés ;
- Lagardère Travel Retail : trafic et panier moyen passagers par plateforme (aéroports, gares, etc.), loyers des points de vente ;
- Autres activités : marché publicitaire et parts de marché sur l'ensemble des médias (radios, presse et Internet), marché de la diffusion de Presse en France et son incidence sur les revenus publicitaires, mutations liées au développement du numérique, coût du papier, marché des licences de marques.

Ces hypothèses comportent des niveaux de risque différenciés qui dépendent du degré de visibilité et de la capacité d'anticipation plus ou moins grande quant à l'impact de l'évolution de l'environnement économique sur les performances à venir des différents métiers du Groupe.

Inflation

L'inflation constatée depuis 2022 sur les coûts d'achat de marchandises et de matières premières comme le papier pour les activités d'édition et de presse magazine a été ajustée à un niveau normatif dans le budget-plan.

Revenus de licences de marques

Par rapport aux hypothèses prises en compte dans le calcul effectué à fin 2024, une variation correspondant à une baisse annuelle de 2 % du chiffre d'affaires des licences de la marque Elle, appliquée au-delà des cinq années du budget-plan, ne conduirait pas à l'enregistrement d'une perte de valeur de l'écart d'acquisition de l'UGT Presse de Lagardère News.

Sensibilité des tests aux variations de taux d'actualisation et de taux de croissance perpétuelle

Les tableaux ci-après présentent l'incidence potentielle sur la charge de l'exercice 2024 d'une variation à la hausse ou à la baisse des taux d'actualisation et des taux de croissance utilisés pour tester la valeur des actifs au 31 décembre 2024.

Ils incluent la sensibilité à une variation maximale de +2 % du taux d'actualisation, variations supérieures à celles constatées sur les deux derniers exercices 2023 et 2022.

- Lagardère Publishing : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	**-2 %**	**-1,5 %**	**-1 %**	**-0,5 %**	**0 %**	**+0,5 %**	**+1 %**	**+1,5 %**	**+2 %**
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	(3)	(17)
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	(7)
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2024 est de 7,90 %.

Au 31 décembre 2024, en cas de hausse du taux d'actualisation de 2 points, combinée avec une baisse du taux de croissance perpétuelle de 1 point, une perte de valeur complémentaire serait à enregistrer à hauteur de (13) M€ pour Hachette Livre España et (4) M€ pour Larousse.

- Lagardère Travel Retail : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)									
Variation du taux de croissance perpétuelle	**-2 %**	**-1,5 %**	**-1 %**	**-0,5 %**	**0 %**	**+0,5 %**	**+1 %**	**+1,5 %**	**+2 %**	**+2,5 %**
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2024 est de 9,40 %. La sensibilité des tests à la variation du taux d'actualisation a été étendue jusqu'à +2,5 %.

- Autres activités : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	**-2 %**	**-1,5 %**	**-1 %**	**-0,5 %**	**0 %**	**+0,5 %**	**+1 %**	**+1,5 %**	**+2 %**
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Les taux d'actualisation utilisés pour les tests 2024 sont de 8,10 % pour la Presse, 8,60 % pour les Radios et 9,70 % pour Lagardère Live Entertainment.

NOTE 11 AUTRES CHARGES DES ACTIVITÉS

	2024	2023
Variation nette des dépréciations d'actifs	-	(50)
Charges financières hors intérêts	(8)	(8)
Pertes de change	(6)	(1)
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(19)	-
Autres charges	(10)	(5)
Total	(43)	(64)

En 2024, la variation nette des dépréciations d'actifs est positive pour +11 M€ et est donc incluse dans les autres produits des activités (cf. note 12).

Les autres charges incluent notamment des dotations nettes de provisions pour risques et charges pour (19) M€. Ces dotations proviennent principalement de Lagardère Publishing pour (22) M€.

Les autres charges sont composées principalement des variations de juste valeur des dettes de complément de prix pour (4) M€ en 2024 dans la branche Lagardère Travel Retail.

En 2023, la variation nette des dépréciations d'actifs incluait les dépréciations d'avances auteurs (40) M€ dans la branche Lagardère Publishing.

Les autres dépréciations d'actifs se rapportaient aux variations des dépréciations de créances clients et de stocks pour (8) M€ dans les branches Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Autres activités.

NOTE 12 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS

	2024	2023
Variation nette des dépréciations d'actifs	11	-
Reprises nettes de provisions pour risques et charges	-	20
Subventions d'exploitation	4	6
Crédit impôt audiovisuel	1	-
Autres crédits d'impôts	4	-
Autres produits	10	10
Total	30	36

La variation nette des dépréciations d'actifs inclut les dépréciations d'avances auteurs pour 11 M€ en 2024 dans la branche Lagardère Publishing.

En 2023, les autres produits incluaient notamment des reprises nettes de provisions pour risques et charges pour 20 M€. Ces reprises étaient principalement liées à des risques éteints chez Lagardère Publishing et au sein des Autres activités.

NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

	2024	2023
Produits financiers sur prêts	6	5
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	9	9
Produits liés à la juste valeur des actifs financiers	0	5
Autres produits financiers	13	2
Produits financiers	28	21
Charges d'intérêts des dettes financières	(146)	(94)
Charges liées à la juste valeur des actifs financiers	(16)	(15)
Autres charges financières	(4)	(9)
Charges financières	(166)	(118)
Total	(138)	(97)

Les charges financières nettes s'établissent à (138) M€ au 31 décembre 2024, en augmentation de 41 M€ par rapport à 2023. Cette évolution s'explique principalement par une augmentation des taux d'intérêt et donc du coût de financement, en lien avec le refinancement réalisé sur le 1er semestre 2024.

L'évolution de la dette financière brute au cours de l'exercice 2024 est détaillée en note 28.

Par ailleurs, les charges d'intérêts sur dettes de location sont présentées en note 18.

NOTE 14 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

14.1 VENTILATION DE LA CHARGE D'IMPÔT COMPTABILISÉE EN RÉSULTAT

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

	2024	2023
Impôt courant	**(106)**	(62)
Mouvements sur les impôts différés	**(21)**	(16)
Total	(127)	(78)

En 2024, l'impôt sur les résultats s'établit à (127) M€, en détérioration de 49 M€ par rapport à 2023. Cette variation s'explique principalement par les effets suivants :

- (44) M€ d'augmentation de l'impôt courant, principalement du fait de l'amélioration des résultats dans la plupart des zones géographiques et de l'impôt sur la plus-value de cession de *Paris Match* ;
- (5) M€ de mouvements d'impôts différés supérieurs en 2024. L'exercice 2023 comprenait des produits d'impôts différés exceptionnels notamment sur les dépréciations d'immobilisations corporelles et incorporelles liées à l'arrêt du projet de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France (Polaris) chez Lagardère Publishing.

14.2 RAPPROCHEMENT DE LA CHARGE D'IMPÔT

Le rapprochement entre la charge totale d'impôt comptabilisée dans le résultat et la charge d'impôt théorique se présente comme suit pour les exercices 2024 et 2023 :

	2024	2023
Résultat avant impôts	**329**	248
(-) Contribution des sociétés mises en équivalence	**11**	10
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	**340**	**258**
Charge d'impôt théorique (*)	**(88)**	(67)
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Différences de base sur plus et moins-values de cession (**)	**(1)**	2
Différences de base sur pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	**-**	1
Différences de taux sur les résultats des filiales étrangères	**10**	22
Crédits d'impôts et incitations fiscales	**5**	2
Limitation des impôts différés	**7**	10
Effet des changements de taux d'impôts sur les impôts différés	**-**	-
Déficits imputés (créés) dans l'exercice (***)	**(13)**	(28)
Corrections d'impôts sur exercices antérieurs	**(7)**	(8)
Cotisation sur la valeur ajoutée, retenues à la source et autres impôts	**(11)**	(3)
Différences permanentes et autres éléments	**(29)**	(9)
Charge d'impôt réelle	**(127)**	**(78)**

(*) Au taux en vigueur en France (25,83 % en 2024 et en 2023).
(**) Différences entre plus-value fiscale et plus-value dans les comptes consolidés.
(***) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

14.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS AU BILAN

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	31.12.2024	31.12.2023
Actifs incorporels	**(229)**	(239)
Actifs corporels	**(33)**	(23)
Actifs financiers non courants	**(13)**	(13)
Stocks et en cours	**52**	52
Provisions pour pensions	**18**	22
Droits d'utilisation et dettes de location	**75**	74
Autres provisions	**58**	64
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	**98**	97
Différences temporaires (valeur brute)	**26**	**34**
Pertes reportables	**256**	242
Impôts différés avant limitation	**282**	**276**
Limitation des impôts différés actifs	**(300)**	(281)
Total impôts différés nets	**(18)**	**(5)**
Actifs d'impôts différés	**272**	275
Passifs d'impôts différés	**(290)**	(280)

Au 31 décembre 2024, le montant en base des pertes fédérales reportables du groupe fiscal américain est de 13 M€ et n'a pas de date d'expiration. L'horizon de recouvrement de ces déficits a été apprécié au regard des impôts différés passifs comptabilisés aux bornes de ce groupe fiscal, dont la position nette correspond à un impôt différé passif, et des perspectives de résultats taxables sous-tendues par les profits de l'activité de Lagardère Publishing et de Lagardère Travel Retail.

Au 31 décembre 2024, en complément, le Groupe dispose de pertes fiscales reportables non activées dans le groupe fiscal France de plus de 495 M€ (en base), dont 190 M€ font l'objet d'une contestation de l'administration fiscale. Les déficits reportables en France n'ont pas de date d'expiration.

14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2024	2023
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	**(5)**	**42**
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	**(20)**	(16)
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	**(1)**	1
Change et périmètre	**8**	(32)
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice	**(18)**	**(5)**

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2024	31.12.2023
Titres non consolidés	**-**	-
Couvertures de flux de trésorerie	**5**	2
Écarts actuariels sur provisions pour retraite et obligations assimilées	**9**	11
Total	14	14

NOTE 15 RÉSULTAT NET PAR ACTION

Résultat net par action de base

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net – part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion des actions propres détenues par le Groupe. Dans le cas de variations du nombre d'actions liées à l'exercice des options sur actions consenties au personnel (mouvements répartis sur l'ensemble de l'année), il est fait la moyenne entre le nombre d'actions à l'ouverture et à la clôture de l'exercice.

Résultat net par action dilué

La seule catégorie d'actions dilutives est constituée par les actions gratuites. Les actions gratuites comportant une condition de performance ne sont prises en compte dans le calcul de dilution que lorsque le taux d'atteinte des conditions de performance est connu à la date de clôture. Lorsque le résultat net – part du Groupe des activités poursuivies est négatif, aucun effet de dilution n'est appliqué. Le résultat net – part du Groupe des activités abandonnées est quant à lui impacté par l'effet de dilution.

	2024	2023
Résultat net – part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	**168**	**144**
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	**141 194 938**	141 133 286
Autocontrôle	**(214 432)**	(332 921)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	**140 980 506**	140 800 365
Nombre moyen d'actions en circulation	**140 890 436**	**140 740 942**
Résultat net par action de base – part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	**1,19**	**1,02**
Actions gratuites	**2 053 860**	1 821 600
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	**142 944 296**	**142 562 542**
Résultat net par action dilué – part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	**1,18**	**1,01**

Résultat net des activités poursuivies – part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	**168**	**138**
Résultat net des activités poursuivies par action de base – part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	**1,19**	0,98
Résultat net des activités poursuivies par action dilué – part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	**1,18**	0,97

NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION

	2024	2023
Au 1er janvier	**1 695**	**1 640**
Valeur brute	**1 881**	1 819
Pertes de valeur cumulées	***(186)***	*(179)*
Acquisitions (*)	**(5)**	84
Cessions ou déconsolidations	**-**	-
Pertes de valeur (**)	**-**	(7)
Écarts de conversion	**46**	(18)
Autres mouvements	**-**	(4)
Au 31 décembre	1 736	1 695
Valeur brute	**1 924**	1 881
Pertes de valeur cumulées	**(188)**	(186)

(*) Dont en 2024 : finalisation allocations de prix : Tastes on the Fly (3), Funkshion (2).
Dont en 2023 : Tastes on the Fly 51, Marché International 16, Welbeck Publishing Group 11.
(**) Dont en 2023 : Hiboutatillus (9).

Le détail des écarts d'acquisition par UGT ou groupes d'UGT est présenté en note 10.

NOTE 17 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

▪ Valeurs brutes

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée			Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée		
	Titres de publication	Marques	Autres	Contrats de concession	Autres	Total
Au 1er janvier 2023	**8**	**83**	**63**	**1 240**	**589**	**1 983**
Acquisitions	-	13	1	-	16	**30**
Variations de périmètre	-	-	-	200	21	**221**
Cessions / sorties	-	-	-	(12)	(15)	**(27)**
Reclassements	-	-	-	38	(30)	**8**
Écarts de conversion	-	-	-	(22)	(3)	**(25)**
Au 31 décembre 2023	**8**	**96**	**64**	**1 444**	**578**	**2 190**
Acquisitions	-	-	-	-	20	**20**
Variations de périmètre	(2)	-	-	(1)	-	**(3)**
Cessions / sorties	-	-	-	(13)	(6)	**(19)**
Reclassements	1	-	(24)	(3)	43	**17**
Écarts de conversion	-	2	1	27	11	**41**
Au 31 décembre 2024	7	98	41	1 454	646	2 246

▪ Amortissements et pertes de valeur

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée			Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée		
	Titres de publication	Marques	Autres	Contrats de concession	Autres	Total
Au 1er janvier 2023	**(3)**	**(3)**	**(29)**	**(657)**	**(305)**	**(997)**
Amortissements	-	-	-	(90)	(38)	**(128)**
Pertes de valeur	-	-	-	(2)	(19)	**(21)**
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	**-**
Cessions / sorties	-	-	-	12	14	**26**
Reclassements	-	-	-	(20)	43	**23**
Écarts de conversion	-	-	-	7	(1)	**6**
Au 31 décembre 2023	**(3)**	**(3)**	**(29)**	**(750)**	**(306)**	**(1 091)**
Amortissements	-	-	-	(95)	(43)	**(138)**
Pertes de valeur	-	-	-	(3)	-	**(3)**
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	**-**
Cessions / sorties	-	-	-	13	6	**19**
Reclassements	(1)	-	22	3	(33)	**(9)**
Écarts de conversion	-	-	-	(10)	(4)	**(14)**
Au 31 décembre 2024	(4)	(3)	(7)	(842)	(380)	**(1 236)**

▪ Valeurs nettes

Au 31 décembre 2023	**5**	**93**	**35**	**694**	**272**	**1 099**
Au 31 décembre 2024	**3**	**95**	**34**	**613**	**266**	**1 011**

Le détail des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée par UGT est présenté en note 10.

NOTE 18 CONTRATS DE LOCATION

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

La part variable des loyers des contrats de concessions, basée sur les flux de passagers ou le chiffre d'affaires des points de vente, est maintenue en charges externes ou en autres charges. En application de la méthode de transition rétrospective complète, les dettes de location ont été actualisées au taux du début de chaque contrat. Ils sont mis à jour lors des modifications des surfaces ou durées notamment. Les taux appliqués se situent dans une fourchette de 0,05 % à 12,56 %.

L'évolution des droits d'utilisation et des dettes de location a été la suivante sur les années 2023 et 2024 :

▪ 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 2024	**3 466**	**768**	**4 234**	**(1 723)**	**(441)**	**(2 164)**	**1 743**	**327**	**2 070**
Nouveaux contrats	266	16	**282**	-	-	**-**	266	16	**282**
Amortissement	-	-	**-**	(391)	(70)	**(461)**	(391)	(70)	**(461)**
Perte de valeur	-	-	**-**	-	(14)	**(14)**	-	(14)	**(14)**
Écart de conversion	49	12	**61**	(23)	(8)	**(31)**	25	5	**30**
Modifications	31	5	**36**	-	-	**-**	31	5	**36**
Réestimations	341	6	**347**	-	-	**-**	341	6	**347**
Variations de périmètre	-	-	**-**	-	-	**-**	-	-	**-**
Contrats terminés	(204)	(14)	**(218)**	204	14	**218**	-	-	**-**
Autres	(9)	2	**(7)**	-	(1)	**(1)**	(8)	-	**(8)**
Au 31 décembre 2024	**3 940**	**795**	**4 735**	**(1 933)**	**(520)**	**(2 453)**	**2 007**	**275**	**2 282**

	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 2023	**3 065**	**730**	**3 795**	**(1 767)**	**(388)**	**(2 155)**	**1 298**	**342**	**1 640**
Nouveaux contrats	388	29	**417**	-	-	**-**	388	29	**417**
Amortissement	-	-	**-**	(311)	(68)	**(379)**	(311)	(68)	**(379)**
Perte de valeur	-	-	**-**	-	(14)	**(14)**	-	(14)	**(14)**
Écart de conversion	(19)	(3)	**(22)**	8	2	**10**	(11)	(1)	**(12)**
Modifications	11	35	**46**	-	-	**-**	11	35	**46**
Réestimations	231	-	**231**	-	-	**-**	231	-	**231**
Variations de périmètre	139	1	**140**	-	-	**-**	139	1	**140**
Contrats terminés	(347)	(28)	**(375)**	347	28	**375**	-	-	**-**
Autres	(2)	4	**2**	-	(1)	**(1)**	(2)	3	**1**
Au 31 décembre 2023	**3 466**	**768**	**4 234**	**(1 723)**	**(441)**	**(2 164)**	**1 743**	**327**	**2 070**

▪ 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 2024	**1 614**	**333**	**1 947**	**349**	**76**	**425**	**1 963**	**409**	**2 372**
Nouveaux contrats	259	16	**275**	-	-	**-**	259	16	**275**
Charge d'intérêts	-	-	**-**	99	12	**111**	99	12	**111**
Diminutions par gains sur contrats de location (*)	(2)	(3)	**(5)**	-	-	**-**	(2)	(3)	**(5)**
Paiement des loyers	-	-	**-**	(483)	(90)	**(573)**	(483)	(90)	**(573)**
Reclassement (**)	(435)	(89)	**(524)**	435	89	**524**	-	-	**-**
Écart de conversion	22	6	**28**	6	1	**7**	28	7	**35**
Modifications	31	5	**36**	-	-	**-**	31	5	**36**
Réestimations	341	6	**347**	-	-	**-**	341	6	**347**
Variations de périmètre	-	-	**-**	-	1	**1**	-	1	**1**
Autres	1	-	**1**	(8)	(3)	**(11)**	(7)	(3)	**(10)**
Au 31 décembre 2024	**1 831**	**274**	**2 105**	**398**	**86**	**484**	**2 229**	**360**	**2 589**

(*) Incluent les gains et pertes sur modifications de contrats et 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 2023	**1 277**	**357**	**1 634**	**311**	**77**	**388**	**1 588**	**434**	**2 022**
Nouveaux contrats	383	29	**412**	-	-	**-**	383	29	**412**
Charge d'intérêts	-	-	**-**	76	13	**89**	76	13	**89**
Diminutions par gains sur contrats de location (*)	(93)	-	**(93)**	(1)	-	**(1)**	(94)	-	**(94)**
Paiement des loyers	-	-	**-**	(356)	(97)	**(453)**	(356)	(97)	**(453)**
Reclassement (**)	(339)	(87)	**(426)**	339	87	**426**	-	-	**-**
Écart de conversion	(8)	(2)	**(10)**	(3)	(1)	**(4)**	(11)	(3)	**(14)**
Modifications	11	35	**46**	-	-	**-**	11	35	**46**
Réestimations	258	-	**258**	(27)	-	**(27)**	231	-	**231**
Variations de périmètre	125	-	**125**	14	-	**14**	139	-	**139**
Autres	-	1	**1**	(4)	(3)	**(7)**	(4)	(2)	**(6)**
Au 31 décembre 2023	**1 614**	**333**	**1 947**	**349**	**76**	**425**	**1 963**	**409**	**2 372**

(*) Incluent les gains et pertes sur modifications de contrats et 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.

Au 31 décembre 2024, les principaux mouvements intervenus sur les droits d'utilisation et dettes de location sont les suivants :

- l'augmentation des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation pour **+36 M€ (modifications de contrats)** correspondant à :
  - la diminution des durées de location et des surfaces louées pour -33 M€,
  - l'augmentation des durées de location et des surfaces louées pour +88 M€,
  - les modifications de loyer pour -6 M€,
  - l'effet d'actualisation des paiements futurs à un nouveau taux pour -13 M€ ;
- l'augmentation des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation pour **+347 M€ (réestimations de contrats),** correspondant principalement à la réactivation en 2024 des minima garantis de certains contrats de concession qui avaient été suspendus pendant la période du Covid-19 et qui étaient soumis à des clauses de retour à un certain niveau de flux passagers.

Les **charges d'intérêts sur dettes de location** s'élèvent à 111 M€ au 31 décembre 2024, contre 89 M€ au 31 décembre 2023, en augmentation de 22 M€ principalement liée à la hausse des dettes de location entre 2023 et 2024.

Les paiements de loyers s'élèvent à 573 M€ au 31 décembre 2024, contre 453 M€ au 31 décembre 2023.

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 664 M€ au 31 décembre 2024, contre 632 M€ au 31 décembre 2023, et sont maintenues en charges externes et en autres charges, dont 644 M€ au titre des loyers variables des contrats de concession.

Dans l'information sectorielle (cf. note 5), la charge de loyer reclassée en Résop s'élève à 485 M€ pour les contrats de concession en 2024, contre 361 M€ en 2023.

Les échéanciers des dettes de location non actualisées aux 31 décembre 2024 et 2023 sont présentés ci-dessous :

Dettes de location	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028	31.12.2029	> 5 ans	Cumul
Contrats de concessions	487	432	385	305	253	773	2 635
Immobilier et autres	87	74	68	64	45	50	388
Au 31 décembre 2024	574	506	453	369	298	823	3 023

Dettes de location	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028	> 5 ans	Cumul
Contrats de concessions	427	375	330	285	221	694	2 332
Immobilier et autres	88	75	68	67	62	86	446
Au 31 décembre 2023	515	450	398	352	283	780	2 778

La **durée moyenne pondérée résiduelle des contrats de concessions** au 31 décembre 2024 est de 7 ans, et celle **des contrats immobiliers** de 7 ans.

Par ailleurs, les **contrats de concessions et baux immobiliers, signés au 31 décembre 2024 mais qui n'ont pas encore démarré,** représentent un **engagement de loyers** non actualisé de 4 M€.

De plus, le Groupe est amené à sous-louer des surfaces commerciales ou des surfaces de bureaux, au travers de contrats de location simples, et agit en tant que bailleur. Les produits de sous-location associés sont maintenus en autres produits.

Dans quelques cas spécifiques, les contrats de sous-location couvrent la quasi-totalité des risques et avantages du contrat de location principal, et sont comptabilisés en tant que sous-location financement. Ainsi, le droit d'utilisation du contrat principal est décomptabilisé et une créance financière est reconnue, pour un montant de 15 M€ au 31 décembre 2024, contre 20 M€ au 31 décembre 2023.

NOTE 19 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

▪ Valeurs brutes 2024

	Solde au 01.01.2024	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclas-sement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2024
Terrains	51	-	-	-	(3)	-	48
Constructions	853	20	(1)	(52)	104	19	943
Matériel et outillage	778	61	-	(39)	(15)	9	794
Autres immobilisations	338	26	(3)	(9)	51	3	406
Immobilisations en cours (*)	113	163	3	-	(145)	2	136
Total	2 133	270	(1)	(100)	(8)	33	2 327

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

▪ Amortissements et pertes de valeur 2024

	Solde au 01.01.2024	Amortis-sements	Pertes de valeur (**)	Variations de périmètre	Cessions	Reclas-sement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2024
Terrains	-	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	(567)	(69)	(3)	-	53	(13)	(11)	(610)
Matériel et outillage	(584)	(70)	(3)	-	37	37	(7)	(590)
Autres immobilisations	(242)	(30)	(1)	-	10	(23)	(1)	(287)
Immobilisations en cours (*)	-	-	(5)	-	-	-	-	(5)
Total	(1 393)	(169)	(12)	-	100	1	(19)	(1 492)
Valeurs nettes	740	101	(12)	(1)	-	(7)	14	835

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.
(**) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

▪ Valeurs brutes 2023

	Solde au 01.01.2023	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclas-sement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2023
Terrains	48	-	3	-	-	-	51
Constructions	755	33	49	(10)	36	(10)	853
Matériel et outillage	703	59	47	(35)	5	(1)	778
Autres immobilisations	292	31	14	(16)	18	(1)	338
Immobilisations en cours (*)	79	115	5	(1)	(83)	(2)	113
Total	1 877	238	118	(62)	(24)	(14)	2 133

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

▪ Amortissements et pertes de valeur 2023

	Solde au 01.01.2023	Amortis-sements	Pertes de valeur (**)	Variations de périmètre	Cessions	Reclas-sement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2023
Terrains	-	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	(462)	(70)	(7)	(37)	10	(7)	6	(567)
Matériel et outillage	(541)	(61)	-	(30)	35	14	(1)	(584)
Autres immobilisations	(213)	(26)	(1)	(8)	18	(12)	-	(242)
Immobilisations en cours (*)	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(1 216)	(157)	(8)	(75)	63	(5)	5	(1 393)
Valeurs nettes	917	81	(8)	43	1	(29)	(9)	740

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.
(**) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

NOTE 20 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les coentreprises et les entreprises associées sont consolidées par mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	Co-actionnaire	Principale activité	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
			31.12.2024	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2023	2024	2023
Lagardère & Connexions	SNCF Gares & Connexions	Travel Retail	**50 %**	50 %	**12**	11	**3**	3
Lagardère AWPL	AWPL	Travel Retail	**50 %**	50 %	**1**	1	**(5)**	(8)
Autres					**5**	7	**1**	2
Coentreprises					**18**	**19**	**(1)**	**(3)**
Extime Duty Free Paris (ex–Société de Distribution Aéroportuaire)	Groupe ADP	Travel Retail	**45 %**	44 %	**74**	78	**(5)**	(10)
Extime Travel Essentials Paris (ex-Relay@ADP)	Groupe ADP	Travel Retail	**50 %**	50 %	**23**	10	**(2)**	8
Inmedio	Eurocash	Travel Retail	**49 %**	49 %	**11**	12	**(1)**	-
Yen Press	Kadokawa Corporation	Édition	**49 %**	49 %	**23**	24	**-**	3
Saddlebrook International Sports	Saddlebrook International Tennis, Inc	Sports	**30 %**	30 %	**5**	5	**-**	-
Autres					**12**	10	**(2)**	(8)
Entreprises associées					**148**	**139**	**(10)**	**(7)**
Total titres mis en équivalence					166	158	(11)	(10)

	2024			2023		
	Total	Coentreprises	Entreprises associées	Total	Coentreprises	Entreprises associées
Titres mis en équivalence en début de période	**158**	**19**	**139**	**83**	**23**	**60**
Dividendes distribués	**(18)**	**(8)**	**(10)**	(6)	(2)	(4)
Quote-part de résultat net (*)	**-**	**(1)**	**1**	(1)	(3)	2
Pertes de valeur / Amortissements	**(11)**	**-**	**(11)**	(9)	-	(9)
Variation des autres éléments du résultat global	**1**	**-**	**1**	-	-	-
Entrées / Acquisitions	**23**	**-**	**23**	79	1	78
Sorties / cessions	**-**	**-**	**-**	-	-	-
Autres (**)	**13**	**8**	**5**	12	-	12
Titres mis en équivalence en fin de période	166	18	148	158	19	139

(*) Hors pertes de valeur et amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions.
(**) Dont reclassement au passif en provision pour titres mis en équivalence négatifs pour +11 M€ en 2024, contre +15 M€ en 2023.

