



Paris, le 17 février 2022, 07h30

**Le groupe Lagardère restaure sa rentabilité en 2021
avec une forte progression du Résop à 249 M€**

**Année record pour Lagardère Publishing :
chiffre d'affaires en croissance de +8,1%¹ et
Résop à 351 M€ avec une marge opérationnelle² de 13,5%**

**Flow-through³ de 11,8% pour Lagardère Travel Retail, attestant de son excellence
opérationnelle dans un environnement qui reste perturbé**

Objectif de réduction des coûts du Corporate atteint

**Marge opérationnelle positive et forte génération de trésorerie pour le Groupe en 2021,
permettant une diminution de l'endettement net de 198 M€**

Proposition de dividende ordinaire à 0,50 € par action⁴

**Après une année 2021 exceptionnelle et dans un contexte toujours incertain en 2022,
poursuite des efforts de maîtrise des coûts et de la trésorerie
tout en restant attentif aux opportunités de développement**

Chiffres clés Groupe

Le **chiffre d'affaires** du Groupe s'établit à 5 130 M€ en 2021, soit une évolution de +18,6% vs 2020 en données comparables.

Le **Résop Groupe** s'établit à 249 M€ en 2021, vs -155 M€ en 2020, en forte progression de +404 M€. Lagardère Publishing réalise un Résop d'un montant historique de 351 M€ (vs 246 M€ en 2020) et Lagardère Travel Retail améliore son Résop à -81 M€ (contre -353 M€ en 2020).

Le **résultat avant charges financières et impôts (RACFI)** s'établit à 66 M€ en 2021 contre -549 M€ en 2020 et inclut cette année des éléments non récurrents / non opérationnels pour -184 M€.

Le **résultat net - part du Groupe** ressort à -101 M€, contre -660 M€ en 2020.

À fin décembre 2021, le **free cash-flow du Groupe hors variation de BFR** est en nette progression à 176 M€, contre -239 M€ en 2020.

La **variation du BFR** est favorable à 280 M€ en 2021, vs -17 M€ en 2020.

L'**endettement net** est en baisse à 1 535 M€ au 31 décembre 2021, par rapport à un montant de 1 733 M€ au 31 décembre 2020. Cela représente un ratio de levier dette nette / EBITDA récurrent⁵ de 3,6x.

¹ Par rapport à l'année 2020, en données comparables.

² Résop de la branche divisé par le chiffre d'affaires de la branche : voir Glossaire.

³ Impact négatif sur le Résop de la baisse du chiffre d'affaires sur l'année 2021 par rapport à 2019 : voir Glossaire.

⁴ Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2022.

⁵ Indicateur alternatif de performance : voir Glossaire.

Le Conseil d'Administration s'est réuni le 16 février 2022 pour arrêter les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2021. Les procédures d'audit sur les comptes consolidés du Groupe ont été effectuées. Le rapport d'audit relatif à la certification sera émis à l'issue des vérifications spécifiques en cours de mise en œuvre.

I. CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSOP

CHIFFRE D'AFFAIRES

Au 31 décembre 2021, le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 5 130 M€, soit une évolution de +15,6% en données consolidées et de +18,6% à données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de change défavorable de -29 M€, dû majoritairement au dollar. L'effet de périmètre de -78 M€ est lié principalement à l'impact de la cession de Lagardère Studios et aux acquisitions de Workman Publishing et Laurence King Publishing.

	Chiffre d'affaires (M€)		Variation vs 2020 (%)		Variation vs 2019 (%)
	2020	2021	en données publiées	en données comparables	en données comparables
Lagardère Publishing	2 375	2 598	+9,4	+8,1	+7,3
Lagardère Travel Retail	1 720	2 290	+33,1	+34,3	-46,1
Autres activités*	229	242	+5,7	+6,9	-15,2
Périmètre d'activités cible	4 324	5 130	+18,6	+18,6	-26,5
Activités non conservées**	115	-	n/a	-	-
LAGARDÈRE	4 439	5 130	+15,6	+18,6	-26,5

* Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment et le Corporate Groupe.

** Inclut Lagardère Studios mais pas Lagardère Sports qui est traitée en tant qu'activité abandonnée selon IFRS 5.

RÉSOP GROUPE

Le Résop Groupe s'établit à 249 M€, en amélioration de +404 M€ par rapport à 2020.

	Résop Groupe (M€)		
	2020	2021	Variation
Lagardère Publishing	246	351	+105
Lagardère Travel Retail	(353)	(81)	+272
Autres activités*	(47)	(21)	+26
Périmètre d'activités cible	(154)	249	+403
Activités non conservées**	(1)	-	+1
LAGARDÈRE	(155)	249	+404

* Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment et le Corporate Groupe.

** Inclut Lagardère Studios mais pas Lagardère Sports qui est traitée en tant qu'activité abandonnée selon IFRS 5.

● Lagardère Publishing

Chiffre d'affaires

Au quatrième trimestre 2021, le chiffre d'affaires s'établit à 772 M€, soit +10,3% en données consolidées et +4,7% en données comparables. Cet écart s'explique par un effet périmètre de +24 M€ relatif principalement à l'acquisition de Workman Publishing, et par un effet de change positif de +16 M€ lié essentiellement à la dépréciation de la livre sterling.

En 2021, le chiffre d'affaires s'établit à 2 598 M€, soit +9,4% en données consolidées et +8,1% en données comparables. Dans un contexte de marché porteur et fort de succès éditoriaux sur l'ensemble des zones géographiques, et des segments d'activité pour tous les âges, le chiffre d'affaires de la branche atteint un niveau historique.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, la branche enregistre une forte hausse de son chiffre d'affaires de +13,8% en 2021. La hausse des ventes en Littérature générale a été portée par plusieurs titres à succès pour l'ensemble des maisons d'édition. Le segment Illustré a connu une forte progression en 2021, en particulier sur les livres Pratique et les ouvrages Jeunesse tels que les mangas et les bandes dessinées (avec la parution d'*Astérix et le Griffon* en octobre ou encore le succès de la série *L'Attaque des Titans* chez Pika). La demande des lecteurs pour ce type d'ouvrages a également eu un effet positif sur la Distribution des éditeurs tiers. Seule l'Éducation est en repli en raison de l'absence de réforme scolaire, comme attendu.

Au Royaume-Uni, la hausse de +2,5% du chiffre d'affaires, après une année 2020 déjà exceptionnelle, est portée par les segments Jeunesse et Trade Adulte en frontlist comme en backlist.

Aux États-Unis, la croissance est soutenue à +3,7% après une année 2020 marquée par des phénomènes éditoriaux majeurs, grâce à un programme de parutions porteur et un fort succès des titres Jeunesse. La Distribution a également bénéficié de la bonne dynamique des éditeurs tiers.

En Espagne/Amérique latine, l'activité est en hausse de +5,0% grâce à la dynamique positive enregistrée en Espagne, en particulier sur le Trade qui bénéficie notamment de la parution d'*Astérix et le Griffon*, et au redémarrage des ventes sur la seconde moitié de l'année au Mexique.

Le chiffre d'affaires des Fascicules est en très forte progression à +13,9%, grâce au succès des anciennes collections et des lancements du premier semestre 2021, sur l'essentiel des zones géographiques.

En 2021, après une année 2020 exceptionnellement favorable aux formats numériques du fait d'épisodes successifs de confinements stricts, le poids du livre numérique dans le chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing s'établit à 7,7% contre 9,5% l'an passé, et celui du livre audio numérique à 3,8% contre 4,3% en 2020.

Résop

Le Résop de Lagardère Publishing s'élève à 351 M€ pour une marge opérationnelle de 13,5%, en forte hausse de +105 M€ (une progression de près de +43%) par rapport à 2020. Ce niveau historique est porté par la croissance de l'activité, un mix des ventes favorable et une bonne maîtrise des coûts.

● Lagardère Travel Retail

Chiffre d'affaires

Au quatrième trimestre 2021, le chiffre d'affaires s'établit à 749 M€, soit +97,1% en données consolidées et +94,1% en données comparables. L'écart s'explique par des effets de change de +11 M€.

En 2021, le chiffre d'affaires s'établit à 2 290 M€, soit +33,1% en données consolidées et +34,3% en données comparables. L'effet de change a un impact de -21 M€.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, la branche enregistre une hausse d'activité de +25,7% (-55,4% vs 2019), grâce à l'augmentation des déplacements nationaux et régionaux au fur et à mesure de l'assouplissement des mesures restrictives.

La zone EMEA (hors France) est en hausse de +18,8% (-50,5% vs 2019) due à la reprise partielle des déplacements. Cette reprise est tirée par les pays bénéficiant d'un réseau domestique important, notamment en gares (Roumanie, République tchèque, Bulgarie).

L'Amérique du Nord enregistre une très forte hausse du chiffre d'affaires de +72,5% (-31,7% vs 2019), portée par l'accélération de la reprise du trafic aérien domestique au cours de l'année.

L'Asie-Pacifique est en hausse de +28,7% (-43,6% vs 2019) grâce à la forte progression de la Chine⁶ à +63,4%, soutenue par la demande des consommateurs et le développement du réseau, qui fait plus que compenser le recul des ventes de la zone Pacifique lié à la fermeture des frontières.