Coentreprises

La branche Lagardère Travel Retail gère certains de ses contrats sous forme de partenariats à 50/50 avec les concédants. Les principales coentreprises créées par Lagardère Travel Retail et ses partenaires sont Lagardère & Connexions avec SNCF Gares & Connexions, Lagardère AWPL avec AWPL, SVRLS@LAREUNION avec Servair, Lyon Duty Free avec l'aéroport de Lyon.

Le chiffre d'affaires à 100 % de Lagardère Travel Retail réalisé par ces coentreprises représente 849 M€ en 2024, contre 759 M€ en 2023. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 23 M€ en 2024, contre 22 M€ en 2023.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2024	2023	2024	2023
Chiffre d'affaires total	**849**	**759**	**425**	**379**
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les coentreprises	***(23)***	*(22)*	***(11)***	*(11)*
Chiffre d'affaires ajusté	**827**	737	**413**	368
Résultat opérationnel courant	**6**	**8**	**3**	**4**
Résultat avant charges financières et impôts	**22**	8	**11**	4
Résultat avant impôt	**5**	(8)	**2**	(4)
Résultat net	**(2)**	**(6)**	**(1)**	**(3)**
Trésorerie nette (endettement net)	**(28)**	**(19)**	**(14)**	**(9)**

Entreprises associées

La branche Lagardère Travel Retail gère également certains de ses contrats avec des entreprises associées. Les principales entreprises associées de Lagardère Travel Retail avec ses partenaires sont Extime Travel Essentials Paris et Extime Duty Free Paris avec Groupe ADP. Au 1er février 2024, après consultation publique, Lagardère Travel Retail a été retenu par Groupe ADP pour être le co-actionnaire à 50 % de Extime Travel Essentials Paris (anciennement Relay@ADP) qui opère plus de 60 points de vente notamment sous l'enseigne Relay et en partenariat avec un grand nombre de marques dans les aéroports de Paris-Charles-de-Gaulle et Paris-Orly, et a investi 23 M€ dans la société, comptabilisé en augmentation des titres en équivalence de Extime Travel Essentials Paris.

Le chiffre d'affaires à 100 % de Lagardère Travel Retail réalisé par ces entreprises associées représente 995 M€ en 2024, contre 914 M€ en 2023. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces entreprises associées un chiffre d'affaires de 417 M€ en 2024, contre 337 M€ en 2023.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2024	2023	2024	2023
Chiffre d'affaires total	**995**	**914**	**497**	**457**
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les entreprises associées	***(417)***	*(337)*	***(209)***	*(169)*
Chiffre d'affaires ajusté	**578**	577	**288**	288
Résultat opérationnel courant	**17**	**21**	**8**	**10**
Résultat avant charges financières et impôts	**20**	16	**10**	8
Résultat avant impôt	**17**	15	**8**	8
Résultat net	**11**	**13**	**6**	**6**
Trésorerie nette (endettement net)	**(63)**	**(36)**	**(31)**	**(18)**

NOTE 21 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2024	31.12.2023
Titres non consolidés	**40**	29
Prêts et créances	**145**	155
Total	185	184

TITRES NON CONSOLIDÉS

Les titres non consolidés comprennent :

	31.12.2024		31.12.2023	
Valeur nette	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
FCPI Idinvest Digital Fund II	**6**	**7 %**	11	7 %
Autres	**34**	**-**	18	-
Total	40		29	

Ces titres sont présentés dans la catégorie des titres non consolidés. Il n'y a pas d'ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres non consolidés en 2024. Au 31 décembre 2024, les écarts d'évaluations cumulés sur les titres non consolidés s'élèvent à (1) M€. La variation de juste valeur du FCPI Idinvest Digital Fund II est de (5) M€ en 2024 et a été comptabilisée en résultat financier.

PRÊTS ET CRÉANCES

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

Prêts et créances	31.12.2024	31.12.2023
Valeur brute	**193**	203
Dépréciation	**(48)**	(48)
Valeur nette	145	155

Analyse de la dépréciation	2024	2023
Dépréciation à l'ouverture	**(48)**	**(73)**
(Augmentation) diminution de la dépréciation	**-**	(9)
Autres mouvements et écarts de conversion (*)	**-**	34
Dépréciation à la clôture	(48)	(48)

(*) Les autres mouvements incluent une annulation du montant brut et de la dépréciation d'un prêt totalement déprécié pour 30 M€ au 31 décembre 2023.

Les prêts et créances classés en actifs financiers non courants sont principalement composés de dépôts, prêts et créances dont l'échéance de recouvrement est estimée supérieure à un an. Au 31 décembre 2024, le montant de la créance liée à la cession de Lagardère Sports est de 41 M€ (intérêts compris), à échéance au 31 décembre 2025. Ils incluent également les créances financières issues des contrats de sous-location financement pour 15 M€ au 31 décembre 2024, contre 20 M€ au 31 décembre 2023.

NOTE 22 STOCKS ET EN-COURS

Ils se ventilent comme suit :

	2024	2023
Lagardère Publishing	**643**	672
Lagardère Travel Retail	**503**	486
Autres activités	**1**	3
Valeur brute	**1 147**	**1 161**
Dépréciation	**(298)**	(319)
Valeur nette	849	842

Analyse de la dépréciation	**2024**	**2023**
Dépréciation à l'ouverture	**(319)**	**(303)**
(Augmentation) diminution de la dépréciation	**35**	(10)
Autres mouvements et écarts de conversion	**(14)**	(6)
Dépréciation à la clôture	(298)	(319)

NOTE 23 CRÉANCES CLIENTS

Les **créances clients** et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	2024	2023
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	**1 113**	**1 114**
Dépréciation	**(103)**	(101)
Valeur nette	**1 010**	**1 013**
dont :		
▸ *créances non échues*	***819***	*827*
▸ *créances échues de moins de six mois*	***168***	*173*
▸ *créances échues de plus de six mois*	***23***	*13*
Total	1 010	1 013

Analyse de la dépréciation	**2024**	**2023**
Dépréciation à l'ouverture	**(101)**	**(102)**
(Augmentation) diminution de la dépréciation	**(3)**	2
Autres mouvements et écarts de conversion	**1**	(1)
Dépréciation à la clôture	(103)	(101)

Affacturage et cessions de créances commerciales

À fin décembre 2024, le montant des créances cédées et déconsolidées au titre des contrats d'affacturage et d'escompte s'élève à 183 M€, contre 262 M€ à fin décembre 2023.

Les sommes qui doivent être reversées aux banques au titre des créances encaissées dans le cadre de la gestion de leur recouvrement, ainsi que la part du risque conservé dans les créances cédées représentent une dette financière de 45 M€ à fin décembre 2024, contre 42 M€ à fin décembre 2023.

Lagardère conserve également une exposition dans les créances cédées principalement représentée par le fonds de garantie et le fonds de réserve constitués par la banque à hauteur de 3 M€ au 31 décembre 2024 comme au 31 décembre 2023.

NOTE 24 AUTRES ACTIFS COURANTS

	31.12.2024	31.12.2023
Auteurs débiteurs	**298**	299
Créances fiscales et sociales (*)	**199**	201
Charges constatées d'avance	**90**	80
Fournisseurs débiteurs	**88**	70
Avances et acomptes versés	**50**	55
Instruments financiers dérivés (**)	**4**	9
Prêts	**3**	3
Autres créances diverses	**63**	74
Total	795	791
Dépréciation	**(12)**	(11)
Valeur nette	783	780

(*) Les auteurs débiteurs correspondent aux avances versées aux auteurs, déduction faite des sommes acquises à l'auteur généralement basées sur les ventes réalisées.
(**) Voir note 30.1 pour plus de détails concernant les instruments financiers dérivés.

Analyse de la dépréciation	2024	2023
Dépréciation à l'ouverture	**(12)**	**(61)**
(Augmentation) diminution de la dépréciation	**(1)**	(41)
Autres mouvements et écarts de conversion	**1**	91
Dépréciation à la clôture	(12)	(11)

NOTE 25 TRÉSORERIE

	31.12.2024	31.12.2023
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**393**	467
Concours financiers courants	**(138)**	(82)
Trésorerie	255	385

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

	31.12.2024	31.12.2023
Comptes bancaires	**303**	337
OPCVM monétaires	**82**	121
Dépôts à terme et comptes courants à moins de trois mois	**8**	9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	393	467

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

	2024	2023
Variation des stocks et en-cours	**(6)**	(15)
Variation des créances clients et comptes rattachés	**12**	(33)
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	**40**	(3)
Variation des autres créances et dettes	**(27)**	37
Variation des dettes de location	**(3)**	(6)
Variation du besoin en fonds de roulement (*)	16	(20)

(*) Dont variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location : (3) M€ dont (1) M€ au titre des contrats de concession au 31 décembre 2024, contre respectivement (6) M€ dont (5) M€ au 31 décembre 2023.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à 16 M€, contre -20 M€ en 2023.

Cette évolution favorable est principalement attribuable à Lagardère Publishing notamment aux États-Unis avec une moindre diminution des dettes fournisseurs et un impact favorable des dettes auteurs consécutif à la signature de contrats pluriannuels en 2023. Chez Lagardère Travel Retail, la variation est moins favorable qu'en 2023 suite aux effets de la forte reprise d'activité en 2023 et de l'ouverture de concessions en Duty Free.

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

26.1 CAPITAL

Au 31 décembre 2024, le capital social de Lagardère SA s'élève à 861 289 121,80 € et est divisé en 141 194 938 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

26.2 ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE

L'évolution du nombre de titres Lagardère SA que le Groupe détient est la suivante :

	2024	2023
Détention au 1er janvier	**332 921**	**451 768**
Achats	**503 409**	173 612
Ventes	**(68 428)**	(149 839)
Attributions	**-**	(6 200)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	**(553 470)**	(136 420)
Détention au 31 décembre	214 432	332 921

Au 31 décembre 2024, les actions d'autocontrôle représentent 0,15 % du capital de Lagardère SA et sont affectées comme suit :

- 192 589 actions destinées à « l'attribution d'actions aux salariés » ;
- 21 843 actions affectées à « l'animation du marché ».

En 2024, Lagardère SA a acquis 441 475 actions propres pour un prix de revient total de 9 M€. Ces actions sont destinées à être attribuées aux salariés.

En 2024, dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Exane et destiné à animer le marché, Lagardère SA a acquis 61 934 actions propres pour un prix de revient total de 1 M€, et cédé 68 428 actions propres pour un prix de revient total de 1 M€.

Par ailleurs, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 553 470 actions d'autocontrôle pour un montant de 12 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées en 2024 aux dirigeants et salariés du Groupe bénéficiaires du plan du 24 septembre 2021.

En 2023, dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Exane et destiné à animer le marché, Lagardère SA avait acquis 173 612 actions propres pour un prix de revient total de 3 M€, et cédé 149 839 actions propres pour un prix de revient total de 3 M€.

Par ailleurs, il avait été procédé à des réductions de capital par annulation de 136 420 actions d'autocontrôle pour un montant de 3 M€. Ces opérations venaient à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées en 2023 aux dirigeants et salariés du Groupe bénéficiaires du plan du 8 avril 2019.

26.3 AUTRES RÉSERVES

Écarts de conversion

Les écarts de conversion correspondent aux différences de change liées à la conversion des états financiers des filiales étrangères et dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro.

Écarts d'évaluation

Les écarts d'évaluation incluent :

- les ajustements de valeur sur les instruments financiers dérivés relatifs à des couvertures de flux futurs de trésorerie ;
- les ajustements de valeur des titres non consolidés.

26.4 INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les intérêts minoritaires ne représentent pas une part significative des états financiers du Groupe. La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et dans les résultats des sociétés consolidées se décompose comme suit :

	Part des intérêts minoritaires dans les filiales		Au bilan		Au compte de résultat		Dividendes versés aux intérêts minoritaires	
	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2023	2024	2023	2024	2023
Lagardère Publishing			**44**	**43**	**10**	**8**	**7**	**6**
dont Librairie Générale Française	**40 %**	40 %	**26**	25	**5**	5	**4**	4
dont Pika Éditions	**33,33 %**	33,33 %	**8**	8	**1**	1	**1**	1
Lagardère Travel Retail			**70**	**76**	**24**	**23**	**55**	**41**
dont sous-groupes Paradies, HBF et Tastes on the Fly (*)	**N/A**	N/A	**58**	55	**40**	35	**46**	36
dont sous-groupe Lagardère Travel Retail Asia (**)	**23,55 %**	23,55 %	**(23)**	-	**(22)**	(16)	**-**	-
dont Creative Table Holdings Ltd	**22,50 %**	20 %	**12**	11	**(1)**	(1)	**-**	-
dont sous-groupe Lagardère Duty Free SAS (Aelia)	**7,35 %**	9,96 %	**6**	-	**-**	-	**-**	-
dont sous-groupe Airest	**50 %**	50 %	**15**	14	**7**	5	**6**	4
Autres activités			**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total			114	119	34	31	62	47

(*) Groupes Paradies, Hojeij Branded Foods et Tastes on the Fly : inclut les intérêts minoritaires issus de l'acquisition de Paradies le 22 octobre 2015, de Hojeij Branded Foods le 19 novembre 2018 et de Tastes on the Fly le 1er novembre 2023. Conformément à la réglementation américaine (« Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprises (ACDBE) Program »), les activités de Travel Retail en Amérique du Nord sont opérées dans de nombreux aéroports par des entités juridiques qui incluent des partenaires minoritaires. Les pourcentages d'intérêts minoritaires sont différents dans chacune des filiales du sous-groupe.

(**) Investissement minoritaire de JD.com, JIC et CICC dans le capital de Lagardère Travel Retail Asia, dans le cadre d'un partenariat stratégique en Asie pour 103 M€ en 2021.

Clauses de liquidité octroyées à des partenaires minoritaires

Le montant des engagements de rachat d'intérêts minoritaires s'élève à 59 M€ au 31 décembre 2024.

Les principaux engagements concernent les accords signés par Lagardère Travel Retail Asia avec les investisseurs minoritaires JD.com, JIC et CICC en septembre et décembre 2021 qui comportent des clauses de liquidité permettant aux investisseurs de sortir du capital de Lagardère Travel Retail Asia, et qui dépendent de certaines conditions et événements. Ces clauses incluent des options de rachat par le groupe Lagardère à la main des investisseurs minoritaires exerçables entre 2026 et 2028 :

- deux accords prévoient un dénouement de ces clauses de rachat en trésorerie uniquement, ce qui s'est traduit par la reconnaissance d'une dette financière non courante comptabilisée au 31 décembre 2021. Au 31 décembre 2024, la dette financière non courante est inscrite au bilan pour 23 M€ ;
- le troisième accord conditionne l'exercice de cette clause de liquidité par l'investisseur à l'absence d'introduction en bourse « qualifiée » réalisée sur les actions de Lagardère Travel Retail Asia avant le 30 juin 2027. Dans ce cas, le montant à remettre à l'investisseur en cas d'exercice de l'option de liquidité sera fonction de la juste valeur à date de la participation détenue. Ce troisième accord prévoit également la possibilité pour le groupe Lagardère d'opter pour un règlement de la clause de liquidité soit en trésorerie, soit en un nombre variable d'actions Lagardère SA (entité contrôlante du Groupe). Cette alternative à la main de Lagardère a permis un classement des instruments en capitaux propres. À ce jour, le groupe Lagardère n'a pas identifié d'obstacle à la réalisation de l'introduction en bourse « qualifiée » d'ici au 30 juin 2027.

26.5 GESTION DU CAPITAL

Les actions Lagardère SA revêtent toutes la forme nominative ce qui permet au Groupe de disposer d'une bonne connaissance de l'actionnariat et de son évolution dans le temps.

L'actionnariat de Lagardère SA a à nouveau connu des évolutions significatives en 2024.

D'une part, Vivendi SE i) a poursuivi les acquisitions d'actions via l'exercice de droits de cession attribués dans le cadre de l'Offre publique subsidiaire, et ii) a apporté l'intégralité de la participation atteinte au 30 septembre 2024, soit 66,53 % du capital, à la société Louis Hachette Group, dans le cadre de la scission partielle de Vivendi SE réalisée le 13 décembre 2024. Au 31 décembre 2024, Louis Hachette Group détenait ainsi 66,53 % du capital de la Société et Vivendi SE détenait 4,7 % du capital.

D'autre part, Arnaud Lagardère a, au cours de l'exercice 2024, cédé l'essentiel de la participation indirecte qu'il détenait dans la Société, via l'exercice de droits de cession au bénéfice de Vivendi SE, passant de 11,11 % du capital au 31 décembre 2023 à 0,4 % au 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2024, Louis Hachette Group, Qatar Holding LLC, Financière Agache, Vivendi SE et Arnaud Lagardère concentraient toujours plus de 90 % du capital social.

Depuis 2008, le Groupe a mis en place un contrat de liquidité pour favoriser la liquidité de ses titres et la régularité de leur cotation. La Société a conclu en septembre 2022 un contrat de liquidité avec la société Exane SA dont la mise en œuvre a débuté le 1er octobre 2022. À la suite de la fusion-absorption par la société BNP Paribas Arbitrage de la société Exane SA, l'ensemble des droits et obligations de cette dernière au titre du contrat de liquidité ont été transférés en date du 23 octobre 2023 à BNP Paribas

Arbitrage, laquelle entité a été renommée fin 2023, BNP Paribas Financial Markets.

Depuis de nombreuses années, le Groupe n'a pas eu recours à des augmentations de capital sur le marché tout en appliquant une politique de distribution régulière de dividendes. Il a par ailleurs souhaité récompenser la stabilité de son actionnariat en attribuant un droit de vote double aux actions détenues par le même titulaire pendant au moins quatre ans.

Dans le cadre de sa stratégie de développement à long terme, le Groupe veille à optimiser le montant de son endettement financier rapporté au montant de ses capitaux propres.

Les actions devant être livrées aux salariés et dirigeants au titre des plans d'attributions gratuites sont normalement créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves. Afin de neutraliser l'effet dilutif qui en découle pour les actionnaires, il est procédé à l'annulation d'un nombre équivalent d'actions. La neutralisation de cet effet dilutif n'a pas été complète en 2024 avec une dernière livraison d'actions gratuites ayant donné lieu à une augmentation du capital social.

26.6 GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

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

	2024			2023		
	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Écarts de conversion	**63**	**2**	**65**	**(30)**	**(2)**	**(32)**
▸ *Variation des écarts de conversion*	***63***	***2***	***65***	*(30)*	*(2)*	*(32)*
▸ *Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (nette d'impôt)*	**-**	**-**	**-**	-	-	-
Écarts d'évaluation	**(9)**	**-**	**(9)**	**6**	**-**	**6**
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés	**(9)**	**-**	**(9)**	**6**	**-**	**6**
▸ *Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres*	***(10)***	**-**	***(10)***	*11*	-	*11*
▸ *Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net*	**-**	**-**	**-**	-	-	-
▸ *Impôt*	**1**	**-**	**1**	(5)	-	(5)
Variation de juste valeur des titres non consolidés	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
▸ *Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres*	**-**	**-**	**-**	-	-	-
▸ *Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net*	**-**	**-**	**-**	-	-	-
▸ *Impôt*	**-**	**-**	**-**	-	-	-
Autres réserves	**8**	**-**	**8**	**(17)**	**-**	**(17)**
Variation des provisions pour retraites et obligations assimilées	**8**	**-**	**8**	**(17)**	**-**	**(17)**
▸ *Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées*	***11***	**-**	***11***	*(22)*	-	*(22)*
▸ *Impôt*	***(3)***	**-**	***(3)***	*5*	-	*5*
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	**62**	**2**	**64**	**(41)**	**(2)**	**(43)**

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

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

	31.12.2024	31.12.2023
Dollar US	**46**	(47)
Livre sterling	**19**	13
Autres	**(2)**	4
Total	63	(30)

NOTE 27 PROVISIONS

27.1 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Conformément aux principes énoncés en note 3.19, Provisions pour retraites et obligations assimilées, des provisions sont constituées afin de couvrir les engagements sociaux du Groupe relevant de régimes à prestations définies.

Au 31 décembre, l'insuffisance (l'excédent) de placement sur les droits accumulés des bénéficiaires reflète la provision (nette d'actifs). Les principaux engagements du Groupe sont situés au Royaume-Uni et en France.

Concernant la France, la loi sur la réforme des retraites promulguée en avril 2023 précise que l'âge de départ à la retraite sera progressivement relevé à compter du 1er septembre 2023 pour atteindre 64 ans en 2030 et prévoit une augmentation de la durée de cotisations pour bénéficier d'un taux plein à 43 ans à partir de 2027 (au lieu de 2035) et la suppression de certains régimes spéciaux pour les nouveaux embauchés (industries gazière et pétrolière, etc.).

Les effets de cette réforme ont été comptabilisés en 2023 comme un coût des services passés à comptabiliser immédiatement en résultat en date de modification. L'impact dans nos comptes est non significatif.

Royaume-Uni

Les régimes sont fermés aux nouveaux entrants et sans acquisition de droits futurs. Les prestations de retraite tiennent compte du salaire moyen sur la carrière passée. Les régimes sont financés par des actifs de couverture et la législation impose des règles de financement minimum. Un organe de gouvernance (Board of Trustees), constitué paritairement par des représentants de l'employeur et des salariés/retraités veille à la bonne gestion administrative et financière de ces régimes. Les régimes en vigueur au Royaume-Uni représentent un engagement de 154 M€ (60 % de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 150 M€ (82 % des actifs de couverture du Groupe).

France

Les régimes les plus significatifs sont les indemnités de fin de carrière, prévues par les conventions collectives applicables dans chaque entité. Ces indemnités sont versées uniquement lors du départ effectif à la retraite, et leur montant, défini par la convention collective, dépend de l'ancienneté et du salaire. Les indemnités de fin de carrière ne sont pas préfinancées et ne font pas l'objet de règles de financement. Ces régimes représentent un engagement de 50 M€ (20 % de l'engagement total du Groupe).

Les hypothèses d'évaluation utilisées ainsi que l'évolution des engagements et des provisions constituées se présentent comme suit :

▪ Variation de la valeur actualisée de l'obligation

	2024	2023
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	**273**	**245**
Coût des services rendus au cours de l'exercice	**7**	6
Réduction de droits futurs/modifications de régimes	**(4)**	2
Liquidation d'engagements	**-**	(2)
Coût financier	**10**	10
Cotisations des employés	**-**	-
Prestations versées	**(14)**	(12)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	**(3)**	-
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	**(16)**	12
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	**-**	6
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés	**-**	2
Écarts de change et autres	**6**	4
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	259	273
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	**201**	213
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	**58**	60

- Valeur de la juste valeur des actifs de régime

	2024	2023
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	**184**	**180**
Produit d'intérêt	**7**	9
Écart de mesure des actifs de régime	**(8)**	(4)
Cotisations des employés	**1**	-
Cotisations de l'employeur	**5**	6
Prestations versées par le fonds d'actif	**(11)**	(10)
Liquidation d'engagements	**-**	-
Entrées et (sorties) de périmètre	**-**	-
Écarts de change et autres	**6**	3
Juste valeur des actifs de régime en fin d'exercice	184	184

- Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2024	2023
Actions	**17 %**	19 %
Obligations	**52 %**	49 %
Immobilier	**2 %**	2 %
Monétaire	**1 %**	9 %
Autres	**28 %**	21 %

- Calcul du passif net comptabilisé au 31 décembre

	2024	2023	2022	2021	2020
Valeur actualisée de l'obligation	**259**	273	245	365	380
Juste valeur des actifs du régime	**(184)**	(184)	(180)	(305)	(280)
Coûts des services passés non reconnus	**-**	-	-	-	-
Passif net comptabilisé	75	89	65	60	100

- Variation de la provision/(Actif) au bilan

	2024	2023
Provision/(Actif) à l'ouverture	**89**	**65**
Charges sur l'exercice	**6**	7
(Gains) et pertes actuariels reconnus en capitaux propres	**(11)**	22
Cotisations de l'employeur	**(5)**	(6)
Prestations versées par l'employeur	**(3)**	(2)
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés	**-**	2
Écarts de change et autres	**(1)**	1
Provision/(Actif) à la clôture	75	89

▪ Composantes de la charge de l'exercice

	2024	2023
Coût des services rendus au cours de l'exercice	**7**	6
Réduction de droits futurs/Modifications de régimes	**(4)**	2
Liquidation d'engagements	**-**	(2)
Coût financier	**3**	1
Écarts actuariels liés aux autres avantages sociaux	**-**	-
Charges (produits) comptabilisés en résultat	**6**	**7**
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	**(3)**	-
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	**(16)**	12
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	**-**	6
Excédent du rendement réel des actifs de régime	**8**	4
Effet de plafonnement des actifs de régime	**-**	-
Réévaluation du passif net comptabilisée en capitaux propres	**(11)**	**22**
Total charges (produits) comptabilisés	(5)	29

▪ Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2024	2023
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :	**4,61 %**	4,02 %
▸ *Zone euro* (*)	***3,40 %***	*3,20 %*
▸ *Royaume-Uni* (*)	***5,30 %***	*4,40 %*
Taux de revalorisation moyen des rentes	**2,89 %**	2,95 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	**2,02 %**	2,11 %
Taux de progression des dépenses de santé :		
▸ *Taux initial*	***N/A***	*N/A*
▸ *Taux ultime*	***N/A***	*N/A*
▸ *Année où le taux ultime est atteint*	***N/A***	*N/A*

(*) Les taux d'actualisation ont été déterminés à partir des taux de marché pour des obligations d'entreprises privées de première catégorie (AA) dont la durée est approximativement équivalente à celle des estimations de paiements futurs des plans. Pour la zone euro, l'indice de référence utilisé est l'Iboxx Corporate AA.