⁶ Chine continentale et Hong Kong.

Résop

Le Résop de Lagardère Travel Retail s'établit à -81 M€, en hausse de +272 M€ par rapport à l'année 2020. Le flow through⁷ s'établit à 11,8% par rapport à 2019 en données consolidées. Ceci représente une performance supérieure à celle attendue⁸, reflétant la poursuite des efforts significatifs de rationalisation des coûts et l'optimisation des réouvertures de boutiques sur la période.

Les charges ont en effet été réduites de 1 698 M€ en 2021 par rapport à l'année 2019, dont 563 M€ de baisse de frais fixes, avec 381 M€ liés aux loyers fixes de concession, réduction obtenue principalement grâce à la renégociation des contrats de concession, l'adaptation des ouvertures de points de vente en fonction des tendances du trafic, l'ajustement des charges de personnel et la baisse des frais généraux.

● Autres activités

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2021 est de 70 M€, soit +7,7% en données consolidées et +11,2% en données comparables avec un effet périmètre lié à la cession d'une radio locale allemande.

En 2021, le chiffre d'affaires s'établit à 242 M€, soit une hausse de +5,7% en données consolidées et +6,9% en données comparables par rapport à l'année 2020.

Les ventes de Lagardère News sont en hausse de +4,5%. Le chiffre d'affaires de la Presse, en hausse de +2,9%, est tiré par la bonne performance de la publicité. Les licences Elle (+19,1%) ont bénéficié de la reprise dans différents pays, à la suite de l'assouplissement des mesures sanitaires, d'opérations publicitaires à l'international et d'une diversification des revenus.

Le chiffre d'affaires des Radios est en revanche en repli de -1,7% sous l'effet de la baisse des audiences due notamment au développement du télétravail.

Résop

Le Résop des Autres activités s'établit à -21 M€, en progression de +26 M€. Cette évolution est principalement attribuable à l'effet favorable de l'activité et à la poursuite des mesures d'économies.

Les coûts du Corporate ont été fortement réduits, comme annoncé. Ils s'élèvent à 45 M€ en 2021, ce qui représente une baisse de -25 M€ par rapport à 2019.

II. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

M€	2020	2021
Chiffre d'affaires	4 439	5 130
Résop Groupe	(155)	249
Résultat des sociétés mises en équivalence*	(58)	1
Éléments non récurrents / non opérationnels	(319)	(159)
Impacts IFRS 16 sur les contrats de concession**	(17)	(25)
Résultat avant charges financières et impôts	(549)	66
Charges financières nettes	(76)	(64)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(74)	(68)
Résultat avant impôts	(699)	(66)
Impôts	31	(22)
Résultat net des activités abandonnées	(20)	2
Résultat net	(688)	(86)
Intérêts minoritaires	(28)	15
Résultat net - part du Groupe	(660)	(101)

* Avant pertes de valeur.

** Y compris gains et pertes sur contrats de location.

⁷ Impact négatif sur le Résop de la baisse du chiffre d'affaires sur l'année 2021 par rapport à 2019 : voir Glossaire.

⁸ Flow-through 2021 attendu « à un niveau compris entre 12% et 15% » (voir communiqué de presse « Le groupe Lagardère accélère sa trajectoire de reprise et confirme ses ambitions de développement » publié le 28 octobre 2021).

Le **résultat des sociétés mises en équivalence** s'établit à +1 M€ au 31 décembre 2021, contre -58 M€ à fin 2020. Cette amélioration provient de Lagardère Travel Retail et s'explique par la reprise progressive de l'activité, notamment chez Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP et Lagardère & Connexions.

Les **éléments non récurrents / non opérationnels** correspondent à une perte nette de -159 M€, contre -319 M€ à fin 2020, qui comprend :

- des **pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles** pour -17 M€, dont -15 M€ chez Lagardère Travel Retail liés principalement à des fermetures de points de vente, des non-renouvellements et arrêts de contrats notamment aux US, et -2 M€ liés à la dépréciation du goodwill du Casino de Paris chez Lagardère Live Entertainment ;
- l'**amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions** pour -115 M€, dont -101 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession en Amérique du Nord (Paradies Lagardère, HBF et Vino Volo), en Italie (aéroport de Rome et Airst) ainsi qu'en Belgique (IDF), et -14 M€ chez Lagardère Publishing ;
- des **charges de restructuration** pour -44 M€, dont -33 M€ sur les Autres activités liés aux coûts de transformation de Lagardère SCA en SA et à des coûts de réorganisation chez Lagardère News, -9 M€ chez Lagardère Publishing et -2 M€ chez Lagardère Travel Retail ;
- des **plus et moins-values de cession** pour un montant net de +17 M€ correspondant principalement aux impacts des cessions des participations minoritaires dans Glénat et J'ai Lu par Lagardère Publishing.

L'**application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions** (y compris gains et pertes sur contrats de location) a un impact à hauteur de -25 M€, dont -30 M€ chez Lagardère Travel Retail (y compris gains et pertes sur contrats de location). Cet impact inclut l'amortissement linéaire des droits d'utilisation, partiellement compensé par des produits issus d'une partie des réductions de loyer fixe négociées en 2021.

Les **charges financières nettes** s'établissent à -64 M€ en 2021, en baisse par rapport à 2020 malgré une hausse du coût de la dette en lien avec les refinancements réalisés à fin 2020 et en octobre 2021. Cette amélioration s'explique par l'encaissement de dividendes de participations non consolidées en 2021 et par l'absence de pertes de valeur constatées sur des prêts financiers en 2021 chez Lagardère Travel Retail.

Les **charges d'intérêt sur dettes de location** s'élèvent à -68 M€ à fin décembre 2021, contre -74 M€ en 2020, soit une baisse de +6 M€ qui résulte de la diminution des dettes de location chez Lagardère Travel Retail du fait des renégociations de loyers.

En 2021, la **charge d'impôt** comptabilisée s'établit à -22 M€, soit une augmentation de -53 M€ par rapport à 2020, consécutive à la reprise d'activité sur l'ensemble des zones géographiques, en particulier aux États-Unis. Au 31 décembre 2020, elle incluait également des produits d'impôts différés liés aux pertes fiscales de la période et aux pertes de valeur sur contrats de concession chez Lagardère Travel Retail.

Le **résultat net des activités abandonnées** de +2 M€ à fin décembre 2021 intègre les variations de provisions pour garantie de passif, ainsi que le solde des frais liés à la cession de Lagardère Sports. Au 31 décembre 2020, il intégrait la moins-value de cession et le résultat généré par l'activité de Lagardère Sports jusqu'à sa vente en avril 2020.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le résultat net total s'élève à -86 M€, dont -101 M€ pour la part du Groupe.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à +15 M€ en 2021, contre -28 M€ en 2020. La variation s'explique principalement par la forte reprise de l'activité chez Lagardère Travel Retail.

RÉSULTAT NET AJUSTÉ – PART DU GROUPE

Le résultat net ajusté - part du Groupe (qui exclut les éléments non récurrents / non opérationnels) s'élève à 62 M€, contre -330 M€ en 2020.

(M€)	2020	2021
Résultat net	(688)	(86)
Charges de restructuration	+55	+44
Plus et moins-values de cession	+7	-17
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et mises en équivalence	+151	+17
Amortissements des actifs incorporels et autres éléments liés aux acquisitions	+106	+115
Impact IFRS 16 sur les contrats de concession	+74	+78
Effets d'impôt relatif aux transactions ci-dessus	-70	-58
Résultat net des activités abandonnées	+20	-2
Résultat net ajusté	-345	91
Part des minoritaires	+15	-29
Résultat net ajusté - part du Groupe*	(330)	62

* Indicateur alternatif de performance, voir définition en fin de communiqué.

III. AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS

SOMME DES FLUX GÉNÉRÉS PAR LES OPÉRATIONS ET D'INVESTISSEMENTS

(M€)	2020	2021
Flux générés par les opérations avant variation de BFR et avant impôts payés (MBA)	(32)	337
Variation du BFR (Besoin en Fonds de Roulement)	(17)	280
Impôts payés	(38)	(38)
Flux générés par les opérations	(87)	579
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels	(169)	(123)
Free cash-flow*	(256)	456
<i>Dont free cash-flow avant variation du BFR*</i>	(239)	176
Investissements financiers	(36)	(279)
Cessions d'actifs financiers	101	89
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	(191)	266

* Indicateur alternatif de performance, voir définition en fin de communiqué.

La **margin brute d'autofinancement** ressort à +337 M€, contre -32 M€ en 2020.

La **variation du besoin en fonds de roulement** s'établit à +280 M€, contre -17 M€ en 2020, et intègre la mise en place d'une cession de créances sans recours en décembre dont l'impact sur l'année 2021 est de 182 M€. L'amélioration est également liée aux optimisations mises en place et à la reprise de l'activité chez Lagardère Travel Retail avec une forte hausse des dettes fournisseurs notamment.