▪ Pertes et gains d'expérience enregistrés en autres éléments du résultat global

	2024	2023
Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains	**(8)**	(4)
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	**-4,24 %**	-2,24 %
Écarts actuariels d'expériences sur les engagements du régime		
Montant de pertes ou (gains)	**1**	6
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	**0,45 %**	2,09 %

- Sensibilité de l'obligation au 31 décembre 2024 au taux d'actualisation

	Augmentation de 0,5 %	Diminution de 0,5 %
Impact sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(14)	15
Duration moyenne pondérée des engagements		12 ans

- Cotisations patronales

	2024	2023
Cotisations patronales attendues au titre des engagements de retraite à prestations définies	**5**	5

Par ailleurs, le montant des cotisations versées au titre des plans à cotisations définies s'élève à 18 M€ en 2024, contre 15 M€ en 2023.

- Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en autres éléments du résultat global

	2024	2023
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	**(131)**	**(114)**
Mouvements de l'exercice		
▸ sur la valeur de l'obligation	**19**	(18)
▸ sur la valeur des actifs du régime	**(8)**	(4)
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	**(120)**	**(136)**
Incidence des impôts différés	**(3)**	5
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	**(123)**	**(131)**

27.2 AUTRES PROVISIONS

Les **autres provisions courantes et non courantes** s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2024	31.12.2023
Restructurations et désengagements	**66**	38
Litiges	**52**	21
Autres risques	**178**	180
Total	296	239
Dont :		
▸ *part non courante*	***151***	*117*
▸ *part courante*	***145***	*122*

2024	Solde au 01.01.2024	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclas-sement	Solde au 31.12.2024
Restructurations et désengagements	**38**	**-**	**-**	**45**	**(15)**	**(5)**	**3**	**66**
Litiges	**21**	**-**	**-**	**18**	**(6)**	**(3)**	**22**	**52**
Autres risques	**180**	**2**	**6**	**49**	**(29)**	**(14)**	**(16)**	**178**
Total	239	2	6	112	(50)	(22)	9	296

2023	Solde au 01.01.2023	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclas-sement	Solde au 31.12.2023
Restructurations et désengagements	16	-	4	31	(7)	(4)	(2)	38
Litiges	27	-	-	4	(4)	(6)	-	21
Autres risques	189	-	(8)	38	(21)	(31)	13	180
Total	232	-	(4)	73	(32)	(41)	11	239

Les provisions pour litiges couvrent les risques identifiés à la clôture de l'exercice et sont évaluées à partir d'une estimation des pertes susceptibles d'être supportées par le Groupe.

Les montants reportés en autres risques se rapportent à des éléments non directement rattachables aux rubriques spécifiquement dénommées. Ils s'inscrivent dans le cadre de la conduite normale des affaires et se composent généralement de faibles montants en valeur unitaire, répartis sur l'ensemble des sociétés qui composent le périmètre consolidé.

Les autres risques intègrent les provisions au titre des risques supportés par le Groupe sur les titres mis en équivalence pour 38 M€.

NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES

28.1 COMPOSITION DES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE

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

	31.12.2024	31.12.2023
Emprunts obligataires	**23**	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**1 215**	39
Instruments de couverture affectés à la dette	**15**	2
Emprunt auprès de Vivendi SE	**500**	270
Autres dettes financières	**14**	16
Dettes financières non courantes hors engagements de rachat d'intérêts minoritaires (**)	**1 767**	**327**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	**57**	55
Dettes financières non courantes	**1 824**	**382**
Emprunts obligataires	**34**	1 300
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**75**	189
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN (*))	**10**	-
Billets de trésorerie (NEU CP (***))	**173**	561
Instruments de couverture affectés à la dette	**-**	7
Autres dettes financières	**189**	134
Dettes financières courantes hors engagements de rachat d'intérêts minoritaires (**)	**481**	**2 191**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	**2**	-
Dettes financières courantes	**483**	**2 191**
Total dettes financières	2 307	2 573

(*) Negotiable European Medium Term Notes – Titres négociables à moyen terme.
(**) Un nouveau sous-total de dettes financières hors engagements de rachat d'intérêts minoritaires est présenté afin de permettre le calcul de l'endettement net, indicateur alternatif de performance, dont la définition a évolué en 2024 (cf. note 3.2).
(***) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.

Les principaux mouvements de l'exercice 2024 sont les suivants :

- Le 12 janvier 2024, un montant de 1 203,2 M€ de nominal et de 7 M€ d'intérêts a été remboursé au titre des emprunts obligataires. Ce remboursement provient de l'activation des clauses de changement de contrôle à la suite de la prise de contrôle de Vivendi SE sur le groupe Lagardère le 21 novembre 2023. En complément, le 21 juin 2024, le solde de l'emprunt obligataire émis en 2017 a été remboursé à l'échéance pour 39,5 M€.

Le 16 décembre 2024, le changement de contrôle de Lagardère SA issu de l'apport des titres détenus par Vivendi SE à Louis Hachette Group SA a rouvert la possibilité pour les prêteurs d'obtenir un remboursement anticipé, dont 48,8 M€ à échéance 2026 et 8,5 M€ à échéance 2027.

Au 31 décembre 2024, le solde des emprunts obligataires restant dû est de 57,3 M€, dont 34 M€ à rembourser en février 2025 du fait du changement de contrôle, 20 M€ à échéance 2026 et 3 M€ à échéance 2027.

- La convention de prêt avec Vivendi SE signée le 12 décembre 2023 pour un montant maximum disponible de 1 900 M€ à échéance au 31 mars 2025, a été amendée le 7 juin 2024 et ramenée à un montant maximum de 500 M€ à échéance du 7 décembre 2029. Le prêt initial a été tiré jusqu'à 1 800 M€ au cours du premier semestre 2024 avant d'être remboursé à hauteur de 1 300 M€ le 7 juin 2024 grâce au refinancement décrit ci-après. Une ligne de prêt supplémentaire de 150 M€ a été ajoutée à cette convention le 7 juin 2024, puis le montant disponible a été ramené à 40 M€ par signature d'un avenant le 16 décembre 2024.

  Au 31 décembre 2024, le montant tiré sur cette convention de prêt est de 500 M€, dont 100 M€ à échéance au 31 décembre 2027, 100 M€ à échéance au 31 décembre 2028, et le solde de 300 M€ à échéance au 7 décembre 2029. La ligne de crédit supplémentaire de 40 M€ est non tirée au 31 décembre 2024.

- Le 7 juin 2024, le refinancement d'un montant global de 2 000 M€ a été signé et comprend :
  - un emprunt bancaire de 700 M€ à échéance vingt–quatre mois avec deux options de renouvellement à la main de Lagardère pour successivement douze mois puis six mois. Cet emprunt porte intérêt à taux variable basé sur l'Euribor avec une marge croissante en fonction de l'échéance ;
  - un emprunt bancaire de 600 M€ à échéance cinq ans, remboursable par tranches annuelles de 75 M€ entre 2025 et 2028, puis pour le solde de 300 M€ à l'échéance. Cet emprunt porte intérêt à taux variable basé sur l'Euribor avec une marge dépendante du ratio de levier calculé en divisant l'endettement net par l'EBITDA récurrent ;
  - une facilité de crédit renouvelable de 700 M€ pour une durée de cinq ans, non tirée au 31 décembre 2024, qui remplace le crédit syndiqué de mai 2015 dont le montant maximum disponible était de 982 M€ jusqu'en avril 2025.
- Le 26 juin 2024, un montant de 190,5 M€ a été remboursé pour les emprunts Schuldschein arrivant à échéance. Le solde de 35 M€ a été remboursé le 27 décembre 2024, à la suite de l'activation de la clause de changement de contrôle le 16 décembre 2024 du fait de l'apport-scission des titres Lagardère SA détenus par Vivendi SE à Louis Hachette Group SA.
- Poursuite du programme de billets de trésorerie (NEU CP) avec un plafond à 850 M€. Les émissions s'élèvent à 173 M€ au 31 décembre 2024, contre 561 M€ au 31 décembre 2023.
- Émission de titres négociables à moyen terme (NEU MTN) à hauteur de 10 M€ au 31 décembre 2024.

Les mouvements des **passifs issus des activités de financement du Groupe,** qui incluent la décomposition des mouvements des dettes financières de l'état des flux de trésorerie, se décomposent comme suit :

	31.12.2023	Flux de trésorerie	Variation de périmètre	Change	Variations de justes valeurs	Autres flux	31.12.2024
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	23	**23**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	39	1 264	-	-	-	(88)	**1 215**
Emprunt auprès de Vivendi SE	270	230	-	-	-	-	**500**
Autres dettes financières	16	(6)	-	5	-	(1)	**14**
Instruments de couverture affectés à la dette	2	-	-	-	13	-	**15**
Passifs non courants issus des activités de financement	**327**	**1 488**	**-**	**5**	**13**	**(66)**	**1 767**
Emprunts obligataires	1 300	(1 243)	-	-	-	(23)	**34**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	189	(189)	-	-	-	75	**75**
Billets de trésorerie et titres de créances (NEU MTN (*) et NEU CP (**))	561	(378)	-	-	-	-	**183**
Autres dettes financières	43	11	-	(8)	-	-	**46**
Instruments de couverture affectés à la dette	7	-	-	-	(7)	-	**-**
Passifs courants issus des activités de financement	**2 100**	**(1 799)**	**-**	**(8)**	**(7)**	**52**	**338**
Total passifs issus des activités de financement (***)	**2 427**	**(311)**	**-**	**(3)**	**6**	**(14)**	**2 105**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	55	-	-	1	4	(1)	**59**
Concours financiers courants	82	56	-	-	-	-	**138**
Intérêts courus	9	(23)	-	-	6	13	**5**
Total dettes financières	2 573	(278)	-	(2)	16	(2)	2 307

(*) Negotiable European Medium Term Notes – Titres négociables à moyen terme.
(**) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.
(***) Les flux de trésorerie nets de passifs de -311 M€ issus des activités de financement correspondent aux augmentations (1 877 M€) et aux diminutions (-2 188 M€) des dettes financières dans l'état des flux de trésorerie.

L'endettement financier net se calcule comme suit :

(M€)	31.12.2024	31.12.2023 (**)
Placements financiers et trésorerie	**393**	467
Instruments de couverture affectés à la dette – Actif	**1**	7
Dettes financières non courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	**(1 768)**	(327)
Dettes financières courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	**(481)**	(2 190)
Endettement financier net	(1 855)	(2 043)

(*) Au 31 décembre 2024, les dettes financières non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (15) M€, contre (2) M€ en dettes financières non courantes et (7) M€ en dettes financières courantes au 31 décembre 2023.
(**) Données au 31 décembre 2023 retraitées pour tenir compte de la nouvelle définition de l'endettement net (cf. note 3.2).

28.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit **au 31 décembre 2024 :**

	2025 (*)	2026	2027	2028	2029	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	34	20	3	-	-	-	**57**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	75	770	74	74	295	2	**1 290**
Instruments de couverture affectés à la dette	-	5	-	-	10	-	**15**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	2	2	1	1	28	25	**59**
Billets de trésorerie (**)	183	-	-	-	-	-	**183**
Emprunt auprès de Vivendi SE	-	-	100	100	300	-	**500**
Autres dettes financières	189	9	-	-	-	5	**203**
Au 31 décembre 2024	483	806	178	175	633	32	2 307

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.
(**) Titres de créances négociables à court terme et moyen terme.

Au 31 décembre 2023, les dettes financières se ventilaient comme suit :

	2024 (*)	2025	2026	2027	2028	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	**1 300**	-	-	-	-	-	**1 300**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**189**	-	35	1	-	3	**228**
Instruments de couverture affectés à la dette	**7**	-	2	-	-	-	**9**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	**-**	6	1	1	23	24	**55**
Emprunt auprès de Vivendi SE		270					**270**
Billets de trésorerie (**)	**561**	-	-	-	-	-	**561**
Autres dettes financières	**134**	8	2	-	-	6	**150**
Au 31 décembre 2023	2 191	284	40	2	23	33	2 573

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.
(**) Titres de créances négociables à court terme et moyen terme.

28.3 CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DES PRINCIPAUX EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Les emprunts obligataires et emprunts auprès d'établissements de crédit s'analysent comme suit :

31.12.2024	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Émission le 16 octobre 2019 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500 M€, remboursé partiellement en janvier 2024 à hauteur de 451 M€	**49**	**(13)**	**36**	**2,26 %**
Émission le 7 octobre 2021 d'un emprunt obligataire à 6 ans pour 500 M€, remboursé partiellement en janvier 2024 à hauteur de 492 M€	**8**	**(2)**	**6**	**1,96 %**
Emprunts obligataires	**57**	**(15)**	**42**	
Emprunt bancaire de 700 M€, maturité 13 juin 2026	**695**		**695**	**5,56 %**
Emprunt bancaire de 600 M€, maturité 13 juin 2029	**595**		**595**	**5,67 %**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**1 290**	**-**	**1 289**	
Total	1 347	(15)	1 331	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.
(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt. Lorsque les emprunts portent intérêt à taux variable, comme pour les emprunts bancaires de 700 M€ et 600 M€ ci-dessus, le taux d'intérêt effectif est recalculé à chaque clôture.

31.12.2023	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Émission le 21 juin 2017 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 300 M€	300	6	306	1,81 %
Émission le 16 octobre 2019 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500 M€	500	2	502	2,26 %
Émission le 7 octobre 2021 d'un emprunt obligataire à 6 ans pour 500 M€	500	-	500	1,96 %
Emprunts obligataires	**1 300**	**8**	**1 308**	
Autres emprunts	228	-	228	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**228**	**-**	**228**	
Total	1 528	8	1 536	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.
(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

28.4 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISE

La répartition des dettes financières non courantes et courantes par devises avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés s'analyse comme suit :

	Avant instruments de couverture de la dette		Après instruments de couverture de la dette	
31.12.2024		**%**		**%**
Zone euro	**2 151**	**93,2 %**	**1 440**	**62,4 %**
Dollar US	**42**	**1,8 %**	**375**	**16,2 %**
Livre sterling	**-**	**0,0 %**	**157**	**6,8 %**
Dollar australien	**4**	**0,2 %**	**74**	**3,2 %**
Dollar canadien	**3**	**0,1 %**	**35**	**1,5 %**
Yuan	**93**	**4,0 %**	**133**	**5,8 %**
Dollar de Hong Kong	**-**	**0,0 %**	**43**	**1,9 %**
Autres	**15**	**0,7 %**	**50**	**2,2 %**
Total	2 307	100 %	2 307	100 %

La dette après instruments de couverture présentée ci-dessus est impactée par des swaps de change, ainsi que par des cross-currency swaps qui transforment la dette euros en devises.

NOTE 29 EXPOSITIONS AUX RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS) ET AUX RISQUES DE CRÉDIT

29.1 RISQUES DE MARCHÉ

29.1.1. Exposition

Risques de liquidité

Le risque de liquidité est maîtrisé puisque le ratio des réserves de liquidités disponibles (trésorerie, placements financiers courants et lignes de crédit confirmées, non tirées) sur la dette brute inférieure à 2 ans est de 102 %. En effet, la dette brute à moins de 2 ans est de 1 284 M€, tandis que le total des réserves de liquidité est de 1 133 M€ (dont trésorerie et placements financiers courants pour 393 M€, et réserves de liquidité de 740 M€).

La réserve de liquidité est assurée d'une part par le crédit syndiqué conclu le 7 juin 2024 pour un montant de 700 M€, et d'autre part par la convention de prêt signée avec Vivendi SE le 12 décembre 2023 puis amendée le 7 juin et le 16 décembre 2024 pour 40 M€ à échéance au 7 décembre 2029.

La valorisation des instruments dérivés affectés à la couverture de la dette, lorsqu'ils existent, est incluse dans le calcul de l'endettement net. (Cf. note 28.3).

Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de clauses de défaut – « covenants »

Le refinancement de la dette financière ayant été finalisé le 7 juin 2024 par la signature d'un avenant à la convention de prêt avec Vivendi SE, d'un nouveau contrat de facilité de crédit de 700 M€ et de deux emprunts bancaires de 700 M€ et 600 M€, de nouvelles clauses pouvant déclencher un remboursement anticipé entrent en vigueur. Elles prévoient sur la durée des contrats :

(i) le respect d'un ratio de levier financier calculé selon les mêmes dispositions que le précédent contrat. Au 31 décembre 2024, le ratio doit être inférieur à 3,5x, au 30 juin 2025 à 3,5x, au 31 décembre 2025 et suivants à 3x et enfin au 30 juin 2026 et suivants à 3,25x.

Le non-respect de ce ratio donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours octroyés. Le ratio est calculé chaque semestre sur 12 mois glissant sur la base des comptes consolidés publiés ;

(ii) une limitation du montant du dividende à 92 M€ en 2024 au titre de l'exercice 2023, 100 M€ en 2025, 115 M€ en 2026, 140 M€ en 2027 et 190 M€ en 2028.

Pour le calcul du levier financier, l'endettement net inclut les dettes d'engagement de rachat d'intérêts minoritaires.

L'EBITDA ajusté est calculé à partir du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) et des activités abandonnées, en déduisant les amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles, les amortissements des coûts d'obtention de contrats, les amortissements des droits d'utilisation des contrats de location immobiliers et autres, l'annulation de la charge de loyer fixe des contrats de location immobiliers et autres, et en y ajoutant les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence.

Au 31 décembre 2024, le levier financier est de 2.4x l'EBITDA ajusté. L'endettement s'élève à 1 913 M€ et l'EBITDA à 789 M€.

Depuis le 1er janvier 2019, date d'application de IFRS 16 sur les locations, le Résop (définition en note 3.2) exclut l'effet d'IFRS 16 sur les contrats de concession uniquement. Les dettes de location n'étant pas considérées comme des dettes financières, elles ne sont pas incluses dans l'endettement net.

Le non-respect de ce ratio donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours octroyés.

Le ratio est calculé chaque semestre sur 12 mois glissant sur la base des comptes consolidés publiés.

Risques de taux d'intérêt

7 % des dettes financières courantes et non courantes, hors dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires et intérêts courus non échus, sont composées d'emprunts à taux fixe.

L'emprunt obligataire de 48,8 M€ (dont 28,8 M€ remboursés le 5 février 2025 du fait de la clause de changement de contrôle et 20 M€ à échéance 2026), porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,26 %). Enfin, l'emprunt obligataire de 8,5 M€ (dont 5,3 M€ remboursés le 5 février 2025 du fait de la clause de changement de contrôle et 3,2 M€ à échéance 2027), émis en 2021, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 1,96 %).

Les titres de créances négociables à court terme (billets de trésorerie) et à moyen terme sont émis régulièrement, pour des durées de 1 à 24 mois. Le rythme des émissions et la durée des billets font varier ainsi les taux de référence appliqués ; aussi, le taux de l'ensemble du portefeuille évolue-t-il tout au long de l'année. Les autres dettes bancaires portent principalement intérêt à taux variable.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un encours de 393 M€. À fin décembre 2024, compte tenu des montants mentionnés ci-dessus, une hausse instantanée des taux aurait un effet très significatif sur la charge nette d'intérêt du Groupe.

Au 31 décembre 2024, le Groupe ne détient pas d'instruments dérivés de taux qui modifie la répartition de la dette à taux fixe et variable.

Par ailleurs, les engagements de retraites et obligations assimilées sont sensibles aux variations des taux d'intérêt. La part obligataire et monétaire des actifs correspondants présente une sensibilité en sens contraire. Les encours liés à ces engagements et à ces actifs sont détaillés en note 27.1.

Risques de change

Les opérations de couverture de devises sous forme de terme direct portent, au 31 décembre 2024 pour l'ensemble des branches, sur des montants de 207 M€ à la vente et 105 M€ à l'achat.

Pour le risque de conversion du compte de résultat, le Groupe n'effectue pas de couverture financière. Les éléments d'exposition sont donnés ci-après.

La part des principales devises dans le chiffre d'affaires consolidé 2024 se présente comme suit (chiffre d'affaires reporté par les entités dans la monnaie officielle de leur pays de domiciliation) :

Devise	
Euro	46 %
Dollar US	24 %
Livre sterling	9 %
Autres devises	21 %
Total	100 %

Sur la base des données comptables de l'exercice 2024, les sensibilités du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) à une variation des taux de change respectifs de ces devises, en ordre de grandeur et en année pleine, pour une dépréciation de 10 % contre l'euro et avant toute mesure d'ajustement, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Devise	Incidence comptable sur le Résop consolidé 2024
Dollar US (*)	(25) M€
Livre sterling (**)	(10) M€

(*) Résop des entités dont la monnaie fonctionnelle est le dollar US.
(**) Résop des entités dont la monnaie fonctionnelle est la livre sterling.

Le financement des activités courantes est en général assuré par recours à des crédits à court terme et à taux variable libellés dans la devise locale pour éviter tout risque de change, soit un encours de 244 M€ au 31 décembre 2024.

Pour les investissements à long terme, y compris les acquisitions, le Groupe se réserve la possibilité de mettre en place des emprunts à moyen terme dans la devise d'investissement. Au 31 décembre 2024, le montant de tels instruments qualifiés de couvertures d'investissements nets est de 379 M€, principalement en dollars US.

Risques sur actions de sociétés cotées

Les principaux titres de sociétés cotées détenus directement ou indirectement par le Groupe sont les suivants :

Titres	Nombre	Taux de détention	Cours au 31.12.2024	Valorisation boursière au 31.12.2024
Lagardère SA	214 432	0,15 %	**20,30 €**	**4 352 970 €**
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				**31 279 110 €**

Les titres d'autocontrôle sont déduits des capitaux propres consolidés pour leur coût d'acquisition. Les variations ultérieures du cours n'ont aucun impact sur les comptes.

La juste valeur des actifs liés aux régimes de retraite s'élève à 184 M€. Ils sont investis à hauteur de 17 % en actions (cf. note 27.1), ce qui représente une valorisation de 31 M€ au 31 décembre 2024.

29.1.2. Gestion

Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques de marché encourus par l'application de procédures permettant d'identifier et de quantifier ces risques. L'utilisation de produits dérivés est réservée à des opérations de couverture non spéculatives.

Le portefeuille des dérivés se décompose de la manière suivante :

Catégorie d'instrument de couverture	Nature de couverture	Nominal		Juste valeur		Autres éléments du résultat global	
		31.12.2024	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2023	2024	2023
Cross currency swaps affectés à la dette (*)	Investissement net	**331**	241	**(15)**	(8)	**(7)**	19
Swaps de change affectés à la dette (*)	Juste valeur	**490**	816	**1**	6		
Couvertures de change opérationnelles (achats et ventes à terme)	Flux de trésorerie et Juste valeur	**311**	162	**2**	(1)		
Total		1 132	1 219	(12)	(3)	(7)	19

(*) La variation de juste valeur des instruments financiers affectés à la dette s'élève à -7 M€ au 31 décembre 2024 et correspond aux cross-currency swaps. Cette variation est comptabilisée en autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2024, les caractéristiques des cross currency swaps affectés à la dette sont résumées ci-après.

Les nominaux s'élèvent à 348 millions de dollars US avec des échéances en juin 2026 et juin 2029. Au 31 décembre 2023, les contrats s'élevaient à 265 millions de dollars US avec des échéances en juin 2024 et juin 2026.

La maturité des cross currency swaps est alignée avec celles des emprunts bancaires signés en juin 2024, les dérivés ayant permis, sur le plan économique, de transformer en dette en dollars US les emprunts en euros.

La maturité des autres dérivés est inférieure à un an.

Risques de taux d'intérêt

Le Groupe ne pratique pas de gestion active quotidienne des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.

Les placements de trésorerie sont effectués sur des instruments de taux choisis pour leur qualité en termes de signature, avec des maturités adaptées à la durée prévue du placement et en excluant tout placement spéculatif ou à fort risque.

Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements.

29.2 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

Le risque de crédit et de contrepartie représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou un débiteur viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients.

29.2.1. Exposition

L'exposition du Groupe au risque de crédit et de contrepartie peut résulter principalement :

- des encours clients ou d'engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux ;
- d'investissements financiers réalisés soit pour placer des excédents de trésorerie, soit pour couvrir des engagements sociaux postérieurs à l'emploi ;
- de contrats de couverture ayant pour contrepartie des établissements financiers.

Le total des encours clients s'élève à 1 010 M€ au 31 décembre 2024. Les encours clients principaux ont pour contrepartie des distributeurs de produits du Groupe. En France, comme à l'étranger, les créances sont majoritairement détenues sur des clients locaux dont aucun ne représente un pourcentage élevé des ventes concernées.

Il est précisé ci-dessous la part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec le premier, les cinq premiers et les dix premiers clients du Groupe :

(%)	2024	2023
Premier client	**6,6**	7,0
Cinq premiers clients	**10,5**	11,3
Dix premiers clients	**12,8**	13,4

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 393 M€. Outre les soldes créditeurs auprès des banques du Groupe, la plus grande part des encours est placée sur des instruments représentatifs de signatures de bonne qualité.

Les actifs gérés dans le cadre des engagements sociaux postérieurs à l'emploi s'élèvent à 184 M€ (dont 150 M€ au Royaume-Uni), 52 % de ces actifs sont investis en obligations.

Les contrats de couverture sont principalement destinés à la couverture des risques de devise. Leur encours notionnel s'élève à 1 132 M€ au 31 décembre 2024. Le risque économique attaché à ces contrats dépend de l'évolution des devises et des taux d'intérêt et ne représente qu'une fraction du montant notionnel. Les contreparties en sont des banques de premier plan.

Les contreparties du Groupe sont exposées aux aléas de la conjoncture économique et de ce fait des défaillances ne peuvent pas être totalement exclues.

29.2.2. Gestion

Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit, en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Par ailleurs, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

Dans les activités nouvellement intégrées au Groupe, il est fait en sorte que des procédures de suivi adaptées aux risques de crédit spécifiques à ces activités soient progressivement mises en place.

Le Groupe produit un compte rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre d'une part l'exposition consolidée du Groupe à ses principales contreparties, l'évolution des encours cumulés et le niveau des provisions qui s'y rattachent, d'autre part les mesures afférentes à la maîtrise des risques dans ce domaine. Le Comité des risques financiers examine périodiquement ce compte rendu.

Par ailleurs, la Direction de la Trésorerie et du Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation.