Les **impôts payés** représentent -38 M€ à fin décembre 2021 et sont stables par rapport à l'exercice 2020 grâce à l'utilisation de déficits reportables, principalement aux États-Unis.

Les dépenses nettes d'**acquisitions et de cessions d'actifs corporels et incorporels** s'élèvent à -123 M€. Les acquisitions de -136 M€ sont en fort recul de +34 M€ par rapport à 2020. La majeure partie des réductions (+29 M€) provient du strict contrôle des investissements chez Lagardère Travel Retail compte tenu du contexte incertain. Les investissements de Lagardère Travel Retail pour un montant de -92 M€ ont porté principalement sur les développements en Chine et les systèmes d'information. Le solde provient essentiellement de Lagardère Publishing (-38 M€) qui a investi dans des projets logistiques et de systèmes d'information.

Au 31 décembre 2021, le **free cash-flow du Groupe** s'établit à 456 M€ contre -256 M€ en 2020. La forte hausse provient essentiellement de l'amélioration de l'activité et de l'effet favorable du besoin en fonds de roulement sur la période.

Les **investissements financiers** s'élèvent à -279 M€ au 31 décembre 2021 avec principalement l'acquisition de Workman Publishing et d'Hiboutatillus chez Lagardère Publishing, ainsi que l'augmentation de capital de la joint-venture Société de Distribution Aéroportuaire chez Lagardère Travel Retail. En 2020, les investissements financiers s'élevaient à -36 M€ et correspondaient pour l'essentiel à l'acquisition de Le Livre Scolaire et de Laurence King Publishing chez Lagardère Publishing.

Les **cessions d'actifs financiers** s'élèvent à +89 M€ et incluent essentiellement l'encaissement du solde du prêt AFC (cession de Lagardère Sports dans les Autres activités), et les cessions de participations dans J'ai Lu et Glénat chez Lagardère Publishing. En 2020, elles correspondaient principalement aux cessions de Lagardère Studios et de Lagardère Sports.

Au total, la **somme des flux générés par les opérations et d'investissements** représente sur l'année 2021 un encaissement net de 266 M€, contre un décaissement net de 191 M€ au 31 décembre 2020.

IV. LIQUIDITÉ

La **situation de liquidité du Groupe est solide**, avec 2 039 M€ de liquidités disponibles, dont 937 M€ de trésorerie et placements financiers au bilan et 1 102 M€ de montant non tiré de la facilité de crédit renouvelable.

Les covenants de la facilité de crédit renouvelable sont ainsi respectés au 31 décembre 2021.

V. FAITS MARQUANTS DEPUIS LE 28 OCTOBRE 2021

Remboursement par anticipation de l'intégralité du prêt garanti par l'État de 465 M€

Le **8 décembre 2021**, dans le prolongement de sa politique financière active et prudente, Lagardère SA a remboursé la totalité du prêt garanti par l'État de 465 M€ qui lui avait été consenti le 31 décembre 2020.

Le remboursement a été effectué notamment par l'utilisation du solde du produit de l'émission obligataire de 500 M€ à maturité 2027 placée avec succès en octobre 2021.

Accélération par Vivendi SE du processus d'acquisition de l'intégralité de la participation d'Amber Capital dans Lagardère SA et de lancement d'une offre publique d'achat

La Société a pris acte de l'accélération, annoncée le **9 décembre 2021** par Vivendi SE, du processus d'acquisition de la participation d'Amber Capital et de lancement d'une offre publique obligatoire en résultant, avant l'obtention des autorisations réglementaires requises, notamment auprès de la Commission européenne et de l'ARCOM (ex-CSA), étant précisé que Vivendi n'exercera pas les droits de vote attachés aux actions acquises auprès d'Amber Capital ou dans le cadre de l'offre publique et disposera ainsi de 22,29% des droits de vote théoriques de la Société jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle par les autorités de concurrence. Suite à la réalisation de l'acquisition de la participation d'Amber Capital le **16 décembre 2021**, Vivendi SE a confirmé qu'elle déposerait, courant février 2022, un projet d'offre publique d'achat visant la totalité des actions Lagardère SA, au prix de 24,10 euros par action, correspondant au prix payé à Amber Capital.

Désignation du Comité *ad hoc* du Conseil d'Administration de Lagardère SA

Le **17 décembre 2021**, dans le cadre du projet d'offre publique d'acquisition annoncé par Vivendi SE, le Conseil d'Administration de la Société a désigné en son sein un Comité *ad hoc* composé de Madame Véronique Morali, membre indépendant, désignée également Présidente du Comité *ad hoc*, Madame Valérie Bernis, membre indépendant, Monsieur Nicolas Sarkozy, membre indépendant, Monsieur Pascal Jouen, membre représentant les salariés et Monsieur Arnaud Lagardère, Président Directeur Général de la Société. Monsieur Pierre Leroy, Censeur, participe également aux réunions du Comité *ad hoc*, sans voix délibérative.

Conformément à la réglementation en vigueur, le Comité *ad hoc*, chargé de suivre le processus, assistera le Conseil d'Administration notamment en vue de la préparation de l'avis motivé qu'il sera invité à rendre, le moment venu, sur le projet d'offre, lequel sera inclus dans le projet de note d'information en réponse de la Société, qui sera déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

Relèvement des perspectives de profitabilité de Lagardère Publishing pour l'année 2021

Le **20 décembre 2021**, la Société a relevé aux alentours de 13,5% la perspective de marge opérationnelle 2021 de Lagardère Publishing, qui avait été précédemment estimée à un niveau se rapprochant de 12%.

Ce relèvement est intervenu sur la base du constat d'une bonne dynamique et d'un mix porteur des ventes de la branche ayant un effet plus favorable qu'anticipé sur sa profitabilité dans un contexte de crise sanitaire qui perdure.

Désignation du cabinet Eight Advisory en qualité d'expert indépendant du Conseil d'Administration de Lagardère SA

Le **21 décembre 2021**, le Conseil d'Administration de la Société a décidé, sur proposition de son Comité *ad hoc*, de désigner en qualité d'expert indépendant le cabinet Eight Advisory représenté par Monsieur Geoffroy Bizard, qui mène les travaux avec l'appui de Monsieur Alexis Karklins-Marchay. L'expert indépendant a pour mission d'établir un rapport incluant une attestation d'équité sur les conditions financières du projet d'offre (conformément à l'article 261-1 I du règlement général de l'AMF). Le Comité *ad hoc* assure le suivi des travaux de l'expert indépendant.

Nomination de Pauline Hauwel en qualité de Secrétaire Générale du groupe Lagardère

Le **4 janvier 2022**, la Société a annoncé la nomination de Pauline Hauwel en qualité de Secrétaire Générale du Groupe. Elle succède à Pierre Leroy, qui exerçait cette fonction en plus de son mandat de Co-Gérant puis de Directeur Général Délégué du Groupe.

Rattachée à la Direction Générale, Pauline Hauwel, jusqu'alors Secrétaire Générale Adjointe, supervise les fonctions suivantes du corporate Lagardère : gouvernance, affaires juridiques, communication institutionnelle, RSE, risques, compliance et contrôle interne, immobilier, systèmes d'information.

Elle est membre du Comité Exécutif depuis 2021 et Secrétaire du Conseil d'Administration de Lagardère SA.

Cooptation de René Ricol en qualité d'administrateur indépendant

Le Conseil d'Administration, réuni le 16 février 2022, a décidé, à l'unanimité, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de coopter Monsieur René Ricol en qualité d'administrateur indépendant, en remplacement de Monsieur Joseph Oughourlian.

L'ensemble des membres du Conseil se réjouit d'accueillir Monsieur René Ricol, dont le parcours d'exception, l'expertise incontestable notamment en finance et en stratégie, et la connaissance fine du groupe Lagardère et de ses domaines d'activités seront autant d'atouts pour le Conseil d'Administration et plus largement pour le Groupe.

VI. PERSPECTIVES

Les effets de la crise sanitaire et de l'atténuation progressive des mesures restrictives, dont le calendrier demeure incertain en raison des variants du Covid-19, sont différents pour Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail. Dans cet environnement, Lagardère poursuit ses efforts de maîtrise des coûts et de contrôle de sa trésorerie sur l'intégralité du Groupe, tout en restant attentif aux opportunités de développement.

● Lagardère Publishing

L'amélioration progressive de la situation sanitaire et l'élargissement de l'offre culturelle devraient constituer un contexte moins porteur pour les ventes de livres en 2022, année qui sera également marquée par l'absence de réforme scolaire en France et de publication d'Astérix. Néanmoins, grâce notamment à l'intégration des acquisitions réalisées en 2021 (principalement Workman Publishing) et à un nouveau cycle de réforme scolaire en Espagne, le chiffre d'affaires consolidé⁹ de Lagardère Publishing est attendu à un niveau stable en 2022.

La profitabilité devrait être affectée par cette orientation moins favorable du marché dans un contexte de tensions inflationnistes sur les coûts : Lagardère Publishing attend ainsi une marge opérationnelle¹⁰ légèrement supérieure à 11% pour l'année 2022.