NOTE 30 INSTRUMENTS FINANCIERS

30.1 VALEUR AU BILAN DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Les actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur sont constitués d'instruments dérivés s'analysant comme suit :

	31.12.2024	31.12.2023
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives – Actif	**4**	**9**
▸ Instruments de couverture affectés à la dette	**1**	7
▸ Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	**3**	2
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives – Passif	**(16)**	**(11)**
▸ Instruments de couverture affectés à la dette	**(15)**	(9)
▸ Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	**(1)**	(2)
Total (net)	(12)	(2)

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

30.2 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2024		Répartition par catégorie d'instruments (1)				
	Valeur comptable	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par autres éléments du résultat global recyclables	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres non consolidés	**40**	**40**			**34**	**6**	
Autres actifs financiers non courants	**145**	**145**	**145**				
Créances clients et comptes rattachés	**1 010**	**1 010**	**1 010**				
Instruments financiers dérivés	**4**	**4**					**4**
Autres actifs financiers courants	**779**	**779**	**779**				
Équivalents de trésorerie	**82**	**82**				**82**	
Trésorerie	**311**	**311**	**311**				
Actifs	**2 371**	**2 371**	**2 245**		**34**	**88**	**4**
Emprunts obligataires et Emprunts auprès des établissements de crédit	**1 347**	**1 344**	**1 347**				
Autres dettes financières	**945**	**945**	**945**				
Autres passifs financiers non courants	**38**	**38**	**38**				
Fournisseurs et comptes rattachés	**1 453**	**1 453**	**1 453**				
Instruments financiers dérivés	**15**	**15**					**15**
Autres passifs financiers courants	**1 383**	**1 383**	**1 383**				
Passifs	**5 181**	**5 178**	**5 166**				**15**

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2024.

	31.12.2023		Répartition par catégorie d'instruments (1)				
	Valeur comptable	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par autres éléments du résultat global recyclables	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres non consolidés	29	29			18	11	
Autres actifs financiers non courants	155	155	155				
Créances clients et comptes rattachés	1 013	1 013	1 013				
Instruments financiers dérivés	9	9					9
Autres actifs financiers courants	771	771	771				
Placements financiers	-	-					
Équivalents de trésorerie	121	121				121	
Trésorerie	346	346	346				
Actifs	**2 444**	**2 444**	**2 285**		**18**	**132**	**9**
Emprunts obligataires et Emprunts auprès des établissements de crédit	1 528	1 526	1 528				
Autres dettes financières	1 036	1 036	1 036				
Autres passifs financiers non courants	27	27	27				
Fournisseurs et comptes rattachés	1 392	1 392	1 392				
Instruments financiers dérivés	11	11					11
Autres passifs financiers courants	1 378	1 378	1 378				
Passifs	**5 372**	**5 370**	**5 361**				**11**

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2023.

30.3 INSTRUMENTS FINANCIERS – HIÉRARCHIE DES JUSTES VALEURS

La norme IFRS 7 révisée – Instruments financiers : informations à fournir – répartit les méthodes utilisées pour le calcul des justes valeurs selon les niveaux hiérarchiques suivants :

Niveau 1 : instrument coté sur un marché actif.

Niveau 2 : instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables.

Niveau 3 : instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Par ailleurs, certains titres de participation sont évalués au coût d'acquisition lorsque le Groupe ne dispose pas d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment en l'absence de marché actif (cf. note 3.14 supra).

Le classement des instruments financiers, selon cette hiérarchie se présente comme suit :

	Catégorie d'instruments [1]			Hiérarchie des justes valeurs [2]			
31.12.2024	**Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables**	**Juste valeur par résultat**	**Instruments dérivés**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Cout d'acquisition**
Titres non consolidés	**34**	**6**				**40**	**45**
▸ *FCPI Idinvest Digital Fund II*		***6***				***6***	***11***
▸ *Autres titres de participation*	***34***					***34***	***34***
Instruments financiers dérivés actifs			**4**		**4**		
Placements financiers	**-**			**-**			
▸ *Actions*	**-**			**-**			
▸ *Obligations*	**-**			**-**			
Équivalents de trésorerie		**82**		**82**			
▸ *Valeurs mobilières de placements*		***82***		***82***			
Total – Instruments financiers actifs	34	88	4	82	4	40	45
Instruments financiers dérivés passifs			**15**		**15**		
Total – Instruments financiers passifs			15		15		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2024.
(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2024.

	Catégorie d'instruments [1]			Hiérarchie des justes valeurs [2]			
31.12.2023	**Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables**	**Juste valeur par résultat**	**Instruments dérivés**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Cout d'acquisition**
Titres non consolidés	18	11				29	29
▸ *FCPI Idinvest Digital Fund II*		*11*				*11*	*11*
▸ *Autres titres de participation*	*18*					*18*	*18*
Instruments financiers dérivés actifs			9		9		
Placements financiers	-			-			
▸ *Actions*	-			-			
▸ *Obligations*	-			-			
Équivalents de trésorerie		121		121			
▸ *Valeurs mobilières de placements*		*121*		*121*			
Total – Instruments financiers actifs	18	132	9	121	9	29	29
Instruments financiers dérivés passifs			10		10		
Total – Instruments financiers passifs			10		10		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2023.
(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2023.

NOTE 31 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2024	31.12.2023
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	**18**	16
Passifs de contrat	**8**	15
Autres passifs	**12**	11
Autres passifs non courants	**38**	**42**
Dettes fiscales et sociales	**459**	445
Dettes de remboursements	**248**	265
Auteurs créditeurs	**316**	300
Passifs de contrat	**4**	3
Clients créditeurs	**152**	144
Produits constatés d'avance	**52**	56
Avances et acomptes	**13**	9
Instruments financiers dérivés (*)	**1**	2
Autres dettes diverses	**139**	156
Autres passifs courants	**1 384**	**1 380**
Total autres passifs	1 422	1 422

(*) Cf. note 30.1.

Dettes de remboursement – ventes avec droit de retour

Lagardère Publishing, dans le cadre de son activité de ventes d'ouvrages, octroie un droit de retour aux distributeurs pour les ouvrages invendus. L'estimation des retours est comptabilisée en déduction du chiffre d'affaires et constitue une dette de remboursement. Le calcul est statistique et se base sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

Au 31 décembre 2024, l'estimation des retours comptabilisée en dettes de remboursement s'élève à 248 M€, contre 265 M€ au 31 décembre 2023.

NOTE 32 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Le tableau ci-après présente **la synthèse des obligations contractuelles** du Groupe. À l'exception de certains passifs financiers, les décaissements futurs sont exprimés en valeur nominale non actualisée.

	Paiements prévus			Cumul	
	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	31.12.2024	31.12.2023
Emprunts obligataires, emprunts auprès des établissements de crédit et crédit syndiqué (net des dérivés)	109	1 252	0	**1 361**	1 537
Autres dettes financières	374	542	30	**946**	1 036
Autres passifs financiers non courants	2	20	15	**37**	27
Fournisseurs et comptes rattachés	1 452	-	-	**1 452**	1 392
Instruments sur contrats d'échange de devises	1	-	-	**1**	2
Autres passifs financiers courants	1 384	-	-	**1 384**	1 378
Total passifs financiers	**3 322**	**1 814**	**45**	**5 181**	**5 372**
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières (*)	112	251	24	**387**	145
Engagements de dépenses sur investissements	2	3	-	**5**	7
Total des obligations contractuelles hors dettes de location	3 436	2 068	69	5 573	5 524

(*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2024. Ils sont reportés hors intérêts courus déjà comptabilisés en dettes financières au bilan.

L'échéancier des paiements des dettes de location est présenté séparément en note 18.

Minima garantis contractés et contrats de commercialisation obtenus

Il n'y a plus d'engagements ni de minima garantis significatif.

Lagardère Travel Retail

Les minima garantis contractés au titre des contrats de concessions font l'objet d'un droit d'utilisation et d'une dette de location au bilan par application de la norme IFRS 16.

NOTE 33 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les informations communiquées dans le tableau ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2024	31.12.2023
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :	**808**	**735**
Cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	**416**	416
Cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	**280**	210
Autres engagements donnés	**52**	46
Actifs faisant l'objet d'engagements	**56**	60
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	**4**	3
Engagements reçus :	**31**	**42**
Contre-garanties sur engagements donnés	**27**	38
Autres engagements reçus	**4**	4
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	740	2 612
Dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué	*700*	*982*
Dont tirages disponibles sur la convention de prêt avec Vivendi SE	*40*	*1 630*

NOTE 34 LITIGES EN COURS

Le Groupe est partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires dont les principaux sont décrits ci-après. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques. Le montant total des provisions pour litiges figure en note 27.2.

Enquête de concurrence dans le domaine du livre scolaire en Espagne

À la suite de la plainte d'un éditeur, l'autorité de concurrence espagnole (CNMC) a réalisé des perquisitions dans les locaux de l'ANELE (association professionnelle des éditeurs de manuels scolaires) et de trois éditeurs (dont Anaya, filiale de Hachette Livre), puis a ouvert en octobre 2017 une procédure de sanction.

Le 30 mai 2019, la formation de jugement de la CNMC a suivi la recommandation de ses services d'instruction et condamné Anaya et certaines de ses filiales à une amende totale d'environ 8 millions d'euros pour :

- des échanges entre éditeurs au sujet d'un Code de conduite de l'ANELE, notamment une disposition visant – dans un souci d'éthique et de préservation de l'indépendance des acheteurs – à limiter les primes et cadeaux offerts par les éditeurs aux établissements en marge de leurs commandes de manuels scolaires ; et
- des échanges entre éditeurs sur les conditions de commercialisation de manuels numériques à l'occasion de négociations avec certaines régions.

Anaya a formé un recours contre cette décision devant l'Audience Nationale (« Audiencia Nacional »), qui a été assorti d'une suspension du paiement de l'amende.

La décision est attendue pour le premier semestre 2025.

Recours collectifs contre Hachette Book Group

Des recours collectifs ont été intentés aux États-Unis contre Amazon et certains éditeurs de **livres imprimés** et de **livres numériques,** dont Hachette Book Group (« HBG »), dans le courant de l'année 2021. Les plaignants allèguent que certains accords conclus par les éditeurs avec Amazon s'apparentent à des accords de fixation des prix enfreignant le droit de la concurrence américain. Les défendeurs, dont HBG, ont contesté ces allégations et la recevabilité de ces recours. Ces demandes d'irrecevabilité des recours (« motions to dismiss ») ont été accueillies par une décision en date du 29 septembre 2022. La juge a considéré que les recours n'étaient pas assortis de preuves suffisantes pour prospérer. Toutefois, en les rejetant « without prejudice », elle a donné aux plaignants la possibilité de modifier et redéposer leurs recours collectifs.

Des recours modifiés ont ainsi été déposés le 21 novembre 2022, réitérant les arguments déjà avancés et tentant de résoudre les problèmes identifiés dans la décision du 29 septembre 2022. Les défendeurs, dont HBG, ont de nouveau déposé des demandes d'irrecevabilité.

S'agissant de l'action introduite par les plaignants relativement aux **livres imprimés,** ceux-ci ont été déboutés de toutes leurs demandes le 15 août 2023. Ces derniers n'ont pas contesté la décision rendue, éteignant le risque corrélatif qui pesait sur HBG.

S'agissant de l'action introduite par les plaignants relativement aux **livres numériques,** les défendeurs, dont HBG, ont été mis hors de cause le 31 juillet 2023. Une action en contestation a été introduite par les plaignants. Cette action a été rejetée le 2 mars 2024 mettant hors de cause les défendeurs. L'affaire se poursuit uniquement contre Amazon.

Redressements fiscaux Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia

Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia ont reçu conjointement en décembre 2015 un avis de redressement de droits d'enregistrement pour un montant de 7,7 M€, intérêts de retard non inclus, portant sur la requalification en cession de fonds de commerce d'une cession de titres de participation intervenue entre les deux sociétés. Ce montant a dû être acquitté en l'absence de possibilité de surseoir au paiement sans pénalités mais la charge n'a pas été reconnue. En effet, la requalification n'apparaît pas fondée en droit. Ce redressement engagé à travers des procédures distinctes a donné lieu à des décisions de première instance contradictoires. Toutes les décisions d'appel ont été prononcées en faveur de la société en 2017 et 2018, et LS Travel Retail Italia a obtenu en mars 2020 le remboursement des 7,7 M€ qu'elle avait acquittés. L'administration fiscale a fait appel de ces décisions devant la Cour suprême. La Cour suprême a rendu le 22 mars 2022, le 10 août 2023 et le 11 août 2023 trois décisions confirmant définitivement toutes les décisions d'appel favorables à LTR ce qui a mis un terme définitif à ces affaires en 2023.

En décembre 2019, LS Travel Retail Italia a reçu un avis de redressement « Report of Verification » au titre de l'exercice 2016 par lequel l'administration fiscale italienne conteste le bénéfice de la déduction fiscale d'intérêts notionnels sur fonds propres au titre de l'augmentation de capital de 230 M€ réalisée lors de l'acquisition de la société. La vérification fiscale a été étendue aux exercices 2014 à 2018, et des redressements ont été notifiés au titre de ces exercices en 2022, 2023 et 2024. Le montant total du risque sur les cinq années (2014 à 2018) et sur les années 2019-2023 (dans l'hypothèse d'une extension de la vérification fiscale à ces cinq exercices additionnels) est estimé à 24,24 millions d'euros pénalités comprises, hors intérêts. LS Travel Retail Italia conteste le redressement, considérant les arguments de l'administration fiscale italienne infondés en droit.

Trois décisions de première instance ont été rendues en faveur de LS Travel Retail Italia le 28 mars 2023, le 30 avril 2024 et le 20 septembre 2024, respectivement pour les exercices 2016, 2017 et 2014. Les autorités fiscales italiennes ont fait appel de la décision relative à l'exercice 2016. Aucun recours n'a encore été déposé contre la décision relative aux exercices 2017 et 2014.

Redressement fiscal Lagardère Media

La société Lagardère Media a fait l'objet, en mars 2024, d'une proposition de rectification d'un montant de 189,9 M€ (en base d'imposition) consécutive à un contrôle fiscal.

La rectification proposée par l'administration fiscale concerne le traitement fiscal de la cession des titres Lagardère Sports and Entertainment SAS intervenue en 2020, cession qui avait été précédée d'augmentations de capital conformément aux accords avec le cessionnaire.

L'administration fiscale remet en cause le classement comptable des titres émis lors des augmentations de capital et rejette en conséquence la déduction de la moins-value de cession du résultat fiscal de droit commun.

La société Lagardère Media considère que la position de l'administration fiscale est infondée tant au regard de la réglementation comptable que de la doctrine administrative et de la jurisprudence fiscale. Elle entend en conséquence contester le redressement.

Celui-ci se traduit par une réduction de 189,9 M€ du montant des déficits fiscaux reportables de la société et du groupe fiscal Lagardère dont fait partie la société Lagardère Media. Il n'entraîne aucune conséquence sur le résultat et sur le bilan du Groupe, s'agissant d'un déficit n'ayant pas donné lieu à la reconnaissance d'un actif d'impôt différé dans les comptes consolidés du Groupe.

Redressement fiscal Hachette Livre

Le 19 décembre 2024, la Direction des vérifications nationales et internationales a notifié à Hachette Livre une proposition de rectification d'un montant de 6 538 312 € à la suite d'une vérification de comptabilité ayant trait aux déclarations fiscales relatives à la TVA et portant sur la période du 1er janvier 2021 au 6 décembre 2024.

Selon la proposition de rectification, Hachette Livre en sa qualité de distributeur vers les détaillants de ses produits ou de ceux de ses clients tiers n'aurait pas appliqué le taux adéquat de TVA à des produits relevant du taux plein de TVA et non du taux réduit.

Hachette Livre doit présenter ses observations sur cette proposition de rectification pour le 17 février 2025 au plus tard. Elle entend contester ce redressement en tous ses points.

Arbitrage Monla/Lagardère Travel Retail & Chalhoub

Lagardère Travel Retail (« LTR »), Monla Group SAL Holding (« Monla ») et Chalhoub Group Limited (« Chalhoub ») ont engagé, entre fin 2016 et début 2017, des discussions en vue de présenter une possible réponse commune à un appel d'offres relatif à l'attribution d'une concession Duty Free à l'aéroport de Beyrouth.

Monla, qui reprochait à Chalhoub et LTR une attitude fautive dans la conduite puis l'interruption de leurs discussions tripartites, avait déposé le 10 mai 2017 une demande d'arbitrage auprès de la Chambre de commerce internationale contre LTR et Chalhoub. Monla réclamait aux défenderesses la réparation de son préjudice allégué (comprenant notamment de prétendus préjudices d'image et de perte de chance), ainsi que le remboursement de divers frais. La sentence rendue par le tribunal arbitral fin décembre 2019 déboute Monla de l'ensemble de ses demandes et la condamne au remboursement des frais exposés par LTR et Chalhoub dans le cadre de l'arbitrage. LTR a initié des procédures en vue de l'exécution de la sentence, exécution à laquelle Monla a tenté de résister.

En effet, LTR a obtenu une ordonnance d'exequatur (décision judiciaire autorisant l'exécution d'une décision rendue par un tribunal étranger ou une juridiction arbitrale) au Liban. Monla a interjeté appel de cette ordonnance le 12 avril 2021. Cet appel a été rejeté le 9 janvier 2024 par la Cour d'appel de Beyrouth. LTR a notifié cette décision à Monla le 23 janvier 2024. Monla a formé un pourvoi en cassation à l'encontre de la décision de la Cour d'appel de Beyrouth le 21 mars 2024. Le pourvoi a été rejeté par la Cour de cassation le 14 août 2024. L'ordonnance d'exequatur est désormais définitive et, s'agissant de la sentence arbitrale elle-même, LTR considère que Monla ne peut plus former de recours en annulation compte tenu des délais écoulés.

Recours collectif contre The Paradies Shops

The Paradies Shops a été victime en octobre 2020 d'une cyberattaque ayant visé les serveurs informatiques de l'entreprise, qui a entraîné une violation des données à caractère personnel de plusieurs dizaines de milliers de salariés et de clients. Ces personnes ont été informées et il leur a été proposé des services de « credit monitoring ». Une des personnes concernées est à l'origine de l'introduction d'un recours collectif aux États-Unis en juillet 2021. The Paradies Shops a déposé une demande d'irrecevabilité du recours collectif, accordée par le juge en août 2022. Le plaignant a interjeté appel de cette décision.

En juin 2023, le juge a écarté le motif de la violation par Paradies Lagardère de ses obligations contractuelles mais a retenu la négligence. Les parties ont été renvoyées devant le tribunal compétent.

Les parties ayant décidé de transiger, la procédure devant le tribunal a été suspendue. L'homologation judiciaire définitive du protocole d'accord transactionnel doit intervenir en 2025, ce qui éteindra définitivement ce litige.

Litiges avec des photographes

Des litiges sont en cours avec des photographes pigistes ou salariés ayant collaboré aux magazines édités par le Groupe. Ces litiges portent essentiellement sur des questions de restitution matérielle de fonds photographiques argentiques et de conservation de photos, ainsi que de pertes d'exploitation y afférentes.

En 2022, une décision d'appel favorable au Groupe et devenue définitive est venue marquer l'épilogue de l'une de ces procédures, dans le cadre de laquelle étaient formulées contre le Groupe des demandes indemnitaires très élevées.

En 2023, un arrêt favorable a été rendu par la Cour d'appel dans une autre de ces affaires. Cet arrêt n'a pas fait l'objet d'un pourvoi en cassation mais les parties ont été renvoyées devant la Cour d'appel sur une partie des griefs opposés par le plaignant. Ce litige a été transféré à LVMH dans le cadre de la vente de *Paris Match* intervenue en 2024. Hachette Filipacchi Presse et Lagardère Media News, en qualité de cédants, se sont engagés à garantir et indemniser LVMH des conséquences financières de ce litige.

Enfin, dans une ultime affaire dans laquelle Lagardère Media News agit en défense, les plaignants se sont pourvus en cassation le 20 février 2023 contre un arrêt d'appel qui leur était défavorable. L'instance a été interrompue à la suite du décès de l'un des plaignants. Un mémoire et un mémoire rectificatif ont été déposés le 6 décembre 2024 aux fins de reprise d'instance. La procédure devant la Cour de cassation doit reprendre son cours en 2025.

Ces procédures se poursuivent donc dans un sens généralement favorable au Groupe.

Recours de SAS PRD Percier Réalisation et développement contre Hachette Livre

Le 22 décembre 2023, Hachette Livre a signifié à SAS PRD Percier Réalisation et Développement (« PRD ») l'arrêt du projet de nouvel entrepôt logistique dont la construction sur la commune de Germainville avait été confiée à PRD en vertu d'un bail en l'état futur d'achèvement (BEFA) sous conditions suspensives conclu en avril 2023.

Le 21 mars 2024, PRD a assigné Hachette Livre devant le tribunal de commerce de Chartres afin de solliciter sa condamnation au titre notamment (i) des frais engagés, (ii) du gain manqué pour PRD et (iii) du préjudice d'image et réputationnel.

Un jugement de désistement devant le tribunal de commerce de Chartres a été rendu le 29 mai 2024 prenant acte de l'accord des parties pour soumettre le litige à la compétence du tribunal de commerce de Paris.

L'affaire a été renvoyée devant la 13e chambre du tribunal de commerce de Paris le 12 décembre 2024 et doit se poursuivre au cours de l'année 2025.

Dernier litige en cours dont le Groupe avait conservé la gestion conformément à la mécanique de cession des activités Sports à H.I.G. Capital

WSG India et WSG Mauritius/Contrats Indian Premier League

Le Board of Control for Cricket in India (« BCCI ») a lancé en 2007 un appel d'offres pour assurer la commercialisation des droits jusqu'en 2017 de sa nouvelle compétition de cricket, l'Indian Premier League (« IPL »). WSG India, devenue filiale de Lagardère Sports and Entertainment en mai 2008, a été attributaire début 2008 de la plus grande part de ces droits, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

Un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu en mars 2009 à l'initiative du BCCI. Dans le cadre des négociations, WSG India s'est notamment vu confier par le BCCI la commercialisation des droits de l'IPL pour le monde entier hors sous-continent indien pour la période 2009-2017.

En juin 2010, le BCCI a dénoncé le contrat de commercialisation des droits de l'IPL pour la période 2009-2017 pour le monde entier hors sous-continent indien. WSG India a aussitôt engagé des procédures en vue de la préservation de ses droits.

Au printemps 2011, la Cour suprême indienne a pris un ensemble de mesures conservatoires qui, sans remettre en cause la commercialisation déjà effectuée par WSG India et sans préjuger du fond de l'affaire, ont pour effet de confier provisoirement au BCCI l'attribution des droits médias de l'IPL hors sous-continent indien non encore commercialisés par WSG India ainsi que le recouvrement des sommes dues par les diffuseurs et maintenues sous séquestre, sous le contrôle de la Cour jusqu'à ce qu'une décision définitive soit rendue. La procédure au fond a fait l'objet d'une sentence arbitrale le 13 juillet 2020 par laquelle WSG India a été déboutée de sa demande d'indemnisation. Sur la base de cette sentence, le BCCI a récupéré les sommes séquestrées. WSG India a formé un appel en annulation de la sentence pour défaut de base légale et déposé une demande de remise sous séquestre des sommes concernées auprès des juridictions indiennes compétentes. La Bombay High Court a rendu le 16 mars 2022 un jugement accueillant la demande de WSG India d'annuler la sentence arbitrale rendue le 13 juillet 2020. Le BCCI a interjeté appel de ce jugement. La procédure est en cours.

Par ailleurs, le 13 octobre 2010, le BCCI a déposé une plainte pénale devant les autorités de police de Chennai en Inde à l'encontre de sept personnes physiques dont l'ancien président de l'IPL ainsi que quatre dirigeants de WSG India. La plainte allègue de prétendues infractions qui relèveraient du Code pénal indien en relation avec l'attribution précitée en mars 2009 à WSG India de certains droits média de l'IPL pour les saisons 2009-2017. Une enquête est en cours depuis 2010.

Suite à la vérification des opérations de WSG India par l'administration fiscale indienne, la société a reçu des notifications de redressement. Le risque s'élève à environ 14,8 M€ au cours de la roupie indienne du 31 décembre 2024, intérêts de retard compris. En 2023, deux décisions en appel en faveur de WSG India ont conduit au remboursement de la consignation partielle qui avait été faite par WSG India. L'administration fiscale indienne a fait appel de ces décisions devant la Cour suprême.

Enfin, dans le cadre d'une enquête conduite par les autorités indiennes sur des allégations de blanchiment d'argent qui concerneraient les anciens dirigeants de BCCI et les tiers ayant eu des relations commerciales avec le BCCI dans l'IPL, WSG Mauritius a, à ce titre, reçu le 24 mai 2016 du Procureur Général de Maurice une notification lui demandant de fournir certains documents. Une audience a eu lieu devant le Procureur Général en juillet 2016. Depuis cette audience, des dirigeants de WSG India ont reçu des demandes d'informations et de documents auxquelles WSG India a répondu.

Les sociétés WSG India et WSG Mauritius sont des filiales de la société Lagardère Participation. Ces sociétés n'ont pas fait partie du périmètre cédé à H.I.G. Capital.

Administrations fiscales/Lagardère

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont pu conduire à des propositions de redressements de la part des administrations fiscales, françaises ou étrangères. Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre habituel des vérifications périodiques menées par ces administrations. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés et acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges en cours relatifs aux redressements contestés.

Le Groupe n'a pas connaissance de contentieux en cours autres que ceux mentionnés ci-dessus portant sur des montants susceptibles d'avoir une incidence significative sur la présentation des comptes consolidés.

NOTE 35 PARTIES LIÉES

Les parties liées de Lagardère sont les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif de Lagardère SA ainsi que les autres parties liées qui comprennent :

- les sociétés consolidées par intégration globale. Les opérations entre ces sociétés sont éliminées pour l'établissement des comptes consolidés de Lagardère ;
- les entreprises sur lesquelles Lagardère exerce une influence notable et comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence ;
- l'ensemble des sociétés dans lesquelles les mandataires sociaux ou leur famille proche détiennent un droit de vote significatif ;
- les parties liées de Vivendi SE et du Groupe Bolloré, du fait de la consolidation par intégration globale de Lagardère SA par Vivendi du 21 novembre 2023 au 13 décembre 2024, date de la scission partielle de Vivendi SE.

35.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Pour la totalité de l'exercice 2024, le montant des rémunérations brutes allouées aux dirigeants et aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SA s'établit à 13,5 M€ et à 23,9 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant également i) les provisions dotées au titre des régimes supplémentaires de retraite dont bénéficient les membres du Comité Exécutif et ii) les indemnités conventionnelles versées au Directeur Général Délégué à l'occasion de son départ en retraite. Comme chaque année, ces montants incluent les éléments variables et exceptionnels de rémunération dont le versement, s'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, demeure conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale 2025 dans le cadre des votes say on pay.

Il est à noter que le nombre de personnes prises en compte au titre de l'exercice 2024 est sensiblement plus élevé puisqu'il comprend neuf personnes (du fait de l'étoffement du Comité Exécutif et du remplacement temporaire du Président-Directeur Général au cours de l'exercice 2024), contre six personnes en 2023, l'intégralité des rémunérations attribuées par le Groupe à ces neuf personnes étant prise en compte, au-delà de la seule rémunération attribuée au titre de leur mandat.

Ainsi, en 2023, ces montants s'établissaient respectivement à 12,8 M€ et à 20 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant (i) les provisions dotées au titre des régimes supplémentaires de retraite dont bénéficient les membres du Comité Exécutif.

En 2024, un montant de 44 380 € a été attribué à M. Arnaud Lagardère à raison de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA. En 2023, un montant de 47 500 € lui avait été attribué au titre de ce mandat. M. Jean-Christophe Thierry s'est vu attribuer un montant de 14 793 € à raison de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA exercé entre les 30 avril et 28 juin 2024. Aucune autre rémunération (jeton de présence) n'a été attribuée par une entité du Groupe à une autre des personnes concernées. En 2024, 116 000 actions gratuites leur ont été attribuées. En 2023, 116 000 actions gratuites avaient été attribuées.

35.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Convention d'assistance

La société Lagardère Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Président-Directeur Général de Lagardère SA apporte au Groupe un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Management emploie des membres du Comité Exécutif, lequel a pour rôle d'assister la Direction Générale dans l'exécution de son mandat, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Management a la charge de la totalité du coût salarial de ses dirigeants et des quelques honoraires liés à sa mission.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention dite « convention d'assistance » mise en place en 1988 et liant, depuis 2020, Lagardère Management à Lagardère Ressources, société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention, soumise en tant que de besoin au régime des conventions dites « règlementées », fait l'objet, à ce titre, d'un examen annuel par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration, ainsi que de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux comptes.

Depuis un avenant conclu en 2004 ayant reçu l'agrément du Conseil de Surveillance du 12 mars 2004, après examen par le Comité d'Audit, la rémunération au titre de la convention d'assistance était égale au montant des charges exposées dans le cadre de la mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 M€.

Par un avenant conclu le 28 décembre 2022 après autorisation du Conseil d'Administration en date du 9 décembre 2022, la rémunération de Lagardère Management au titre de la convention d'assistance a été modifiée avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022, pour prévoir qu'elle correspondrait désormais aux seules charges encourues par Lagardère Management pour l'exécution de la mission sans application d'aucune marge.

Ces charges encourues par Lagardère Management sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit qui émet un avis sur leur évolution avant qu'elles soient soumises à l'avis du Conseil d'Administration.

Pour l'exercice 2024, la rémunération maximum pouvant être due au titre de la convention d'assistance s'élève à 12,3 M€ (contre 12,5 M€ pour 2023). Ce montant de 12,3 M€ tient compte d'un montant maximum provisionné pour les parts variables et exceptionnelles de rémunération des membres du Comité Exécutif, dont le versement et, le cas échéant, la prise en compte dans l'assiette de facturation au titre de la convention d'assistance, sera, s'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale 2025.

L'avenant conclu le 28 décembre 2022 prévoit également la renonciation définitive et sans réserve de Lagardère Management à réclamer au groupe Lagardère le règlement de sommes dues au titre du régime de retraite à droits aléatoires fermé en 2019 et l'engagement de Lagardère Management de faire ses meilleurs efforts pour obtenir la restitution et reverser à Lagardère Ressources les sommes excédentaires qui pourraient demeurer sur le fonds collectif dédié à ce régime, après liquidation de la rente du dernier bénéficiaire.

Convention de prêt entre Vivendi SE et Lagardère SA

La convention de prêt signée entre Vivendi SE et Lagardère SA le 12 décembre 2023 a été amendée le 7 juin 2024 pour ramener le montant maximum disponible à 500 M€ à échéance au 7 décembre 2029, et pour prévoir une ligne de crédit supplémentaire de 150 M€.

Le 16 décembre 2024, cette convention de prêt a de nouveau été amendée pour ramener le montant de la ligne de crédit supplémentaire disponible à 40 M€, à échéance au 7 décembre 2029.

Au 31 décembre 2024, le montant du prêt avec Vivendi SE s'élève à 500 M€, dont 100 M€ à échéance au 31 décembre 2027, 100 M€ à échéance au 31 décembre 2028, et 300 M€ à échéance au 7 décembre 2029. La ligne de crédit supplémentaire de 40 M€ est non tirée.

Protocole d'accord Lagardère Radio SCA

Le 26 octobre 2023, le protocole d'accord régissant les modalités d'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2 et RFM) a été conclu avec l'autorisation du Conseil d'Administration de Lagardère SA et l'agrément de l'Arcom entre M. Arnaud Lagardère et les sociétés Lagardère Active, Lagardère Média et Lagardère Media News, en présence des sociétés Lagardère Radio, Lagardère Commandité et Lagardère SA. En application de ce protocole, Lagardère Radio SAS, société de tête du pôle radios a été transformée en société en commandite par actions dont Monsieur Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, Monsieur Arnaud Lagardère est désormais seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale. Par ailleurs, le pôle radios dispose d'une trésorerie suffisante pour financer le plan d'affaires jusqu'en 2027.

Le Protocole d'Accord permet à Lagardère SA de reprendre le contrôle de Lagardère Radio SCA (selon l'article L. 233.3 du Code de commerce), et donc du pôle radios, au moyen du rachat, pour un prix nominal, de la société associée commandité, Lagardère Commandité, à partir de 2027 et sous condition d'agrément préalable par l'Arcom. Cette reprise de contrôle pourra également intervenir par anticipation en cas d'évènement exceptionnel, notamment le décès ou l'empêchement de Monsieur Arnaud Lagardère ou encore une démission de ses fonctions de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Cette opération est neutre financièrement pour le groupe Lagardère : le pôle radios reste compris dans le périmètre de consolidation comptable et d'intégration fiscale du groupe Lagardère.

Autres transactions

Les autres transactions intervenues en 2024 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SA n'a pas identifié de conventions, autres que portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2024 directement ou par personne interposée entre d'une part, l'un des membres du Comité Exécutif, l'un des membres du Conseil d'Administration ou l'un des actionnaires de Lagardère SA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et d'autre part, une filiale dont Lagardère SA possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

NOTE 36 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Remboursement anticipé partiel des emprunts obligataires à échéance 2026 et 2027

La réalisation de la scission partielle de Vivendi, le 13 décembre 2024, a entraîné l'activation des clauses de changement de contrôle des emprunts obligataires de Lagardère SA et engendré le remboursement anticipé, le 5 février 2025, de respectivement 28,7 M€ et 5,3 M€ des emprunts obligataires à échéance 2026 et 2027. Le solde de ces emprunts, après ce remboursement, est de 23,3 M€ à plus d'un an.

NOTE 37 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX CERTIFIANT LES COMPTES

	2024							
	Forvis Mazars				Deloitte			
(En milliers d'euros)	Forvis Mazars SA	Réseau	Total	%	Deloitte & Associés	Réseau	Total	%
Honoraires afférents à la certification des comptes	**1 473**	**1 936**	**3 410**	**77,4**	**2 009**	**2 372**	**4 381**	**90,5**
▸ *Lagardère SA*	*399*	*-*	*399*	*9,1*	*513*	*-*	*513*	*10,6*
▸ *Filiales intégrées globalement*	*1 075*	*1 936*	*3 011*	*68,4*	*1 496*	*2 372*	*3 868*	*79,9*
Sous-total Certification des comptes	**1 473**	**1 936**	**3 410**	**77,4**	**2 009**	**2 372**	**4 381**	**90,5**
Honoraires afférents à la certification des informations en matière de durabilité (*)	**207**	**-**	**207**	**4,7**	**207**	**-**	**207**	**4,3**
▸ *Lagardère SA*	*207*	*-*	*207*	*4,7*	*207*	*-*	*207*	*4,3*
▸ *Filiales intégrées globalement*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*
Sous-total Certification des informations en matière de durabilité	**207**	**-**	**207**	**4,7**	**207**	**-**	**207**	**4,3**
Honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité	**31**	**757**	**788**	**17,9**	**59**	**193**	**252**	**5,2**
▸ *Lagardère SA*	*6*	*-*	*6*	*0,1*	*-*	*-*	*-*	*-*
▸ *Filiales intégrées globalement*	*25*	*757*	*782*	*17,8*	*59*	*193*	*252*	*5,2*
Sous-total Services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité	**31**	**757**	**788**	**17,9**	**59**	**193**	**252**	**5,2**
TOTAL	**1 711**	**2 693**	**4 405**	**100,0**	**2 274**	**2 565**	**4 840**	**100,0**

(*) Pour les missions prévues au II de l'article L. 821-54 du Code de commerce.

	2023							
	Forvis Mazars				Deloitte			
(En milliers d'euros)	Forvis Mazars SA	Réseau	Total	%	Deloitte & Associés	Réseau	Total	%
Honoraires afférents à la certification des comptes	**1 469**	**1 744**	**3 213**	**90,7**	**1 712**	**2 112**	**3 824**	**94,7**
▸ *Lagardère SA*	*314*	*-*	*314*	*8,9*	*342*	*-*	*342*	*8,5*
▸ *Filiales intégrées globalement*	*1 155*	*1 744*	*2 899*	*81,8*	*1 370*	*2 112*	*3 482*	*86,3*
Sous-total Certification des comptes	**1 469**	**1 744**	**3 213**	**90,7**	**1 712**	**2 112**	**3 824**	**94,7**
Honoraires afférents à la certification des informations en matière de durabilité (*)	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
▸ *Lagardère SA*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*
▸ *Filiales intégrées globalement*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*
Sous-total Certification des informations en matière de durabilité	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité	**27**	**302**	**329**	**9,3**	**82**	**130**	**212**	**5,3**
▸ *Lagardère SA*	*-*	*-*	*-*	*-*	*78*	*-*	*78*	*1,9*
▸ *Filiales intégrées globalement*	*27*	*302*	*329*	*9,3*	*5*	*130*	*135*	*3,3*
Sous-total Services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité	**27**	**302**	**329**	**9,3**	**82**	**130**	**212**	**5,3**
TOTAL	**1 496**	**2 046**	**3 542**	**100,0**	**1 794**	**2 242**	**4 036**	**100,0**

(*) Pour les missions prévues au II de l'article L. 821-54 du Code de commerce.

Les services autres que la certification des comptes (SACC) couvrent les SACC requis par les textes légaux et règlementaires et les SACC fournis à la demande de l'entité.

Ces derniers comprennent notamment la vérification de la déclaration de performance extra financière (DPEF) jusqu'en 2023, les travaux relatifs à différents projets d'acquisition, les travaux relatifs à différents sujets fiscaux (conformité fiscale notamment), et l'émission de diverses attestations et rapports prévus par des dispositions légales et réglementaires.

NOTE 38 LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2024

Les sociétés contrôlées et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2024 sont les suivantes :

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
HACHETTE LIVRE	VANVES (FRANCE)	602 060 147	100,00	100,00
AUDIOLIB	PARIS (FRANCE)	499 165 694	59,99	100,00
MAZARINE (ex-BIBLIO PARTICIPATIONS)	VANVES (FRANCE)	377 627 583	100,00	100,00
BLACKROCK GAMES	ROMAGNAT (FRANCE)	493 708 317	90,00	90,00
BRAGELONNE	PARIS (FRANCE)	430 082 792	100,00	100,00
CALMANN LÉVY	PARIS (FRANCE)	572 082 279	84,92	100,00
CATCH UP GAMES SAS	LYON (FRANCE)	808 076 954	60,00	60,00
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	LONGJUMEAU (FRANCE)	381 737 519	100,00	100,00
CYBERTERRE (*)	VANVES (FRANCE)	434 661 419	50,00	100,00 (*)
DIFFULIVRE SA	SAINT-SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL SA	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUNOD EDITEUR	MALAKOFF (FRANCE)	316 053 628	100,00	100,00
EDELSA GRUPO DIDASCALIA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LES ÉDITIONS ALBERT RENÉ	VANVES (FRANCE)	950 026 757	100,00	100,00
ÉDITIONS JC LATTÈS	PARIS (FRANCE)	682 028 659	100,00	100,00
ÉDITIONS LAROUSSE	PARIS (FRANCE)	451 344 170	100,00	100,00
ÉDITIONS STOCK	PARIS (FRANCE)	612 035 659	100,00	100,00
ÉDUCATION MANAGEMENT	MALAKOFF (FRANCE)	582 057 816	100,00	100,00
GIGAMIC	WIMEREUX (FRANCE)	382 915 882	100,00	100,00
GRASSET & FASQUELLE	PARIS (FRANCE)	562 023 705	99,08	99,08
GROUPE HATIER INTERNATIONAL	MALAKOFF (FRANCE)	572 079 093	100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A. DE C.V.	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
HL 93	VANVES (FRANCE)	390 674 133	100,00	100,00
HL FINANCES	MALAKOFF (FRANCE)	384 562 070	100,00	100,00
HACHETTE BOARDGAMES BENELUX	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
HACHETTE BOARDGAMES UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE BOARDGAMES USA	MONTRÉAL (CANADA)		75,01	51,00
HACHETTE CANADA INC	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	VANVES (FRANCE)	395 291 644	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS JAPAN KK	TOKYO (JAPON)		100,00	100,00
OOO HACHETTE KOLLEKTSIA (HACHETTE COLLECTION LLC)	MOSCOU (RUSSIE)		100,00	100,00
HACHETTE FASCICOLI SRL	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE JEUX INC	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE ESPANA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE USA INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE PARTWORKS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE POLSKA SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
HACHETTE UK HOLDINGS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HIBOUTATILLUS	PARIS (FRANCE)	808 683 718	90,00	90,00
ICE PARTICIPATIONS	VANVES (FRANCE)	829 164 110	98,42	98,42
ISCOOL ENTERTAINMENT	PARIS (FRANCE)	435 269 170	98,42	100,00
KWYK SAS	PARIS (FRANCE)	537 961 369	100,00	100,00

(*) Société en commandite simple conférant le contrôle à Lagardère Publishing.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LA DIFF	VANVES (FRANCE)	429 980 857	100,00	100,00
LA BOITE DE JEU SAS	ARCEAU (FRANCE)	798 675 047	56,67	56,67
LA PLAGE	VANVES (FRANCE)	445 282 163	100,00	100,00
LAROUSSE	PARIS (FRANCE)	401 457 213	100,00	100,00
LAROUSSE EDITORIAL, SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
LELIVRESCOLAIRE.FR ÉDITIONS	LYON (FRANCE)	524 383 585	100,00	100,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	PARIS (FRANCE)	562 136 895	100,00	100,00
LIBRAIRIE GÉNÉRALE FRANCAISE	PARIS (FRANCE)	542 086 749	59,99	59,99
NEI-CEDA	ABIDJAN (COTE D'IVOIRE)		71,36	71,36
OSMOSE	WIMEREUX (FRANCE)	449 308 675	100,00	100,00
PIKA ÉDITION	VANVES (FRANCE)	428 902 704	66,67	66,67
SAMAS	MALAKOFF (FRANCE)	775 663 321	100,00	100,00
STUDIO 58	VANVES (FRANCE)	831 212 527	100,00	100,00
SCORPION MASQUÉ INC	MONTRÉAL (CANADA)		51,00	51,00
GROUPE HATIER				
LES ÉDITIONS HATIER	PARIS (FRANCE)	352 585 624	100,00	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)		100,00	100,00
RAGEOT ÉDITEUR	PARIS (FRANCE)	572 022 978	100,00	100,00
SCI ASSAS-RASPAIL	PARIS (FRANCE)	315 844 431	100,00	100,00
SCIY 63 BD RASPAIL	PARIS (FRANCE)	315 830 034	100,00	100,00
SCI DU 8/8BIS ASSAS	PARIS (FRANCE)	315 844 423	100,00	100,00
GROUPE SALVAT				
EDITORIAL SALVAT SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE ANAYA				
GRUPO ANAYA, SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALGAIDA EDITORES, SA	SÉVILLE (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALIANZA EDITORIAL, SA	MADRID (ESPAGNE)		99,82	99,82
COMERCIAL GRUPO ANAYA, SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL BARCANOVA, SA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDICIÓNS XERAIS DE GALICIA, SA	VIGO (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO, SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE HACHETTE UK				
HACHETTE UK LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WELBECK PUBLISHING GROUP	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
CARLTON BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK PUBLISHING INDIA PRIVATE LIMITED	NEW DELHI (INDE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
HACHETTE NEW ZEALAND LIMITED	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
HACHETTE SINGAPORE PRIVATE LIMITED	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
HACHETTE UK PENSION TRUST LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HEADLING PUBLISHING GROUP LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE UK DISTRIBUTION LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ILLUMINATE PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAURENCE KING PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAURENCE KING VERLAG GMBH	BERLIN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
JOHN CATT EDUCATIONAL LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MORTIMER BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NEON PLAY LIMITED	CIRENCESTER (ROYAUME-UNI)		70,60	70,60
ORION PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PAPERBLANKS LIMITED	DUBLIN (IRLANDE)		100,00	100,00
PAPERBLANKS JOURNALS LIMITED	VANCOUVER (CANADA)		100,00	100,00
QUERCUS EDITIONS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
STORYFIRE LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WELBECK CHILDREN'S LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WELBECK FICTION LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WELBECK NON FICTION LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WELBECK PUBLISHING PTY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WELBECK PUBLISHING GROUP SERVICES LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
WELBECK PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LITTLE, BROWN BOOK GROUP LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
STOREY PUBLISHING LLC	NORTH ADAMS (USA)		100,00	100,00
TIMBER PRESS, INC	PORTLAND (USA)		100,00	100,00
WORKMAN PUBLISHING CO INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
WPC HOLDING, INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
OCTOPUS PUBLISHING GROUP LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SHORT BOOKS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SUMMERSDALE PUBLISHERS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE HACHETTE BOOK GROUP				
HACHETTE BOOK GROUP INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
BELLWOOD BOOKS INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
DIGITAL PUBLISHING INNOVATIONS, LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP CANADA LTD	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
HBG HOLDINGS INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE DIGITAL, LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
PERSEUS BOOKS LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
GROUPE LAROUSSE MEXIQUE				
EDICIONES LAROUSSE S.A. DE C.V.	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICO S.A. DE C.V.	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	330 814 732	100,00	100,00
AELIA NOUVELLE-CALÉDONIE	NOUMÉA (NOUVELLE-CALÉDONIE)	103 551 800	61,15	66,00
AEROBOUTIQUE FRANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	380 193 938	92,65	100,00
BIG DOG BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		92,65	100,00
NYAKA FRUITS SRL	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
CREATIVE TABLE HOLDINGS LTD	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		77,50	77,50
DUTY FREE STORES AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	423 402 312	92,65	100,00
DUTY FREE STORE GOLD COAST PTY LIMITED	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
FOOD SERVICES BELGIUM	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)		100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC	ATLANTA (USA)		100,00	100,00
HWH CAFÉ LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		77,50	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND HOLDING GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
INFLIGHT SERVICE POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		96,33	100,00
INMEDIO SERVICES SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	380 253 518	92,65	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE AS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		96,33	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		96,33	100,00
LAGARDÈRE INFLIGHT SASU	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	408 053 809	92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AIRPORT SRL	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
LTR ALBANIA HOLDING	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	983 997 081	50,00	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AND F&B POINT OF SALES LIMITED	DUBLIN (IRLANDE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL, AS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ASIA CO, LIMITED	HONG KONG (CHINE)		76,45	76,45
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ASIA DUTY FREE CO, LIMITED	HONG KONG (CHINE)		76,45	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BEVCO LIMITED	DAR ES SALAAM (TANZANIE)		50,00	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FOODSERVICES CHILE SPA	SANTIAGO (CHILI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CAMEROUN	DOUALA (CAMEROUN)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (SHANGHAI) CO, LTD	SHANGHAI (CHINE)		76,45	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND SPECIALTY GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL EHF	REYKJAVIK (ISLANDE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FRANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	542 095 336	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FS II CHILE SPA	SANTIAGO (CHILI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (GAMBIA) LIMITED	BAKAU (GAMBIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVELS RETAIL GABON SAS	LIBREVILLE (GABON)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL HONG KONG LIMITED	HONG KONG (HONG KONG)		76,45	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL IMPORT BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)		92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL JAPAN KK	TOKYO (JAPON)		76,45	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL KEYLA BÉNIN	COTONOU (BÉNIN)		60,00	60,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MAURITANIE SAS	NOUBUAKCHOTT (MAURITANIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL PERU SAC	CALLAO (PÉROU)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SRL	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL REAL ESTATE BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)		92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL STATIONS BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)		92,65	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LATAM SAC	CALLAO (PÉROU)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MIDDLE EAST DWC-LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL THE NETHERLANDS BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)		92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SCHIPHOL BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)		92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SÉNÉGAL SAS	DIASS (SÉNÉGAL)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SPECIALITY SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (UK) LIMITED	KENT (ROYAUME-UNI)		92,65	100,00
LAGARDÈRE SERVICES ASIA PACIFIC PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL INTERNATIONAL SA	GENÈVE (SUISSE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL ITALIA SRL	FIUMICINO (ITALIE)		92,65	100,00
LS TRAVEL RETAIL NORTH AMERICA INC (*)	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL ROMA SRL	FIUMICINO (ITALIE)		92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND FOODSERVICE GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL BULGARIA EOOD	SOFIA (BULGARIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MALAYSIA SDN BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		97,00	100,00
LAGARDÈRE X ARTEUM SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	845 385 863	51,00	51,00
MARCHÉ CEE HOLDING GMBH	SCHWECHAT (AUTRICHE)		100,00	100,00
MARCHÉ GOSTINSTVO DOO	LOGATEC (SLOVÉNIE)		100,00	100,00
MARCHÉ INTERNATIONAL AG	PFAFFIKON (SUISSE)		100,00	100,00
MARCHÉ MOVENPICK DEUTSCHLAND GMBH	LEINFELDEN-ECHTERDINGEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
MARCHÉ RESTAURANTS OSTERREICH GMBH	SCHWECHAT (AUTRICHE)		100,00	100,00
MARCHÉ RESTORANI DOO	DRAGANICI (CROATIE)		100,00	100,00
MUSIC RAILWAY	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	414 434 431	100,00	100,00
NEWSLINK PTY LIMITED	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
PARADIES HOLDINGS LLC (**)	ATLANTA (USA)		100,00	100,00
PARIS RAIL RETAIL SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	824 339 543	92,65	100,00
R&B	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	811 857 200	100,00	100,00
RM	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	800 293 664	100,00	100,00
SIA COFFEE NATION	LETTONIE (RIGA)		100,00	100,00
SOCIÉTÉ DE RESTAURATION EN LIEUX DE TRANSPORT SASU	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	808 238 992	100,00	100,00
THE PURELY GROUP PTD LIMITED	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
TOPCODI SLU	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LSTR FOOD SERVICES ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI VENEZIA SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AND RESTAURANTS LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		100,00	100,00
AIREST RETAIL SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA HOLDING GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00

(*) Dont 3 entités en intégration globale.
(**) Dont 216 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
INTERNATIONAL DUTY FREE AFRICA & MIDDLE EAST DWC-LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		100,00	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE KENYA LIMITED	NAIROBI (KENYA)		100,00	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE NETHERLAND BV	ROTTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BELGIUM REAL ESTATE	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BELGIUM SA	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG HOLDING SARL	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
LTR ALBANIA	TIRANA (ALBANIE)		50,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL UAE LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (CAMBODIA) CO, LTD	PHNOM PENH (CAMBODGE)		80,00	80,00
AUTRES ACTIVITÉS				
LAGARDÈRE SA	PARIS (FRANCE)	320 366 446	100,00	100,00
COMPAGNIE IMMOBILIÈRE EUROPA	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	407 662 329	100,00	100,00
DARIADE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	400 231 072	100,00	100,00
LAGARDÈRE FINANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	409 882 883	100,00	100,00
LAGARDÈRE MEDIA	PARIS (FRANCE)	402 345 128	100,00	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS	PARIS (FRANCE)	303 600 902	100,00	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	348 991 167	100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE MEDIA NEWS				
LAGARDÈRE ACTIVE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	433 443 124	100,00	100,00
C.E.R.T	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		99,71	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	PARIS (FRANCE)	622 009 959	99,90	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	PARIS (FRANCE)	542 168 463	100,00	100,00
EUROPE 2 RÉGIONS	PARIS (FRANCE)	339 802 118	100,00	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	PARIS (FRANCE)	352 819 577	100,00	100,00
EUROPE NEWS	PARIS (FRANCE)	343 508 750	100,00	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	PARIS (FRANCE)	582 101 424	100,00	100,00
IS 25	PARIS (FRANCE)	824 582 431	100,00	100,00
NEWSWEB	PARIS (FRANCE)	424 905 172	100,00	100,00
LAGARDÈRE RADIO SCA	PARIS (FRANCE)	334 595 881	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	MONACO (FRANCE)	775 751 779	99,90	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISE JAPAN	TOKYO (JAPON)		100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FINANCES	PARIS (FRANCE)	410 208 136	100,00	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	PARIS (FRANCE)	350 277 059	100,00	100,00
LAGARDÈRE RADIO FINANCE	PARIS (FRANCE)	908 044 902	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	PARIS (FRANCE)	388 404 717	100,00	100,00
LAGARDÈRE MEDIA NEWS	PARIS (FRANCE)	834 289 373	100,00	100,00
EUROPE1 DIGITAL	PARIS (FRANCE)	415 096 502	100,00	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITE NEWS	PARIS (FRANCE)	538 865 064	100,00	100,00
ÉDITIONS MUSICALES FRANCOIS 1ER	PARIS (FRANCE)	381 649 771	100,00	100,00
PRINCE PROD	PARIS (FRANCE)	824 634 257	100,00	100,00
PROMOTION & SPECTACLES EUROPE 1	PARIS (FRANCE)	632 042 495	100,00	100,00
RFM ENTREPRISES	PARIS (FRANCE)	405 188 871	100,00	100,00
RFM RÉGIONS	PARIS (FRANCE)	382 002 509	100,00	100,00
SHOPPING GUIDE GMBH	MUNICH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT				
CASINO DE PARIS SAS	PARIS (FRANCE)	582 047 957	100,00	100,00
EUTERPE PROMOTION	LIMOGES (FRANCE)	325 528 347	100,00	100,00
SASU LAGARDÈRE ARENA 13	AIX-EN-PROVENCE (FRANCE)	824 242 713	100,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	441 268 380	100,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT MUSIC SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	509 763 611	100,00	100,00
SENSO SAS	FLOIRAC (FRANCE)	790 021 760	100,00	100,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES FOLIES BERGÈRE SAS	PARIS (FRANCE)	509 763 694	100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE PARIS RACING				
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES SAS	PARIS (FRANCE)	433 565 819	100,00	100,00
LPR RESTAURATION	PARIS (FRANCE)	808 264 758	100,00	100,00
AUTRES LAGARDÈRE SPORTS				
COFFEE DIGITAL LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
FUNKSHION LABS LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE LABS INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
WORLD SPORT GROUP (INDIA) PRIVATE LIMITED	MUMBAI (INDE)		100,00	100,00
WORLD SPORT GROUP (MAURITIUS) LTD	PORT-LOUIS (MAURICE)		100,00	100,00