● Lagardère Travel Retail

L'activité de Lagardère Travel Retail est fortement corrélée aux flux de passagers aériens dans les différentes zones géographiques. La diversité des implantations et des segments d'activités de la branche permet de bénéficier des reprises de vols dès que les mesures sanitaires le permettent. Le contexte, bien qu'en amélioration, demeure néanmoins incertain.

La branche demeure vigilante quant à l'évolution du trafic aérien en 2022 et est confiante quant à ses capacités d'adaptation dans cet environnement qui reste instable, bien qu'en amélioration progressive. Elle poursuit ses initiatives d'excellence opérationnelle initiées pendant la crise, afin de permettre à Lagardère Travel Retail de contenir le flow through en 2022 à un niveau compris entre 15% et 20%¹¹ dans l'hypothèse d'une activité supérieure au niveau de 2021.

● Autres activités

⁹ Hors effet de change.

¹⁰ Résop de la branche divisé par le chiffre d'affaires de la branche : voir Glossaire.

¹¹ Impact négatif sur le Résop de la baisse du chiffre d'affaires 2022 par rapport à 2019.

La rationalisation des coûts du Corporate se poursuivra en 2022, avec un objectif de réduction supplémentaire de 10 M€ pour atteindre un niveau de 35 M€ en 2022, soit une baisse de 50% en trois ans vs 2019.

● Dividende

Les efforts de maîtrise des coûts au niveau des activités et du Corporate, combinés à la génération de trésorerie des opérations, permettent au Groupe d'afficher un niveau de liquidité supérieur à 2 Mds€ à fin 2021.

Sur la base de ce constat et des bons résultats opérationnels de 2021, le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2022 une résolution de distribution d'un dividende ordinaire au titre de l'exercice 2021 fixé à 0,50 € par action.

VII. CALENDRIER¹²

- **Assemblée Générale annuelle des actionnaires** : vendredi 22 avril 2022 à 10 heures au Casino de Paris
- **Dividende ordinaire** : le dividende ordinaire (proposé à 0,50 € par action) au titre de l'exercice 2021 devrait être détaché le 25 avril 2022 et mis en paiement à compter du 27 avril 2022
- **Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2022** : mardi 26 avril 2022 avant Bourse
- **Résultats du 1^{er} semestre 2022** : mercredi 27 juillet 2022 après Bourse
- **Chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2022** : jeudi 27 octobre 2022 après Bourse

VIII. ANNEXES

CHIFFRE D'AFFAIRES DU 4^e TRIMESTRE 2021

M€	Chiffre d'affaires (M€)		Variation vs 2020 (%)	
	T4 2020	T4 2021	en données publiées	en données comparables
Lagardère Publishing	700	772	+10,3	+4,7
Lagardère Travel Retail	380	749	+97,1	+94,1
Autres activités*	65	70	+7,7	+11,2
Périmètre d'activités cible	1 145	1 591	+39,1	+35,3
Activités non conservées**	18	-	-	-
LAGARDÈRE	1 163	1 591	+36,9	+35,3

* Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment et le Corporate Groupe.

** Inclut Lagardère Studios mais pas Lagardère Sports qui est traitée en tant qu'activité abandonnée selon IFRS 5.

CHANGEMENT DE PÉRIMÈTRE ET CHANGE

¹² Les dates sont susceptibles d'être modifiées.

En 2021 :

L'écart de chiffres d'affaires entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change défavorable de -29 M€, lié à la dépréciation du dollar américain pour 47 M€ ainsi qu'à l'appréciation de la livre sterling à hauteur de 20 M€, et à un effet de périmètre de -78 M€ qui se décompose de la manière suivante :

- incidence des cessions, soit 137 M€ relatifs principalement à la cession de Lagardère Studios finalisée le 30 octobre 2020 ;
- effet des opérations de croissance externe pour 59 M€, avec principalement l'acquisition de Workman Publishing et de Laurence King Publishing.

IX. GLOSSAIRE

Lagardère utilise des indicateurs alternatifs de performance qui constituent les indicateurs clés de la mesure de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Ils sont suivis par le Comité Exécutif pour évaluer la performance et conduire les activités, ainsi que par les investisseurs pour suivre la performance opérationnelle, en complément des agrégats financiers définis par l'IASB. Ces indicateurs sont calculés à partir d'éléments issus des états financiers consolidés en IFRS et sont réconciliés soit dans le présent document, soit dans le document de présentation des résultats annuels 2021, soit dans l'annexe aux comptes annuels consolidés condensés.