Les sociétés contrôlées conjointement consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2024 sont les suivantes :

COENTREPRISES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
LIGHTNING SOURCE FRANCE SAS	MAUREPAS (FRANCE)	515 014 785	50,00	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
LYON DUTY FREE SAS	COLOMBIER-SAUGNIEU (FRANCE)	493 425 136	46,33	50,00
AWPL TANGO PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		50,00	50,00
AWPL RETAIL SOLUTIONS LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		50,00	50,00
DUTY FREE STORES WELLINGTON LTD	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		50,00	50,00
GASTRONOMIE FLUGHAFEN HANNOVER GMBH	HANNOVER (ALLEMAGNE)		50,00	50,00
THE TRUSTEE FOR LAGARDÈRE/AWPL PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		50,00	50,00
LAGARDÈRE & CONNEXIONS SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	799 394 739	50,00	50,00
LAGARDÈRE CAPITAL LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		50,00	50,00
LS TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND LIMITED	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		50,00	50,00
SVRLS@LAREUNION SAS	SAINTE-MARIE (FRANCE)	538 210 147	46,14	49,80
SUMO TRAVEL RETAIL PTY LTD	SURRY HILLS (AUSTRALIE)		50,00	50,00

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2024 sont les suivantes :

ENTREPRISES ASSOCIÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
Groupe Randolph Inc	MONTRÉAL (CANADA)		49,00	49,00
Yen Press Llc	NEW YORK (USA)		49,00	49,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
CDF-LAGARDÈRE COMPAGNY LTD	HONG KONG (CHINE)		15,29	20,00
DUTYFLY SOLUTIONS (EX LOGAIR)	ROISSY EN FRANCE (FRANCE)	443 014 527	46,33	50,00
DUTYFLY SOLUTIONS ESPANA (EX AIR ESPANA)	MADRID (ESPAGNE)		46,33	50,00
DUTYFLY SOLUTIONS ITALIA (EX AIR ITALIA)	MILAN (ITALIE)		46,33	50,00
ETEP OPÉRATIONS SNC	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	979 864 006	50,00	50,00
EXTIME DUTY FREE PARIS SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	448 457 978	45,40	49,00
HAINAN HAILA COMMERCIAL MANAGEMENT CO, LTD	HAIKOU (CHINE)		37,46	49,00
HBF PFC ATL JV, LLC	ATLANTA (USA)		50,00	50,00
INMEDIO SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00
JD WORLDWIDE-LAGARDÈRE (HK) COMPANY LIMITED	CHEUNG (CHINE)		37,46	49,00
JING GE (HAINAN) BUSINESS MANAGEMENT CO, LTD	HAIKOU (CHINE)		37,46	49,00
LAGARDÈRE KSA	RIYAD (ARABIE SAOUDITE)		26,01	26,01
KSA HOLDING	DUBAI (ARABIE SAOUDITE)		51,00	51,00
EXTIME TRAVEL ESSENTIALS PARIS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	533 970 950	50,00	50,00
SDA CROATIA DOO	ZAGREB (CROATIE)		45,40	49,00
SERVY MENA PORTAL LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		39,52	51,00
AUTRES ACTIVITÉS				
GROUPE LAGARDÈRE MEDIA NEWS				
EUROPE RÉGIES OUEST	RENNES (FRANCE)	404 391 542	49,00	49,00
AUTRES LAGARDÈRE SPORTS				
SADDLEBROOK	WESLEY CHAPEL (USA)		30,00	30,00

Les sociétés contrôlées non consolidées car non significatives au 31 décembre 2024 sont les suivantes :

FILIALES CONTRÔLÉES NON CONSOLIDÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
DIFUSORA LAROUSSE DE COLOMBIA	BOGOTA (COLOMBIE)		100,00	100,00
EDITORA HATIER	SAO PAULO (BRÉSIL)		100,00	100,00
EDITORA SALVAT DO BRASIL LTDA	SAO PAULO (BRÉSIL)		100,00	100,00
FRANCE TÉLÉDISTRIBUTIQUE	MAUREPAS (FRANCE)	351 416 235	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS INC	NEW YORK (USA)	849 689 997	100,00	100,00
HACHETTE LIVRE MAROC	MOHAMMÉDIA (MAROC)		99,84	99,84
LIBRAIRIE PÉDAGOGIQUE DU CENTRE	MONTMORILLON (FRANCE)	326 980 026	100,00	100,00
LOGISPRO	VANVES (FRANCE)	381 652 049	100,00	100,00
PROLIVRE	PARIS (FRANCE)	788 242 501	99,68	100,00
MULTIMÉDIA DIFFUSION SERVICES	MALAKOFF (FRANCE)	388 221 681	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (HK) CO, LIMITED	HONG KONG (CHINE)		76,45	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL COLOMBIA SAS	CARTHAGÈNE (COLOMBIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE – FLAIRWAY TRAVEL RETAIL LTD	KIGALI (RWANDA)		51,00	51,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SRL	MOLDAVIE (MOLDAVIE)		100,00	100,00
AUTRES ACTIVITÉS				
LAGARDÈRE EXPRESSION	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	353 463 235	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACAD, INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LP12	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	907 992 424	100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE MEDIA NEWS				
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES (SHANGHAI) CONSULTING LIMITED	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES AMERICA, INC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES (THAILAND) LIMITED	BANGKOK (THAILANDE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES HONG KONG LIMITED	HONG KONG (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES TAIWAN LIMITED	TAIPEI (TAIWAN)		100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES KOREA LIMITED	SÉOUL (CORÉE DU SUD)		100,00	100,00
RFM EST	VANDOEUVRE-LES-NANCY (FRANCE)	402 062 269	74,80	74,80
SARL RFM AJACCIO	AJACCIO (FRANCE)	384 012 332	100,00	100,00
INTERACTIVE INVEST. CONSULTING	TAIPEI (TAIWAN)		100,00	100,00

NOTE 39 COMPTES CONSOLIDÉS 2023 ET 2022

En application de l'article 28 du règlement n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés, les comptes annuels et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 203 à 326 du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2023 déposé auprès de l'AMF en date du 21 mars 2024 sous le n° D.24-0148 ;
- les comptes consolidés, les comptes annuels et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 201 à 322 du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2022 déposé auprès de l'AMF en date du 14 mars 2023 sous le n° D.23-0090.

Les parties non incorporées de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document d'enregistrement universel.

5.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA

RFA

Commentaires sur les comptes annuels de Lagardère SA au 31 décembre 2024

ÉVÉNEMENTS DE LA PÉRIODE

Refinancement de la dette externe

L'acquisition effective du contrôle de Lagardère SA par Vivendi SE en novembre 2023 a conduit au remboursement anticipé d'une grande partie de la dette financière (1 203 M€) le 12 janvier 2024. Ce remboursement a été financé par un prêt consenti par Vivendi SE en décembre 2023 d'un montant de 1,9 Md€ ayant une maturité au 31 mars 2025.

Dans ce contexte, Lagardère SA a **finalisé le 7 juin 2024 une opération de refinancement** de 2 000 M€ qui comprend :

- un **emprunt bancaire de 700 M€** à échéance 24 mois avec deux options de renouvellement à la main de Lagardère pour successivement 12 mois puis 6 mois. Cet emprunt porte intérêt à taux variable basé sur l'Euribor avec une marge croissante en fonction de l'échéance ;
- un **emprunt bancaire de 600 M€** à échéance 5 ans, remboursable par tranches annuelles de 75 M€ entre 2025 et 2028, puis pour le solde de 300 M€ à l'échéance. Cet emprunt porte intérêt à taux variable basé sur l'Euribor avec une marge dépendante du ratio de levier calculé en divisant l'endettement net par l'EBITDA récurrent ;
- deux **prêts d'actionnaire consentis par Vivendi SE** en substitution du prêt initial de 1 900 M€ du 12 décembre 2023, respectivement de **500 M€** à échéance au 7 décembre 2029, et une ligne de crédit de 150 M€ tirée pour 70 M€ qui a été remboursé en octobre 2024.

Par ailleurs, une facilité de crédit renouvelable de 700 M€ pour une durée de 5 ans a été mise en place en juin 2024, non tirée au 31 décembre 2024. Elle remplace le crédit syndiqué de mai 2015 dont le montant maximum disponible était de 982 M€ jusqu'en avril 2025.

De plus, la ligne de crédit de 150 M€ avec Vivendi SE, a été ramené à 40 M€, non tirée au 31 décembre 2024 par avenant le 16 décembre 2024.

Après remboursement anticipé des emprunts obligataires pour (i) 1 203 M€ de nominal et 7 M€ d'intérêt le 12 janvier 2024 et (ii) 39,5 M€ de solde de l'emprunt obligataire émis en 2017 le 21 juin 2024, le montant de emprunts obligataires restant dû au 31 décembre 2024 s'élève à 57,3 M€ dont 48,8 M€ à échéance 2026 et 8,5 M€ à échéance 2027. En janvier 2025, des obligataires ont fait valoir la clause de changement de contrôle qui contraint Lagardère SA au remboursement anticipé le 5 février 2025 de respectivement 29 M€ et 5 M€ de ces emprunts. Le solde restant dû après ce remboursement est de 23 M€ à plus d'un an.

Les emprunts Schuldschein arrivant à échéance **le 26 juin 2024 pour un montant de 190 M€** ont été remboursés. **Le solde restant de 35 M€,** initialement à échéance au 26 juin 2026 **a été remboursé le 27 décembre 2024.**

Le programme de billets de trésorerie (NEU CP) est poursuivi et les émissions s'élèvent à 179 M€ à fin décembre 2024, contre 561 M€ fin 2023.

AJUSTEMENT DE LA COUVERTURE DES PRÊTS EN DOLLAR US

Au 31 décembre 2023, les prêts en dollar US consentis à Lagardère North America pour les acquisitions en 2015 et 2028 de Paradies et HBF Vino Volo s'élevaient à 695 M$ dont 495 M$ à échéance en 2024. Ces prêts étaient couverts à hauteur de 265 M$ de cross currency swaps.

En juin 2024, deux de ces prêts d'un nominal total de 495 M$ arrivant à échéance le 21 juin 2024 ont été renouvelés, leur maturité étendue au 21 juin 2029 et les taux d'intérêt alignés au taux de marché à c. 7,35 % contre c. 4 % antérieurement. À la même date, Lagardère a remboursé 165 M$ de cross currency swaps arrivés à échéance générant une perte de change de -9 M€. Le 18 juillet 2024, Lagardère a souscrit 247,5 M$ de cross currency swaps à échéance du 21 juin 2029.

Au 31 décembre 2024, les prêts à Lagardère North America s'élèvent à 695 M$ et sont couverts par 347,5 M$ de cross currency swaps.

SCISSION PARTIELLE DE VIVENDI SE – APPORT DES TITRES LAGARDÈRE SA À LOUIS HACHETTE GROUP

À la suite de la scission partielle de Vivendi SE, la participation de 66,53 % qu'elle détenait dans Lagardère SA a été apportée avec l'intégralité du capital de Prisma Media à la société Louis Hachette Group le 13 décembre 2024.

5.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat simplifié se présente comme suit :

(en M€)	2024	2023
Produits d'exploitation	**43**	39
Résultat d'exploitation	**(33)**	(20)
Résultat financier	**(34)**	(16)
Résultat courant	**(67)**	(36)
Résultat exceptionnel	**-**	-
Profit d'impôts	**53**	44
Résultat net comptable	(14)	8

En 2024, **le résultat d'exploitation,** qui est principalement constitué de l'écart entre les frais de fonctionnement de la holding et les prestations et redevances facturées aux branches du Groupe, s'établit à -33 M€ en baisse de -13 M€ par rapport au 31 décembre 2023.

Les produits d'exploitation s'élèvent à 43 M€, et enregistrent une hausse de +4 M€ par rapport à 2023 sur les redevances de marque.

Les charges d'exploitation de l'exercice s'élèvent à -76 M€, en hausse de -17 M€. Elles intègrent notamment des frais de refinancement de -19 M€. En 2023, les charges d'exploitation enregistraient des coûts de conseils supportés dans le cadre de la prise de contrôle par Vivendi SE de -12 M€.

Lagardère SA assure directement la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux. En 2024, elle est l'employeur de six responsables des directions centrales et dirigeants du Groupe, lesquels s'appuient sur les moyens humains et matériels que Lagardère Ressources leur met à disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision. En contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes. Par ailleurs, Lagardère SA prend directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès de conseils extérieurs.

Le **résultat financier** s'analyse comme suit :

(en M€)	2024	2023
Produits des VMP et assimilés	**2**	1
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	**31**	32
Intérêts et charges sur emprunts	**(131)**	(79)
Charges financières nettes	**(98)**	**(46)**
Dividendes encaissés ou à recevoir	**77**	34
Dotations et reprises de provisions	**(5)**	(6)
Autres éléments	**(8)**	2
Résultat financier	(34)	(16)

Le résultat financier est négatif à -34 M€, en diminution de –18 M€ par rapport à 2023.

Les principales évolutions par poste se présentent comme suit :

- les **produits des VMP et assimilés** sont en hausse à +2 M€ au 31 décembre 2024 (+1 M€ au 31 décembre 2023) ;
- **les intérêts nets sont stables et intègrent principalement des intérêts reçus sur les prêts de 695 M$** accordés à Lagardère North America pour les acquisitions de Paradies en 2015 et Hojeij Branded Foods en 2018 en légère hausse à +35 M€ en 2024 ;
- **les intérêts et charges sur emprunts** de -131 M€ (-79 M€ au 31 décembre 2023) s'alourdissent de -52 M€ sous l'effet du recours au tirage sur la ligne de crédit court terme auprès de Vivendi SE et des nouveaux emprunts bancaires, ces nouveaux financements portant intérêt à des taux supérieurs aux taux des emprunts obligataires et emprunts Schuldschein qui ont dû être remboursés après l'activation des clauses de changement de contrôle début 2024 ;
- les **dividendes** augmentent de +43 M€ et incluent un dividende de 59 M€ de Lagardère Finance (25 M€ en 2023), 18 M€ de Lagardère Participations (7 M€ en 2023). Lagardère Ressources n'a pas versé de dividendes en 2024 (+2 M€ en 2023). Lagardère Media n'a versé aucun dividende sur 2024 et 2023 ;
- les **dotations nettes de provisions** enregistrent une dotation aux provisions pour dépréciation des titres FCPR Idinvest de –5 M€. Au 31 décembre 2023, elles s'élevaient à -6 M€ et étaient constituées principalement par une dotation de -2 M€ portant sur les titres de participation de Lagardère Ressources et par une dotation de -4 M€ sur les amortissements de primes de remboursement des emprunts obligataires devenus exigibles en janvier 2024 ;
- les **autres éléments** de -8 M€ sont principalement constitués du résultat de change négatif sur les opérations de remboursement de 165 M$ de cross currency swaps en juin 2024 de -9 M€.

Le résultat exceptionnel est non significatif au 31 décembre 2024, comme au 31 décembre 2023.

Le profit d'impôt s'élève à +53 M€ en 2024. Il comprend une charge d'impôt Groupe de -8 M€ (incluant les crédits d'impôts de l'année) et un produit d'intégration fiscale de +61 M€. Au 31 décembre 2023, il comprenait un produit d'impôt Groupe de +2 M€ et un produit d'intégration fiscale de +42 M€.

5.4.2 BILAN ET FINANCEMENT

▪ Actif

(en M€)	31.12.2024	31.12.2023
Actif immobilisé	**5 145**	5 106
Créances d'exploitation et divers	**47**	36
Disponibilités	**1**	1
Total actif	5 193	5 143

▪ Passif

(en M€)	31.12.2024	31.12.2023
Capitaux propres	**2 484**	2 601
Provisions pour risques et charges	**-**	-
Dettes financières	**2 612**	2 486
Concours bancaires à court terme	**-**	-
Autres dettes	**97**	56
Total passif	5 193	5 143

▪ Financement

(en M€)	2024	2023
Flux générés (consommés) par l'activité	**5**	(23)
Solde des opérations d'investissement	**108**	216
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	**113**	**193**
Solde des opérations financières	**(113)**	**(203)**
Variation de trésorerie	**-**	(10)
Trésorerie début de période	**1**	**11**
Trésorerie fin de période	1	1

Au tableau de financement, **les flux générés par l'activité,** qui intègrent l'encaissement en légère augmentation des produits de redevances et de prestations, s'élèvent à +5 M€ à fin décembre 2024 en amélioration de +28 M€ par rapport à 2023. Celle-ci s'explique principalement par l'augmentation des paiements d'impôt reçus des filiales du groupe fiscal pour +30 M€. Au 31 décembre 2023, les flux consommés s'expliquaient par une hausse de 33 M€ de paiement de factures fournisseurs, essentiellement Lagardère Ressources, relatives à 2022 incluant des coûts liés à l'OPA de Vivendi SE sur Lagardère SA payées en 2023.

Les flux nets d'investissement représentent un encaissement de +108 M€ en 2024 et inclut :

- les intérêts reçus sur les prêts aux filiales et le compte courant de trésorerie de Lagardère Finance pour +38 M€, contre +32 M€ en 2023 ;
- les dividendes reçus de Lagardère Finance et Lagardère Participations pour +77 M€, contre +34 M€ en 2023 ;
- les dividendes de FCPR Idinvest pour +2 M€ ;
- des achats pour -9 M€ d'actions propres dans le cadre du programme de rachats d'actions.

Les opérations financières dégagent un flux négatif de –113 M€ qui inclut principalement :

- la diminution de l'en-cours de billets de trésorerie court terme pour un montant net de -388 M€ ;
- l'augmentation de l'en-cours de billets de trésorerie moyen terme pour un montant net de +10 M€ ;
- le remboursement de plusieurs emprunts obligataires pour un total de -1 243 M€ ;
- le remboursement des prêts Schuldschein pour un total de –225 M€ ;
- la souscription de deux emprunts bancaires pour un total de +1 300 M€ ;
- le tirage de +500 M€ à la suite de l'amendement de la convention de prêt d'actionnaire avec Vivendi SE ;
- le remboursement du tirage de -270 M€ sur la convention de prêt mis en place par Vivendi SE ;
- des intérêts payés pour -139 M€ ;
- l'augmentation des sommes empruntées auprès de Lagardère Finance pour +436 M€ ;
- le paiement d'un dividende de 92 M€, contre 183 M€ en 2023.

L'endettement net total représenté par la trésorerie disponible diminué des dettes financières évolue comme suit :

(en M€)	31.12.2024	31.12.2023
Trésorerie (endettement) net total	(2 611)	(2 485)

Sur l'exercice 2024, l'endettement net augmente de 126 M€.

Les emprunts et dettes financières sont détaillées en notes 6 et 7.

5.4.3 AUTRES INFORMATIONS

DÉLAIS DE PAIEMENT

Conformément aux dispositions prévues par le Code de commerce, il est précisé que la totalité des dettes fournisseurs de Lagardère SA au 31 décembre 2024 est exigible à moins de 30 jours.

Vous trouverez ci-dessous le tableau présentant les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients mentionnés à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

	Factures reçues non réglées au 31.12.2024 dont le terme est échu						Factures émises non réglées au 31.12.2024 dont le terme est échu					
Délais de paiement	**0 jour**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**	**0 jour**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	**14**					**20**	**-**					**3**
Montant total des factures concernées HT (en milliers d'euros)	**640**	**967**	**-**	**-**	**-**	**967**	**-**	**30**	**-**	**-**	**-**	**30**
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	**1 %**	**1 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**1 %**						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues				**2**						**-**		
Montant total des factures exclues HT (en euros)				**5 209 €**						**0 €**		
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement				**Délais contractuels : 30 jours**						**Délais contractuels : 0 jours**		

AUTRES INFORMATIONS

Le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts comptabilisées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 s'élève à 5 596 euros. L'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges s'élève à 0 euro. Les dépenses visées au 5 de l'article 39 du Code général des impôts ne sont pas excessives et sont engagées dans l'intérêt de la société.

Frais généraux réintégrés dans le bénéfice imposable à la suite d'un rehaussement fiscal lors de la dernière vérification de comptabilité : néant.

5.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2024

RFA

▪ Bilan de la société mère

Actif (en M€)	31.12.2024 Montants bruts	31.12.2024 Amortissements et dépréciations	31.12.2024 Montants nets	31.12.2023 Montants nets
Immobilisations corporelles et incorporelles	**2**	**2**	**-**	-
Immobilisations financières :				
▸ *Participations*	*4 563*	*108*	***4 455***	*4 455*
▸ *Créances rattachées aux participations*	*679*	*-*	***679***	*632*
▸ *Autres titres immobilisés*	*15*	*5*	***10***	*17*
▸ *Prêts*	*-*	*-*	***-***	*-*
▸ *Autres immobilisations financières*	*1*	*-*	***1***	*2*
Actif immobilisé	**5 260**	**115**	**5 145**	**5 106**
Créances d'exploitation	**2**	**-**	**2**	1
Créances diverses	**26**	**-**	**26**	26
Valeurs mobilières de placement	**1**	**-**	**1**	1
Disponibilités	**-**	**-**	**-**	-
Charges constatées d'avance	**2**	**-**	**2**	3
Actif circulant	**31**	**-**	**31**	**31**
Charges à répartir sur plusieurs exercices	**-**	**-**	**-**	-
Écarts de conversion – Actif	**17**	**-**	**17**	6
Total Actif	5 308	115	5 193	5 143

Passif	**31.12.2024**	**31.12.2023**
(en M€)	**Montants**	**Montants**
Capital social	**861**	861
Primes d'émission, de fusion et d'apport	**141**	153
Réserves :	**-**	-
▸ *Réserve légale*	***87***	*87*
▸ *Réserves*	**-**	-
▸ *Autres réserves*	***1 409***	*1 470*
Report à nouveau	**-**	22
Résultat net de l'exercice	**(14)**	8
Acompte sur dividendes distribués en instance d'affectation	**-**	-
Capitaux propres	**2 484**	**2 601**
Provisions pour risques et charges	**-**	-
Emprunts assortis de conditions particulières	**-**	-
Dettes financières :	**2 612**	2 486
▸ *Emprunts obligataires*	***58***	*1 307*
▸ *Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit*	***1 487***	*787*
▸ *Dettes financières diverses dont dettes rattachées à des participations*	***1 067***	*392*
Dettes d'exploitation	**10**	16
Dettes diverses	**29**	19
Comptes de régularisation	**-**	-
Écart de conversion – Passif	**58**	21
Total passif	5 193	5 143

▪ Résultat de la société mère

(en M€)	2024	2023
Produits d'exploitation (*)	**43**	39
Charges d'exploitation	**(76)**	(59)
Résultat d'exploitation	**(33)**	**(20)**
Produits financiers	**129**	77
Charges financières	**(158)**	(87)
Variation des provisions	**(5)**	(6)
Résultat financier	**(34)**	**(16)**
Résultat courant avant impôt	**(67)**	**(36)**
Résultat exceptionnel	**-**	**-**
Impôt sur les résultats	**53**	44
Résultat net	(14)	8

(*) Dont prestations de services à nos filiales françaises en 2024 : 7 M€.

▪ Tableau de financement de la société mère

(en M€)	2024	2023
Résultat net	**(14)**	8
Impôts sur le résultat	**(53)**	(44)
Charges d'intérêts nettes	**101**	47
Dividendes reçus	**(79)**	(35)
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	**4**	5
Résultat sur cession d'immobilisations	**-**	-
Variation du besoin en fonds de roulement	**(5)**	(25)
Impôts payés	**51**	21
Flux générés (consommés) par l'activité	**5**	**(23)**
Investissements financiers	**(9)**	-
Dividendes reçus	**79**	35
Intérêts encaissés sur prêts	**38**	35
Contrat de liquidité	**-**	-
Prix de vente des immobilisations cédées	**-**	-
Diminution des créances et des prêts	**-**	146
Solde des opérations d'investissement	**108**	**216**
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	**113**	**193**
Dividendes versés	**(92)**	(183)
Intérêts payés	**(139)**	(87)
Augmentation de capital en numéraire	**-**	-
Remboursement d'emprunts et dettes financières	**(2 197)**	(382)
Émission d'emprunts et dettes financières	**1 880**	460
Variation des comptes courants Groupe	**435**	(11)
Solde des opérations financières	**(113)**	**(203)**
Variation de trésorerie	**-**	(10)
Trésorerie début de période	**1**	**11**
Trésorerie fin de période	**1**	**1**

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2024

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

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

La société Lagardère SA, société mère du groupe Lagardère, dont le siège social se situe au 4, rue de Presbourg à Paris (75116) – Siret n° 32036644600013, est un holding financier dont le bilan porte les participations ainsi que les moyens de financement du Groupe.

Depuis le 1er janvier 2014, Lagardère SA assure directement la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux, et ce en lieu et place de sa filiale Lagardère Ressources. Ce changement avait entraîné les modifications suivantes au sein de l'organisation :

- Lagardère SA, société sans salariés jusqu'à cette date, est employeur de six responsables de directions centrales, lesquels s'appuient sur les moyens humains et matériels que Lagardère Ressources a conservés, qu'elle met à leur disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision ;
- en contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes.

Par ailleurs, et comme par le passé, Lagardère SA continue de prendre directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès d'intervenants extérieurs.

PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

1. GÉNÉRALITÉS

Les comptes annuels sont établis en conformité avec les principes et méthodes comptables définis par le plan comptable général tel que présenté par le règlement n° 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC) du 5 juin 2014 et complété des règlements subséquents. Ils respectent en particulier les dispositions du règlement 2015-05 de l'ANC relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture dont l'application est obligatoire depuis l'exercice 2017. Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité d'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels. La méthode normalement retenue est l'évaluation aux coûts historiques des éléments inscrits en comptabilité.

2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

À chaque clôture la valeur d'inventaire est déterminée sur la base de la plus élevée de la valeur d'utilité et de la valeur vénale. La valeur d'utilité est déterminée selon une approche mixte basée sur l'actif net comptable ou l'actif net comptable réévalué, lui-même déterminé sur la base des perspectives attendues sur les années futures.

La recouvrabilité des créances rattachées à des participations est appréciée en fonction des caractéristiques des prêts et des perspectives de profitabilité des entités concernées. En principe, la dépréciation de ces créances n'intervient qu'après la dépréciation totale des titres de participation correspondants.

3. VALEURS MOBILIÈRES

Les titres de placement sont comptabilisés au coût d'achat suivant la méthode FIFO. Des dépréciations sont constituées lorsque la cotation ou la valeur de réalisation de ces titres à la date de clôture est inférieure au coût d'entrée en portefeuille.

4. OPÉRATIONS EN DEVISES

Les créances, dettes, prêts et emprunts en devises sont convertis au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture en contrepartie des postes « Écarts de conversion – Actif/Passif » au bilan. Les gains de change latents n'entrent pas dans la formation du résultat comptable.

Une provision pour pertes de change est constituée à hauteur de la totalité des pertes latentes à l'exception des situations suivantes :

- en cas de couverture, la provision n'est constituée qu'à hauteur du risque non couvert ;
- lorsque les pertes ou gains de change latents portent sur des opérations dont l'échéance est comprise dans le même exercice comptable, la provision est limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

Les comptes bancaires en devises sont revalorisés au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture par contrepartie du résultat de change.

5. INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME

La société est amenée à utiliser des dérivés de change et de taux pour couvrir ses emprunts et/ou les prêts accordés aux sociétés du Groupe :

- les dérivés souscrits en couverture des créances, dettes, prêts ou emprunts en devises sont revalorisés au bilan au titre de leur composante change afin de matérialiser l'effet de symétrie au niveau des « Écarts de conversion – Actif/Passif » au bilan ;
- les pertes ou gains de change latents peuvent être considérés comme concourant à une position globale de change et ainsi permettre de limiter la provision pour pertes de change à l'excédent des pertes sur les gains tant que l'échéance des éléments inclus dans la position est comprise dans le même exercice comptable.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

1. ACTIF IMMOBILISÉ

Les **variations des valeurs brutes** s'analysent comme suit :

	01.01.2024	Augmentation	Diminution	31.12.2024
Immobilisations corporelles et incorporelles	**2**	**-**	**-**	**2**
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres (*)	**4 581**	10	13	**4 578**
Créances rattachées à des participations	**632**	47	-	**679**
Autres immobilisations financières	**2**	-	1	**1**
Total	5 217	57	14	5 260

(*) Ce poste inclut les parts dans le FCPR Idinvest pour 11 M€. 10 M€ ont déjà été souscrits au 31 décembre 2024.

Le poste **participations et autres titres** s'élève à 4 578 M€ à fin décembre 2024 et inclut :

- l'acquisition pour 1 M€ et la cession pour 1 M€ de titres d'autocontrôle dans le cadre du contrat de liquidité ;
- l'acquisition pour 9 M€ de titres d'autocontrôle dans le cadre du programme de rachats d'actions ;
- l'annulation de la valeur brute des actions d'autocontrôle par voie de réduction de capital pour -12 M€.

Les **créances rattachées à des participations** sont constituées principalement :

- des prêts en dollars US consentis à Lagardère North America dans le cadre du financement de l'acquisition du groupe Paradies en 2015 pour 530 M$ et du groupe HBF (Hojeij Branded Foods) pour 330 M$ fin 2018. Le prêt de 530 M$ a été remboursé à hauteur de 165 M$ en 2023, portant le prêt à 695 M$. Une partie de ce prêt à échéance du 21 juin 2024 pour 495 M$ a été renouvelé jusqu'au 21 juin 2029. L'augmentation de +37 M€ provient de la revalorisation des prêts au taux de clôture ;
- du compte courant de trésorerie en dollars de Lagardère Finance pour +10 M€.

Les **variations des amortissements et dépréciations** s'analysent comme suit :

	01.01.2024	Augmentation	Diminution	31.12.2024
Immobilisations corporelles et incorporelles	**(2)**	**-**	**-**	**(2)**
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres	**(109)**	(5)	-	**(113)**
Créances rattachées à des participations	**-**	-	-	
Total	(111)	(5)	-	(115)

2. CRÉANCES

Au 31 décembre 2024, les **créances** se ventilent par échéance comme suit :

	Montant brut	Échéance à moins d'un an	Échéance à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé	679	1	678
Créances de l'actif circulant	28	28	-
Total	707	29	678

Les créances de l'actif immobilisé correspondent principalement aux prêts consentis à Lagardère North America pour 695 M$ et au compte courant de trésorerie en dollars de Lagardère Finance de 10 M€ (cf. supra).

Les créances de l'actif circulant comprennent :

- les créances clients intra-groupe pour 2 M€ ;
- les créances sur l'État pour 10 M€ constituées principalement de créances sur l'impôt société pour 8 M€ et de créances de TVA pour 2 M€ ;
- les créances intra-groupe d'intégration fiscale pour 16 M€.

3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2024	31.12.2023
Valeur brute	**1**	1
Dépréciation	**-**	-
Valeur nette	**1**	**1**
Valeur d'inventaire	**1**	1
Plus-values potentielles	**-**	**-**

4. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

	Capital social	Primes et réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Acompte sur dividende en instance d'affectation	Total
Capitaux propres au 31.12.2023	**861**	**1 710**	**22**	**8**	**-**	**2 601**
Réduction de capital	(4)	(7)	-	-	-	(11)
Augmentation de capital	4	(4)	-	-	-	-
Affectation du résultat 2023	-	-	8	(8)	-	-
Dividendes distribués	-	(62)	(30)	-	-	(92)
Résultat de l'exercice	-	-	-	(14)	-	(14)
Capitaux propres au 31.12.2024	861	1 637	-	(14)	-	2 484

Au 31 décembre 2024, le capital social de Lagardère SA s'élève à 861 289 121,80 € et est divisé en 141 194 938 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

Le 25 septembre 2024, il a été procédé à une réduction de capital par annulation de 553 470 actions d'autocontrôle pour un montant de 12 M€. Cette opération vient à la suite de l'augmentation de capital réalisée par incorporation de réserves portant sur 615 122 actions d'un montant de 4 M€.

Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées définitivement :

- le 25 septembre 2024 aux bénéficiaires des plans AGP et AGAP 2021 (615 122 actions).

5. ACTIONS PROPRES

Les actions propres détenues par Lagardère SA sont comptabilisées en immobilisations financières. L'évolution du nombre d'actions propres au cours de 2024 est la suivante :

	2024
Détention au 1er janvier	**332 921**
Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité (*)	**61 934**
Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité (*)	**(68 428)**
Achats (pour actions propres affectées aux salariés)	**441 475**
Attributions	**-**
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	**(553 470)**
Détention au 31 décembre	214 432

(*) Contrat de liquidité conclu en octobre 2022 avec BNP Exane, destiné à animer le marché du titre.

6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

La prise de contrôle de Vivendi SE sur le groupe Lagardère le 23 novembre 2023 a entraîné **l'activation des clauses de changement de contrôle des emprunts obligataires et des prêts Schuldschein** permettant aux préteurs de demander le remboursement pour le 12 janvier 2024.

Lagardère SA a émis le 14 juin 2017 avec règlement le 21 juin 2017 un **emprunt obligataire de 300 M€** remboursé à **échéance le 21 juin 2024** au taux fixe de 1,625 %. Pour l'année 2024, la charge d'intérêt s'élève à 0,5 M€ (5 M€ en 2023).

Lagardère SA a émis le 9 octobre 2019 avec règlement le 16 octobre 2019 un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à échéance du 16 octobre 2026 au taux fixe de 2,125 %. Cet emprunt a été remboursé partiellement le **12 janvier 2024 pour un montant de 451,2 M€.** Pour l'année 2024, la charge d'intérêt s'élève à 1 M€ (11 M€ en 2023).

Lagardère SA a émis le 30 septembre 2021 avec règlement le 7 octobre 2021 un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à échéance du 7 octobre 2027 au taux fixe de 1,75 %. Cet emprunt a été remboursé partiellement le **12 janvier 2024 pour un montant de 491,5 M€.** Pour l'année 2024, la charge d'intérêt s'élève à 0,5 M€ (9 M€ en 2023).

En janvier 2025, selon le même mécanisme de demande de remboursement anticipé au titre du changement de contrôle sur Lagardère, des obligataires ont activé leur droit et le remboursement de respectivement 29 M€ et 5 M€ des emprunts à échéance 2026 et 2027 est intervenu le 5 février 2025. Le solde restant dû après ce remboursement est de 23 M€ à plus d'un an.

7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	31.12.2024	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	**58**	34	24	-
Titres négociables	**183**	183	-	-
Emprunts et dettes financières divers	**2 371**	5	1 800	566
Dettes d'exploitation et dettes diverses	**39**	39	-	-
Total général	2 651	261	1 824	566

Les **emprunts obligataires** sont détaillés en note 6.

Les **titres de créances négociables** comprennent :

- les billets de trésorerie émis dans le programme (NEU CP) dont le plafond est de 850 M€. Les émissions s'élèvent à 173 M€ à fin décembre 2024, contre 561 M€ à fin 2023 ;
- les titres négociables à moyen terme (NEU MTN) dont le plafond est de 200 M€. Les émissions s'élèvent à 10 M€ à fin décembre 2024. Aucune émission à fin décembre 2023.

Les **emprunts et dettes financières divers** d'un montant de 2 371 M€ se décomposent en :

- 500 M€ à échéance du 7 décembre 2029 correspondant au prêt accordé par Vivendi SE le 13 juin 2024 ;
- 566 M€ à échéance supérieure à 5 ans correspondant au compte courant avec Lagardère Finance ;
- 700 M€ à échéance du 13 juin 2026 correspondant à un emprunt bancaire ;
- 600 M€ à échéance du 13 juin 2029 correspondant à un emprunt bancaire ;
- 5 M€ à échéance de moins d'un an(intérêts courus non échus sur cross currency swaps EUR/USD et sur emprunts).

8. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Nature des provisions et dépréciations	01.01.2024	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.2024
Provisions pour risques et charges (*)	-	-	-	-
Dépréciations				
▸ des immobilisations financières (**)	109	5	-	**113**
▸ autres	-	-	-	-
Sous-total dépréciations	**109**	**5**	-	**113**
Total provisions et dépréciations	109	5	-	113
Dont dotations et reprises				
▸ *exploitation*		-	-	
▸ *financières*		*5*	-	
▸ *exceptionnelles*		-	-	

(*) Dont reprise de risques éteints et non utilisés en 2024 à néant.
(**) Le détail est présenté en note 1.

9. MONTANT DES POSTES DU BILAN CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION (EN VALEUR NETTE)

Postes d'actif	
Immobilisations financières	5 124
Créances de l'actif circulant	28
Autres	-

Postes de passif	
Dettes financières	566
Dettes d'exploitation et diverses	14
Autres	-

Les immobilisations financières incluent principalement les titres de Lagardère Media, Lagardère Finance ainsi que les prêts consentis à Lagardère North America.

Les dettes financières sont composées du compte courant avec Lagardère Finance.

Les créances de l'actif circulant et les dettes d'exploitation comprennent les comptes clients et fournisseurs intra-groupe ainsi que les comptes courants d'intégration fiscale.

10. MONTANT DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION

Charges	
D'exploitation (*)	45
Financières	7
Exceptionnelles	-

Produits	
D'exploitation (**)	42
Financiers (***)	116
Exceptionnels	-

(*) Prestation générale Lagardère Ressources.
(**) Dont prestations de services 7 M€, redevance de marques 35 M€.
(***) Dont dividendes 77 M€, intérêts sur prêt et compte courant 38 M€.

11. PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER

Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan	
Immobilisations financières	1
Créances de l'actif circulant	8
Disponibilités	-
Total	9

Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	
Dettes financières	5
Dettes d'exploitation et dettes diverses	8
	-
Total	13

12. RÉSULTAT FINANCIER

	2024	2023
Produits financiers	**130**	**77**
Produits financiers de participations	**116**	66
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	**2**	1
Autres intérêts et produits assimilés	**9**	5
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	**-**	-
Reprises de provisions et transfert de charges	**-**	-
Gains de change	**3**	5
Charges financières	**(164)**	**(93)**
Intérêts et charges assimilés	**(147)**	(84)
Dotations aux provisions	**(6)**	(6)
Pertes de change	**(11)**	(3)
Résultat financier	(34)	(16)

13. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2024	2023
Plus et moins-values de cessions d'actifs	-	-
Dotations et reprises de provisions	-	1
Autres produits et charges exceptionnels	-	(1)
Résultat exceptionnel	-	-

14. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Au sein du groupe fiscal dont Lagardère SA est la tête de groupe, les relations sont régies par une convention dont les principes sont résumés ci-dessous :

- les sociétés intégrées fiscalement bénéficient d'une situation identique à celle qui aurait été la leur, en l'absence d'intégration ;
- toutes les charges complémentaires sont enregistrées chez Lagardère SA qui bénéficie en contrepartie des économies éventuelles engendrées par ce régime.

À ce titre, la société Lagardère SA a enregistré un profit d'impôt de +53 M€ au 31 décembre 2024, correspond au produit d'intégration fiscale à hauteur de +61 M€ et d'une charge d'impôt Groupe de -8 M€.

L'impôt reçu des filiales intégrées fiscalement s'élève à +51 M€ en 2024, l'impôt payé à l'État au titre du groupe fiscal s'élève à -7 M€.

Au 31 décembre 2024, le groupe fiscal constitué par Lagardère SA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de plus de 495 M€ (en base), dont 190 M€ font l'objet d'une contestation de l'administration fiscale. Les déficits reportables en France n'ont pas de date d'expiration.

15. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements donnés	Montants	Engagements reçus	Montants
Engagements donnés pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats	3	Lignes de crédit autorisées et non utilisées (*)	740
Garanties données au profit de tiers	-	Contregaranties reçues de tiers	-

(*) Au 31 décembre 2024, le montant de ses lignes de crédit autorisées et non utilisées est de 700 M€ sur le crédit syndiqué et de 40 M€ pour la convention de prêt avec Vivendi SE.

▪ Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2022 à 2024, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés et dirigeants du Groupe, portant sur les quantités suivantes :

	Nombre de droits à actions gratuites attribués à l'origine	Nombre de droits restants au 31 décembre 2024
Plans du 14 mars 2022	806 800	**803 050**
Plans du 18 avril 2023	794 600	**792 350**
Plans du 25 avril 2024	767 450	**757 700**
Plan du 21 octobre 2024	30 000	**30 000**

Par ailleurs, un plan d'attribution de 741 200 actions gratuites a été mis en place au profit des salariés qui répondent aux critères ci-après : deux ans d'ancienneté minimum, un temps de travail pour le Groupe de minimum 50 % et ne pas être déjà bénéficiaire des plans d'actions gratuites classiques. Les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période. Dans certains pays, ce plan sera réglé en trésorerie pour une valeur de 64 950 actions au cours de bourse du jour de l'attribution définitive.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 14 mars 2022, du 18 avril 2023 et du 25 avril 2024, aucune condition de performance n'est requise et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période.

Pour les dirigeants du Groupe bénéficiaires des plans du 14 mars 2022, du 18 avril 2023, du 25 avril 2024 et du 21 octobre 2024 l'attribution des actions est soumise :

- d'une part, à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 15 mars 2025, 19 avril 2026, 26 avril 2027 et 22 octobre 2027 respectivement pour les plans 2022, 2023 et 2024 ;
- d'autre part :
  - pour les plans attribués en 2022 et 2023, à la réalisation d'objectifs internes au Groupe définis sur la base de critères financiers pour 70 % (taux de rendement des capitaux employés, free cash-flow et taux de marge opérationnelle) et de critères extra-financiers pour 30 % (taux de femmes parmi les top exécutifs, taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs, taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis). Si ces critères ne sont pas atteints, ils entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées,

– pour les plans attribués en 2024, à la réalisation d'objectifs internes au Groupe définis sur la base de critères financiers pour 70 % (Resop cumulé sur la période 2024-2026, free cash-flow et taux de marge opérationnelle) et de critères extra-financiers pour 30 % (taux de salarié formé à la lutte anti-corruption, taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs, taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis). Si ces critères ne sont pas atteints, ils entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

16. INSTRUMENTS FINANCIERS

Dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux d'intérêt générés par des financements externes ou des prêts et emprunts intra-groupe en monnaie étrangère, la société peut être amenée à contracter des instruments de couverture auprès d'établissements bancaires de premier plan.

Au 31 décembre 2024, Lagardère SA possède :

- des cross currency swaps qui permettent de couvrir à hauteur de 347 M$ les prêts de 695 M$ consentis par Lagardère SA à Lagardère North America.

	USD vendus à terme *(en millions)*	EUR achetés à terme *(en millions)*	Juste valeur au 31 décembre 2024 *(en M€)* (*)	Juste valeur au 31 décembre 2023 *(en M€)*
Cross currency swaps échéance 21 juin 2024	-	-	**-**	(6)
Cross currency swaps échéance 26 juin 2026	100	96	**(5)**	(2)
Cross currency swaps échéance 21 juin 2029	247	238	**(10)**	-
Achat à terme de devises échéance 15 mars 2024	-	-	**-**	(1)
Instruments dérivés de couverture	347	334	(15)	(9)

(*) Dont -17 M€ de composante change comptabilisée au bilan en « Créances/Dettes diverses » en contrepartie des « Écarts de conversion Actif/Passif » afin de matérialiser au bilan l'effet de symétrie de la couverture.

La réévaluation au taux de clôture des prêts accordés à Lagardère North America se traduit par un gain de change latent de 58 M€ et la réévaluation des instruments de couverture se traduit par une perte latente de -17 M€.

17. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

En janvier 2025, selon le même mécanisme de demande de remboursement anticipé au titre du changement de contrôle sur Lagardère, des obligataires ont activé leur droit et le remboursement de respectivement 29 M€ et 5 M€ des emprunts à échéance 2026 et 2027 est intervenu le 5 février 2025.

Informations concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats

▪ Filiales et participations au 31 décembre 2024

(En milliers d'euros)	Capital	Réserves hors résultat	Quote-part du capital détenue en %	Valeur comptable des titres détenus		Avances et prêts consentis par la Société et non remboursés	Montants des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation du dernier exercice	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
Renseignements concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la Société Lagardère SA, ou ayant une influence significative.										
A . – Filiales (50 % au moins du capital détenu par Lagardère SA)										
Lagardère Finance (Immeuble Octant, 4-10, avenue André Malraux, 92689 Levallois-Perret Cedex)	**1 540 000**	**175 241**	**100,00**	**1 695 000**	**1 695 000**	**10**		**12**	**74 707**	**59 052**
Lagardère Media (4, rue de Presbourg – 75116 Paris)	**879 611**	**(194 838)**	**100,00**	**2 730 374**	**2 730 374**			**136**	**45 404**	**0**
Lagardère Participations (4, rue de Presbourg – 75116 Paris)	**100**	**12**	**100,00**	**27 134**	**27 134**			**0**	**3 542**	**18 324**
Lagardère Ressources (Immeuble Octant, 4-10, avenue André Malraux, 92689 Levallois-Perret Cedex)	**2 000**	**(135)**	**100,00**	**110 132**	**2 297**			**48 225**	**449**	**0**
B . – Participations (10 % à 50 % du capital détenu par Lagardère SA)										
C . – Autres participations significatives (-10 % du capital détenu par Lagardère SA)										
Renseignements concernant les autres filiales et participations :										
A . – Filiales non reprises au paragraphe A										
▸ Autres filiales										
B . – Participations non reprises au paragraphe B										
▸ Autres filiales										
C . – Participations non reprises au paragraphe C										
▸ Autres filiales										

▪ Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2024

I. Titres de participations *(en milliers d'euros)*			
A. Participations françaises			
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €, dont :			
Nombre d'actions ou de parts :			
	280 000 000	Lagardère Finance	1 695 000
	54 974 977	Lagardère Media	2 730 374
	1 000 000	Lagardère Participations	27 134
	200 000	Lagardère Ressources	2 297
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €			0
Total des participations françaises			4 454 805
B. Participations étrangères			
Nombre d'actions ou de parts :			
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €			0
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €			0
Total des participations étrangères			0
Total des titres de participations			4 454 805
II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)			
C. Fonds d'investissement			
		FCPR IDINVEST	5 357
Total des fonds d'investissement			5 357
D. Actions propres			**4 494**
Total des actions propres			4 494
Total des autres titres immobilisés			9 851
III. Valeurs mobilières de placement (en milliers d'euros)			
Titres de placement français			
1. Actions et SICAV			
Nombre d'actions ou de parts : 25		BNP PAR MONEY	602
2. Fonds communs de placement			
Nombre d'actions ou de parts :			0
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)			602

5.5.1 AUTRE INFORMATION : RÉSULTATS DE LAGARDÈRE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(Articles R. 225-83 et R. 225-102 du Code de commerce)

Nature des indications	2020	2021	2022	2023	2024
I Capital en fin d'exercice *(en euros)*					
a) Capital social	799 913 045	860 913 045	860 913 045	860 913 045	**861 289 122**
b) Nombre des actions ordinaires existantes	131 133 286	141 133 286	141 133 286	141 133 286	**141 194 938**
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscriptions d'actions	-	-	-	-	**-**
d) Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	**-**
e) Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscriptions	-	-	-	-	**-**
II Opérations et résultat de l'exercice *(en milliers d'euros)*					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	49 754	30 137	35 621	38 599	**42 212**
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	(48 550)	(50 167)	(39 800)	(30 223)	**(62 534)**
c) Impôt sur les bénéfices (*)	35 780	43 522	27 094	43 743	**53 347**
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	(30 167)	20 763	1 005	8 076	**(14 371)**
e) Montant des bénéfices distribués	-	70 567	183 473	91 737	**94 601** (**)
III Résultat par action *(en euros)*					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	(0,10)	(0,05)	(0,09)	0,10	**(0,07)**
b) Résultat après impôts et charges calculées	(0,23)	0,15	0,01	0,06	**(0,10)**
c) Dividende distribué à chaque action	-	0,50	1,30	0,65	**0,67** (**)
IV Personnel *(en euros)*					
a) Effectif moyen des salariés employés	8	6	3	3	**6**
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	2 281 740	3 382 740	1 584 009	1 070 313	**1 777 862**
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	608 512	1 048 842	471 637	383 621	**584 594**

(*) Essentiellement boni d'intégration fiscale.
(**) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 la distribution d'un dividende unitaire de 0,67 € par action.

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

RFA

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère SA,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Lagardère SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes sur la période du 1er janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION BASÉE SUR LEUR VALEUR D'UTILITÉ ET DES CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

Risque identifié

Au 31 décembre 2024, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 4 455 millions d'euros, soit 86 % du total de l'actif. Les créances rattachées à des participations sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 679 millions d'euros, soit 13 % du total de l'actif.

Comme indiqué dans la section 2 de la note « Principes et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. À chaque clôture, la valeur d'inventaire est déterminée sur la base de la plus élevée de la valeur d'utilité et de la valeur vénale. La valeur d'utilité est déterminée selon une approche mixte basée sur l'actif net comptable ou l'actif net comptable réévalué, lui-même déterminé sur la base des perspectives attendues sur les années futures.

La recouvrabilité des créances rattachées à des participations est appréciée en fonction des caractéristiques des prêts et des perspectives de profitabilité des entités concernées. En principe, la dépréciation de ces créances n'intervient qu'après la dépréciation totale des titres de participation correspondants.

L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation et du caractère recouvrable des créances rattachées à des participations requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques tels que les capitaux propres, ou à des éléments prévisionnels tels que les perspectives de rentabilité et la situation économique.

Dans ce contexte et du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments, et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions et en raison de l'importance de leur valeur au bilan, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation basée sur leur valeur d'utilité et des créances rattachées constituait un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont principalement consisté à :

- prendre connaissance des modalités de mise en œuvre des évaluations réalisées par la direction ;
- contrôler, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation déterminées par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- pour les évaluations des titres de participation dont la valeur d'utilité est basée sur des éléments prévisionnels, examiner la correcte détermination de celle-ci et de la dépréciation éventuelle, et en particulier :
  - obtenir les prévisions de flux de trésorerie des entités concernées établies par la direction et apprécier leur cohérence avec les données prévisionnelles issues du budget,
  - analyser le caractère raisonnable et la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes,
  - rapprocher la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie ajustée du montant de la dette de l'entité considérée avec la valeur nette comptable des titres au bilan ;
- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées à des participations au regard des travaux réalisés sur l'évaluation des titres de participation.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et règlementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux Comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre Société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Lagardère SA par l'Assemblée Générale du 20 juin 1996 pour le cabinet Forvis Mazars SA et par celle du 18 avril 2023 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Forvis Mazars SA était dans la vingt-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans sa deuxième année.

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

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

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

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

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

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

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

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

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

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

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au Comité d'Audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

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

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 19 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

Forvis Mazars SA	**Deloitte & Associés**
Simon Beillevaire	Ariane Bucaille

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

RFA

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère SA,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la Société Lagardère SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes sur la période du 1er janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

ÉVALUATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE DES ÉCARTS D'ACQUISITION

(Notes 3.7, 3.12 et 10 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition figurant au bilan s'élève à 1 736 millions d'euros au 31 décembre 2024, représentant 18 % du total actif du bilan consolidé.

Comme indiqué dans la note 3.7 de l'annexe aux comptes consolidés, les écarts d'acquisition font l'objet de tests de perte de valeur lors de chaque clôture annuelle ou ponctuellement en cas d'indices de perte de valeur liés à l'apparition d'indicateurs de performances défavorables.

Comme indiqué dans la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, ces tests de perte de valeur sont réalisés au niveau des regroupements d'Unités Génératrices de Trésorerie (« UGT ») auxquels les écarts d'acquisition sont alloués, correspondant au niveau auquel ils sont suivis par la direction pour les besoins de la gestion interne.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur comptable des actifs entrant dans le champ d'application d'IAS 36 avec leur valeur recouvrable. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée dans le compte de résultat. La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre (i) la valeur d'utilité calculée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle l'écart d'acquisition appartient et (ii) la juste valeur diminuée des coûts de la vente calculée selon la méthode des comparables boursiers ou à défaut par référence à des valeurs de transaction récentes sur des actifs comparables.

Les flux de trésorerie futurs pris en compte pour tester la valeur des actifs sont ceux qui ressortent des budgets-plans internes établis en fin d'exercice, qui couvrent généralement une période de cinq ans et qui sont présentés au Conseil d'Administration. Pour certaines Unités Génératrices de Trésorerie de Lagardère Travel Retail, les périodes projetées peuvent être étendues au-delà des cinq ans pour tenir compte de la durée des contrats. Les budgets-plans reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets de l'environnement économique, notamment les tendances des marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités. Aux flux de trésorerie sont appliqués des taux d'actualisation après impôt, propres à chaque activité. Au-delà de la période couverte par les budgets-plans, un taux de croissance à long terme, qui est également spécifique à chaque activité, est appliqué.

Du fait de (i) l'importance significative de la valeur nette comptable des écarts d'acquisition au regard des comptes consolidés et parce que (ii) les tests de pertes de valeur sont sensibles à certaines données et hypothèses faisant appel au jugement de la direction, telles que les taux de croissance perpétuelle, les taux d'actualisation et les tendances de marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités et qui sous-tendent les flux de trésorerie prévisionnels, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté notamment à :

- prendre connaissance du processus mis en œuvre par la direction pour évaluer la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des Unités Génératrices de Trésorerie ou regroupements d'Unités Génératrices de Trésorerie auxquels les écarts d'acquisition sont alloués ;
- apprécier le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel elles s'inscrivent pour les Unités Génératrices de Trésorerie ou regroupements d'Unités Génératrices de Trésorerie les plus sensibles ;

- apprécier la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été présentées à votre Conseil d'Administration dans le cadre du processus budgétaire, tenant compte des perspectives de marché et tout particulièrement pour les Unités Génératrices de Trésorerie ou regroupements d'Unités Génératrices de Trésorerie de la branche Lagardère Travel Retail pour lesquelles les projections ont été étendues jusqu'en 2034 pour tenir compte de la durée des contrats dans les flux de trésorerie projetés ;
- apprécier, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, la pertinence des modèles d'évaluation utilisés, le caractère raisonnable des hypothèses appliquées aux projections de flux de trésorerie, notamment les taux de croissance à long terme et les taux d'actualisation, au regard des analyses de marché, des consensus des principaux acteurs et des environnements économiques dans lesquels opère votre Groupe. Nous avons également vérifié la correcte mise en œuvre arithmétique de ces modèles.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, et vérifié l'exactitude arithmétique des analyses de sensibilité présentées.

ESTIMATION DES RETOURS PRIS EN COMPTE DANS LA COMPTABILISATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU SEIN DE LA BRANCHE LAGARDÈRE PUBLISHING

(Notes 3.1 et 31 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

La comptabilisation du chiffre d'affaires de la branche Lagardère Publishing fait l'objet d'estimations de la direction, principalement concernant l'estimation des retours représentatifs du droit des distributeurs de retourner les ouvrages invendus, dont le montant s'élève à 248 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Les principes de comptabilisation sont décrits dans les notes 3.1 et 31 de l'annexe aux comptes consolidés. Le montant estimé des retours constitue une dette de remboursement comptabilisée au sein des autres passifs courants et en diminution du chiffre d'affaires, sur la base des ventes facturées au cours de l'exercice et des données historiques de retours. Ce calcul est statistique et se fonde sur les taux de retours observés sur l'exercice précédent, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

En raison de l'importance du montant estimé des retours et des hypothèses et zones de jugement de la direction intervenant dans le calcul, nous considérons que l'estimation des retours pris en compte dans la comptabilisation du chiffre d'affaires de la branche Lagardère Publishing constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des procédures et des contrôles clés mis en place par la direction sur le processus des ventes incluant le traitement des retours, ainsi que de la méthodologie de calcul et des principales hypothèses retenues pour estimer les retours à la clôture de l'exercice ;
- avec l'aide de nos spécialistes en analyse de données, procéder à une analyse du caractère raisonnable des hypothèses prises en compte pour le calcul de l'assiette des retours, comme notamment la durée sur laquelle sont observés les retours suite aux ventes ;
- procéder, par sondages, au rapprochement entre les données de flux de ventes et de retours retenus pour le calcul et les livres comptables dont elles sont issues ;
- vérifier la correcte application de la méthode statistique et l'exactitude arithmétique des calculs effectués ;
- identifier et analyser, par sondages, les situations particulières conduisant à des ajustements manuels.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

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

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

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux Comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1- 2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre Société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Lagardère SA par l'Assemblée Générale du 20 juin 1996 pour le cabinet Forvis Mazars SA et par celle du 18 avril 2023 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Forvis Mazars SA était dans la vingt-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la deuxième année.

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

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

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

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

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

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

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

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

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

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

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au Comité d'Audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

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

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 19 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

Forvis Mazars SA	**Deloitte & Associés**
Simon Beillevaire	Ariane Bucaille

5.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

RFA

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère SA,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société (la « Société »), nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

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

CONVENTION SOUMISE À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTION AUTORISÉE ET CONCLUE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Convention d'assistance conclue entre Lagardère Management et Lagardère Ressources et ses avenants

Personnes concernées

- Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de votre Société, Président de la société Lagardère Management jusqu'au 16 mai 2024 et administrateur de la société Lagardère Ressources ;
- M. Pierre Leroy, Directeur Général Délégué de votre Société jusqu'au 19 mars 2024, Directeur Général de la société Lagardère Management jusqu'au 31 mai 2024 et Président de la société Lagardère Ressources jusqu'au 29 mai 2024.

Modalités, nature et objet

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

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

Le 31 août 2020, aux termes d'une opération d'apport partiel d'actifs emportant transmission universelle de patrimoine pour la branche d'activité faisant l'objet de l'apport, la société Lagardère Management s'est substituée de plein droit à la société Lagardère Capital & Management (devenue Lagardère Capital) dans l'exécution de la convention d'assistance.

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

Par un avenant conclu le 28 décembre 2022 après autorisation du Conseil d'Administration en date du 9 décembre 2022 et approuvé par l'Assemblée Générale le 18 avril 2023, la rémunération hors taxes versée à la société Lagardère Management par la société Lagardère Ressources en contrepartie des services prévus dans la Convention d'Assistance a ainsi été modifiée à compter du 1er janvier 2023, cette rémunération, pour un exercice donné, devant être dorénavant égale à la somme des éléments suivants, sans application d'aucune marge :

(i) des rémunérations, avantages, indemnités et indemnisations de toute nature supportés par la société Lagardère Management au titre des personnes employées par elle et affectées à la réalisation de prestation d'assistance à la Direction Générale et aux directeurs centraux du groupe Lagardère dans leurs fonctions et responsabilités, en ce compris les provisions dotées ou payées au titre du régime de retraite à droits acquis (le « Nouveau Régime de Retraite »), et les différentes charges sociales et taxes qui y sont associées ;

(ii) du montant des honoraires de prestations administratives et comptables payés à la société Lagardère Ressources au titre du Contrat de Prestations de Services, au titre duquel la société Lagardère Ressources fournit des prestations d'environnement de travail et des prestations administratives et comptables au profit de la société Lagardère Management, cette dernière n'ayant pas de moyens propres ;

(iii) des honoraires de commissariat aux comptes supportés par la société Lagardère Management, et ;

(iv) des charges, impôts et autres coûts et honoraires supportés par la société Lagardère Management au titre de l'exécution de sa mission.

Cet avenant prévoit également (i) la renonciation définitive et sans réserve de la société Lagardère Management à réclamer à la société Lagardère Ressources ou à toute autre entité du groupe Lagardère le règlement de sommes déjà versées ou pouvant être dues au titre du régime de retraite à droits aléatoires fermé en 2019 (l'« Ancien Régime de Retraite ») et (ii) l'engagement de Lagardère Management de faire ses meilleurs efforts pour obtenir la restitution et reverser à la société Lagardère Ressources les sommes excédentaires qui pourraient demeurer sur le fonds collectif dédié à l'Ancien Régime de Retraite, après liquidation de la rente du dernier bénéficiaire. Cet engagement survivra à la fin de la Convention d'Assistance et demeura en vigueur jusqu'au 31 décembre 2045.

Pour l'exercice 2024, la rémunération de la société Lagardère Management par la société Lagardère Ressources au titre de cette convention s'est élevée à 12,3 millions d'euros.

2. Protocole d'accord relatif à Lagardère Radio SCA

Personne concernée

- Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de votre Société et indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant de la société Lagardère Radio SCA.

Modalités, nature et objet

L'exécution du protocole d'accord, conclu le 26 octobre 2023 entre certains actionnaires de Lagardère Radio SAS, soit Lagardère Active SAS, Lagardère Media SAS et Lagardère Media News SAS, et Monsieur Arnaud Lagardère, en présence de Lagardère Radio, Arcole Développement et Lagardère SA (le « Protocole d'Accord »), lequel a préalablement été autorisé par le Conseil d'Administration le 16 octobre 2023 puis approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2024, s'est poursuivi au cours de l'exercice 2024.

Le Protocole d'Accord régit les modalités d'autonomisation du pôle Radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2 et RFM), notamment par la transformation de la société Lagardère Radio SAS en société en commandite par actions, dont M. Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, M. Arnaud Lagardère est seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale.

L'opération est neutre financièrement pour le groupe Lagardère. Le pôle radios reste compris dans le périmètre de consolidation comptable et d'intégration fiscale du groupe Lagardère. Elle n'entraîne en particulier aucun transfert de valeur au profit de M. Arnaud Lagardère. La rémunération et les dividendes que toucherait le cas échéant M. Arnaud Lagardère en qualité de Gérant Commandité, tous deux plafonnés, viendront en déduction de sa rémunération en qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Le Protocole d'Accord permet à Lagardère SA de reprendre le contrôle de Lagardère Radio SCA, et donc du pôle radios, au moyen du rachat, pour un prix nominal, de la société associée commandité à partir de 2027 et sous condition d'agrément préalable par l'Arcom. Cette reprise de contrôle pourra également intervenir par anticipation en cas d'évènement exceptionnel, notamment le décès ou l'empêchement de M. Arnaud Lagardère ou encore une démission de ses fonctions de Président-Directeur Général de la Société.

La poursuite de l'exécution de cette convention au cours de l'exercice n'a pas eu d'impact financier sur la Société.

Paris-La Défense, le 19 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

Forvis Mazars SA	**Deloitte & Associés**
Simon Beillevaire	Ariane Bucaille

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

6 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR 370

6.1.1 Dénomination sociale et nom commercial 370

6.1.2 Siège social, adresse, téléphone, site Internet 370

6.1.3 Forme et législation 370

6.1.4 Immatriculation au registre du commerce et des sociétés 370

6.1.5 Date de constitution et durée 370

6.2 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 370

6.3 ATTESTATION DU RESPONSABLE RFA 370

6.4 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 371

6.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 371

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

6.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR

6.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Dénomination sociale : Lagardère SA
Nom commercial : Lagardère

6.1.2 SIÈGE SOCIAL, ADRESSE, TÉLÉPHONE, SITE INTERNET

Siège social : 4, rue de Presbourg – Paris 16e (75)
Adresse postale : 4, rue de Presbourg – 75116 Paris
Téléphone : + 33 (0)1 40 69 16 00
Site Internet : www.lagardere.com

6.1.3 FORME ET LÉGISLATION

Société anonyme soumise à la législation française

6.1.4 IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

320 366 446 RCS Paris
Numéro de LEI : 969500VX2NV2AQQ65G45

6.1.5 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Constitution le 24 septembre 1980
Expiration le 15 décembre 2079

6.2 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général.

6.3 ATTESTATION DU RESPONSABLE

RFA

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion (dont les éléments sont listés dans la table de concordance figurant au chapitre 7.2) présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Paris, le 19 mars 2025

Arnaud Lagardère
Président-Directeur Général

6.4 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Titulaires	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Deloitte & Associés représenté par Ariane Bucaille 6, place de la Pyramide – 92898 Paris-la Défense Cedex Membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre	18 avril 2023	2029
Forvis Mazars SA représenté par Simon Beillevaire 61, rue Henri-Regnault – 92075 Paris-la Défense Cedex Membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre	20 juin 1996	2026

6.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les documents, ou copie de ces documents, listés ci-dessous peuvent être consultés, pendant la durée de validité du Document d'enregistrement universel, sur le site Internet de l'émetteur (www.lagardere.com) :

- les statuts de la Société ;
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le Document d'enregistrement universel ;
- les informations financières historiques du Groupe pour chacun des deux exercices précédant la publication du présent Document d'enregistrement universel.

Conformément à l'article 221-3 du Règlement général de l'AMF (« RGAMF »), l'information réglementée au sens de 221-1 du RGAMF est disponible sur le site Internet de l'émetteur : https://www.lagardere.com/actionnaires-et-investisseurs/information-reglementee-amf/.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

7 TABLES DE CONCORDANCE

7.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 374

7.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION 375

7.3 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 2019/980 378

7.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le rapport financier annuel, établi en application des dispositions de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, comprend les documents, rapports et informations suivants, dont le texte figure dans le Document d'enregistrement universel, ci-annexé, aux chapitres, numéros et pages ci-dessous mentionnés.

Les comptes annuels 2024	Chapitre 5.5	346
Les comptes consolidés 2024	Chapitre 5.3	258
Le rapport de gestion	Cf. table de concordance du rapport de gestion ci-après	
Le rapport sur le gouvernement d'entreprise	Cf. table de concordance	
La déclaration des personnes qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	Chapitre 6.3	370
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	Chapitre 5.6	360
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 5.7	363
▸ Honoraires des Commissaires aux Comptes	Chapitre 5.3 (note 37 de l'annexe aux comptes consolidés)	332
Le rapport de certification sur les informations en matière de durabilité	Chapitre 2.5	137

7.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION

	Éléments requis	Texte de référence	Section
1	**Situation et activité du groupe**		
1.1	Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement au regard du volume et de la complexité des affaires	Articles L. 225-100-1, I., 1°, L. 232-1, II., L. 233-6 et L. 233-26 du Code de commerce	1.3 / 1.5 / 5.2
1.2	Indicateurs clefs de performance de nature financière	Article L. 225-100-1, I., 2° du Code de commerce	5.2
1.3	Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	Article L. 225-100-1, I., 2° du Code de commerce	2.2 / 2.3 / 2.4
1.4	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	Articles L. 232-1, II. et L. 233-26 du Code de commerce	1.6.1
1.5	Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées Générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	Article L. 233-13 du Code de commerce	3.8.8
1.6	Succursales existantes	Article L. 232-1, II du Code de commerce	-
1.7	Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	1.5.1
1.8	Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	-
1.9	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	1.7
1.10	Activités en matière de recherche et de développement	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	1.3
1.11	Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	5.5.1
1.12	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Article D. 441-4 du Code de commerce	5.4.3
1.13	Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux Comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	-
1.14	Incidences des activités de lutte contre l'évasion fiscale	Article L. 22-10-35 du Code de commerce	4.2.7.5
1.15	Informations sur les actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées	Article L. 22-10-35 du Code de commerce	N/A
1.16	Informations sur les ressources incorporelles essentielles	Article L. 232-1, II, 7° du Code de commerce	1.3 / 2.1.2.1 / 2.3.1
2	**Contrôle interne et gestion des risques**		
2.1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Article L. 225-100-1, I., 3° du Code de commerce	4.1
2.2	Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	Article L. 232-1, II., 6° du Code de commerce	Note 29 de l'annexe aux comptes consolidés
2.3	Dispositif anticorruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	2.4.1.2.2
2.4	Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-4 du Code de commerce	2.1.4.2

	Éléments requis	Texte de référence	Section
3	**Rapport sur le gouvernement d'entreprise**		
	Informations sur les rémunérations		
3.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2 du Code de commerce	3.5.1 / 3.6.1
3.2	Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du Code de commerce	3.5.2 / 3.6.2
3.3	Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	3.5.1.2 / 3.5.2.1
3.4	Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du Code de commerce	N/A
3.5	Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4° du Code de commerce	3.5.1.2 C C) 3.5.2.1 G
3.6	Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5° du Code de commerce	3.5.1.1
3.7	Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6° du Code de commerce	3.5.2.2
3.8	Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7° du Code de commerce	3.5.2.2
3.9	Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8° du Code de commerce	3.5.2 / 3.6.2
3.10	Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée Générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9° du Code de commerce	3.5.2 / 3.6.2
3.11	Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du Code de commerce	3.5.2 / 3.6.2
3.12	Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'Administration)	Article L. 22-10-9, I., 11° du Code de commerce	N/A
3.13	Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 et L. 22-10-57 du Code de commerce	N/A
3.14	Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22–10-59 du Code de commerce	3.5.1.3 / 3.5.2.2 / 3.5.2.3 / 3.6.1 / 3.8.9
	Informations sur la gouvernance		
3.15	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	3.2.1.1 B
3.16	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	3.3.2 / 3.7
3.17	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital	Article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce	3.8.4
3.18	Modalités d'exercice de la direction générale	Article L. 225-37-4, 4° du Code de commerce	3.1.2
3.19	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	3.2.1 / 3.2.2 / 3.2.3 / 3.2.4
3.20	Application de la politique de diversité au sein du Conseil	Article L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	3.2.1.1 D
3.21	Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	Article L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	3.1.2.3

	Éléments requis	Texte de référence	Section
3.22	Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	Article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	3.1.1 / 3.2.6
3.23	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Article L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	3.10.1
3.24	Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	Article L. 22-10-10, 6° du Code de commerce	3.2.2 / 3.2.3
3.25	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Article L. 22-10-10, 7° du Code de commerce	4.2
3.26	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	Article L. 22-10-11 du Code de commerce	3.9
4	**Actionnariat et capital**		
4.1	Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Articles L. 233-13 et L. 22-10-11 du Code de commerce	3.8.1 / 3.8.8.1 / 3.8.8.2
4.2	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211 du Code de commerce	3.8.2
4.3	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Article L. 225-102, alinéa 1 du Code de commerce	3.8.8.1
4.4	Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	-
4.5	Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	3.3.5
4.6	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	Article 243 *bis* du Code général des impôts	5.1 / 3.8.6.2
5	**Informations en matière de durabilité**	**Article L. 233-28-4 du Code de commerce**	**2**
6	**Autres informations**		
6.1	Informations fiscales complémentaires	Articles 223 *quater* et 223 *quinquies* du Code général des impôts	5.4.3
6.2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du Code de commerce	5.3 (note 34 de l'annexe aux comptes consolidés)

7.3 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 2019/980

Informations		Numéros [1]
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	
1.1	Responsables du Document d'enregistrement universel	6.2
1.2	Attestation des responsables du Document d'enregistrement universel	6.3
1.3	Déclarations d'experts	-
1.4	Informations provenant de tiers	-
1.5	Déclaration d'approbation du Document d'enregistrement universel	-
2	**Contrôleurs légaux des comptes**	
	Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques	6.4
3	**Facteurs de risques**	
	Fournir une description des risques importants qui sont propres à l'émetteur, répartis en un nombre limité de catégories, dans une section intitulée « facteurs de risques »	4.1
4	**Informations concernant l'émetteur**	
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	6.1.1
4.2	Lieu d'enregistrement de l'émetteur, numéro d'enregistrement et identifiant d'identité juridique (LEI)	6.1.4
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	6.1.5
4.4	Siège social et forme juridique, législation régissant ses activités, pays dans lequel il est constitué, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire, site Internet	6.1.2 / 6.1.3
5	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	
5.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	1.3
5.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.3
5.2	Principaux marchés	1.3 / 5.3 (notes 5.1, 5.2 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés)
5.3	Événements importants dans le développement des activités	1.3
5.4	Stratégie et objectifs	1.3
5.5	Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	4.1.2.4 / 1.5.2
5.6	Sources relatives aux positions concurrentielles citées	1.3 (notes de bas de page)
5.7	Investissements	
5.7.1	Investissements importants réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques, jusqu'à la date de dépôt du Document d'enregistrement universel	1.4 / 1.5.1
5.7.2	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris, y compris leur répartition géographique (sur le territoire national et à l'étranger) et leur méthode de financement (interne ou externe)	1.4 / 1.5 et 5.3 (note 5.2 de l'annexe aux comptes consolidés)
5.7.3	Coentreprises et entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	-
5.7.4	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	-

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations		Numéros [1]
6	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description sommaire du Groupe et place occupée par l'émetteur	1.2
6.2	Liste des filiales importantes	1.2
7	**Examen de la situation financière et du résultat**	**5.2**
7.1	Situation financière	
7.1.1	Exposé fidèle de l'évolution et résultat de ses activités ainsi que de sa situation pour chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées, en indiquant les causes des changements importants survenus	5.2.1 / 5.2.2
7.1.2	Indications sur : a) l'évolution future probable des activités b) ses activités en matière de recherche et de développement	1.3 / 1.7
7.2.1	Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	5.2.1 / 5.2.2
7.2.2	Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.2.1 / 5.2.2
8	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Informations sur les capitaux	5.3 (note 26 de l'annexe aux comptes consolidés)
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	5.3 (note 25 de l'annexe aux comptes consolidés)
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	5.3 (note 28 de l'annexe aux comptes consolidés)
8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités	5.3 (note 26 de l'annexe aux comptes consolidés)
8.5	Sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés au 5.7.2	1.5.2
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	1.3
10	**Informations sur les tendances**	
10.1	Fournir une description : a) des principales tendances récentes ayant affecté l'activité depuis la fin du dernier exercice b) de tout changement significatif de performance financière du Groupe survenu depuis la fin du dernier exercice, ou fournir une déclaration négative appropriée	1.6
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement, raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives pour l'exercice en cours	1.6 / 1.7
11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	
11.1	Prévision ou estimation du bénéfice publiée (qui est encore en cours et valable). Si une prévision ou une estimation du bénéfice a été publiée et est encore en cours, mais n'est plus valable, fournir une déclaration en ce sens	1.8
11.2	Cette prévision ou estimation du bénéfice doit être claire et sans ambiguïté et contenir une déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur la fait reposer	-
11.3	Déclaration attestant que la prévision ou l'estimation du bénéfice a été établie et élaborée sur une base : a) comparable aux informations financières historiques b) conforme aux méthodes comptables de l'émetteur	-

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations		Numéros [1]
12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	
12.1	Renseignements sur les membres des organes d'administration et de direction	3.2 / 3.3 / 3.4
12.2	Conflits d'intérêts et/ou d'autres devoirs Arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point 12.1 a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale Détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point 12.1 concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'elles détiennent	3.3
13	**Rémunération et avantages**	
13.1	Rémunération des dirigeants et membres du Conseil d'Administration et du Conseil de Surveillance	3.5 / 3.6
13.2	Provisions pour pensions, retraites ou autres avantages	3.5 / 3.6
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1	Date d'expiration des mandats	3.2.1.1
14.2	Contrats de services	3.3.2 / 3.7
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération	3.2.4
14.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise applicable à l'émetteur	3.2.6
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise, y compris les modifications futures de la composition des organes d'administration et de direction et des comités	3.2.1.1.C
15	**Salariés**	
15.1	Effectifs salariés ; répartition par activité et par site ; travailleurs temporaires	2.1.2.1 / 2.3.1.4
15.2	Participations et stock options Pour chacune des personnes visées au point 12.1, premier alinéa, points a) et d), fournir des informations, les plus récentes possibles, concernant la participation au capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions	3.2.1.1 / 3.3.5 / 3.5.2.2 / 3.6.1 / 3.8.9
15.3	Accord de participation des salariés dans le capital de l'émetteur	3.8.9
16	**Principaux actionnaires**	
16.1	Participations connues devant être déclarées	3.8.8
16.2	Droits de vote des principaux actionnaires	3.8.8
16.3	Contrôle de l'émetteur : nature	3.8.8
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de l'émetteur	3.8.8
17	**Transactions avec des parties liées**	
17.1	Détail des transactions avec des parties liées	3.3.2 / 3.7 / 5.3 (note 35 de l'annexe aux comptes consolidés)
18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
18.1	Informations financières historiques	5.1.1 / 5.2 / 5.3 (note 39) / 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	2.5 / 5.8
18.3.3	Informations financières non tirées des états financiers audités	-
18.4	Informations financières pro forma	-

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations		Numéros [1]
18.5	Politique en matière de dividendes	
18.5.1	Politique en matière de distribution de dividendes et toute restriction applicable à cet égard	5.1 / 5.3 (note 29.1.1)
18.5.2	Montant du dividende, par action, éventuellement ajusté pour permettre les comparaisons, lorsque le nombre d'actions de l'émetteur a changé	5.1.3
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage (douze derniers mois)	5.3 (note 34)
18.7	Changement significatif de la situation financière (depuis la clôture du dernier exercice)	1.6.2
19	**Informations supplémentaires**	
19.1	Capital social	
19.1.1	Capital souscrit et capital autorisé	3.8.1 / 3.8.4
19.1.2	Actions non représentatives au capital	-
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	3.8.2
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	3.8.3
19.1.5	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis, ou à toute augmentation du capital	-
19.1.6	Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option	3.8.7
19.1.7	Historique du capital social	3.8.1
19.2	Actes constitutifs et statuts	
19.2.1	Objet social de l'émetteur	3.10.1
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions existantes	3.8.1.1 / 3.8.8.4 / 3.10.1
19.2.3	Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	3.10.1 / 3.10.2
20	**Contrats importants**	
20.1	Contrats importants conclus (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des activités) au cours des deux dernières années	1.5
21	**Documents disponibles**	**6.5**

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

CONTACTS

SIÈGE SOCIAL

Lagardère SA
4, rue de Presbourg
75116 Paris - France
Tél : 01 40 69 16 00

RELATIONS INVESTISSEURS

Emmanuel Rapin
Directeur du Financement
et des Relations Investisseurs
Tél : 01 40 69 17 45
E-mail : erapin@lagardere.fr

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS AU NOMINATIF

Société Générale Securities Services
SGSS/SBO/ISS/CLI/NAN
32, rue du Champ de Tir - CS 30812
44308 Nantes Cedex 3 - France
Tél : 02 51 85 67 89

Ce document est également disponible en version accessible et en anglais.
www.lagardere.com

Document réalisé par la Direction de la Communication institutionnelle

Crédits photographiques : © Lagardère. Tous droits réservés.

Lagardère - Mars 2025
Conception et réalisation : HAVAS Paris

Ce document est imprimé sur du papier issu de forêts gérées durablement et ayant obtenu une certification environnementale.

Lagardère

ANAYA

LES ÉDITIONS
ALBERT
RENÉ

infinéat

LE JDNEWS

1
minute

DISCOVER

inmedio

HEADLINE

Bread & Co

GCP
GRAND
CENTRAL

workman

THE GALLERY

hachette
AUDIO

Gi
Ga
mic

Lagardère
PUBLICITÉ NEWS

The Orion
Publishing Group

LB
LITTLE, BROWN AND COMPANY

BOBA
GOGO

NAPA
FARMS
MARKET

europe2
POP RADIO

Editions
Grasset

Hatier

Le
Livre
de
Poche

fayard

RELAY

LAROUSSE

aelia
DUTYFREE
The Art of the Gift

ELLE
INTERNATIONAL

FOLIES BERGÈRE

Europe 1

CASINO DE PARIS

Stock

hachette
ÉDUCATION

Le Journal
du Dimanche

RFM
LE MEILLEUR DE LA MUSIQUE

CALMANN
LEVY
ÉDITEUR DEPUIS 1836

THE PLACE

VINO VOLO
Discover great wines

ARKEA
ARENA

hubiz

orbit

KAKI

hachette
LEARNING

LP
Productions

So
coffee

QUERCUS

EUTERPE
PROMOTION

tech2go

RELAIS H
place aux envies

Bookouture

beercode

marché
FOOD LOVERS' PLACE

paperblanks

natoo