➤ **Chiffre d'affaires à données comparables**

Le chiffre d'affaires à données comparables est utilisé par le Groupe pour analyser la variation du chiffre d'affaires hors effets périmètre et change.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

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

Le périmètre de consolidation s'entend comme étant l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Les entrées de périmètre correspondent aux regroupements d'entreprises (titres de participation ou activités acquises), et les sorties de périmètre correspondent aux pertes de contrôle (cessions de titres de participation ou d'activités entraînant l'arrêt de la consolidation par intégration globale).

L'écart entre les données consolidées et les données comparables est expliqué en partie VIII - Annexes du présent communiqué.

➤ **Résop (Résop Groupe)**

Le Groupe utilise comme indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) qui se calcule de la façon suivante à partir du résultat avant charges financières et impôts :

Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

- Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur
- Plus ou moins-values de cession d'actifs
- Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence
- Charges nettes de restructuration
- Éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - Frais liés aux acquisitions
 - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
 - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions
- Litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle
- Éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
 - Annulation des charges fixes de location* pour les contrats de concession
 - Amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession
 - Gains et pertes sur contrats de location

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

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté dans le document de présentation des résultats annuels 2021.

➤ **Flow through**

Le flow through est calculé en divisant la variation du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) par la variation du chiffre d'affaires. Cet indicateur permet au Groupe d'évaluer, dans le contexte de la pandémie de Covid-19, l'impact de la baisse du chiffre d'affaires par rapport à 2019 sur le Résop.

➤ **Marge opérationnelle**

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

➤ **EBITDA récurrent sur 12 mois glissants**

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

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

➤ **Résultat net ajusté - part du Groupe**

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

Résultat net

Éléments à exclure :

- Plus ou moins-values de cession d'actifs
- Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence
- Charges nettes de restructuration
- Éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - Frais liés aux acquisitions
 - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
 - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions
- Litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle
- Impact fiscal des éléments ci-dessus
- Mouvements non récurrents des impôts différés
- Éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
 - Annulation des charges fixes de location*** pour les contrats de concession
 - Amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession
 - Charges d'intérêts sur dettes de location pour les contrats de concession
 - Gains et pertes sur contrats de location
- Résultat net ajusté attribuable aux intérêts minoritaires : résultat net attribuable aux intérêts minoritaires et part des intérêts minoritaires des éléments ci-dessus

= Résultat net ajusté – part du Groupe

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

Le rapprochement entre le résultat net et le résultat net ajusté – part du Groupe est présenté partie II – Principaux éléments du compte de résultat du présent communiqué.

➤ **Free cash-flow**

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

Le rapprochement entre les flux de trésorerie opérationnels et le free cash-flow est présenté partie III – Autres éléments financiers du présent communiqué.

➤ **Free cash-flow avant variation de BFR**

Le free cash-flow avant variation de BFR est calculé en déduisant la variation de BFR du Free cash-flow.

➤ **Endettement net (Dette nette)**

L'endettement net est calculé en additionnant les éléments suivants :

- Placements financiers et trésorerie et équivalents de trésorerie
- Instruments de couverture affectés à la dette
- Dettes financières non courantes
- Dettes financières courantes

= Endettement net

Le rapprochement entre les positions au bilan et l'endettement net est présenté dans le document de présentation des résultats annuels 2021.

La présentation des résultats annuels 2021 du groupe Lagardère sera retransmise en direct, ce jour à 10h (heure de Paris), sur le site Lagardère (www.lagardere.com).

Les slides de présentation seront disponibles dès le début du webcast.

Une version différée de ce webcast sera ensuite mise en ligne dans le courant de la journée.

Créé en 1992, Lagardère est un groupe de dimension mondiale présent dans plus de 40 pays, comptant environ 27 000 collaborateurs et ayant dégagé un chiffre d'affaires de 5 130 M€ en 2021.

Le Groupe repose sur deux branches prioritaires : Lagardère Publishing (Livre, Livre numérique, Jeux de société et Jeux sur mobiles) et Lagardère Travel Retail (Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration).

Dans le périmètre du Groupe figurent également les actifs de Lagardère News et de Lagardère Live Entertainment. Le marché de référence du titre Lagardère est Euronext Paris.

www.lagardere.com

Avertissement :

Certaines déclarations figurant dans ce document ne se rapportent pas à des faits historiquement avérés, mais constituent des projections, estimations et autres données à caractère prévisionnel basées sur l'opinion des dirigeants. Ces déclarations traduisent les opinions et hypothèses qui ont été retenues à la date à laquelle elles ont été faites. Elles sont sujettes à des risques et incertitudes connus et inconnus à raison desquels les résultats futurs, la performance ou les événements à venir peuvent significativement différer de ceux qui sont indiqués ou induits dans ces déclarations.

Nous vous invitons à vous référer au Document d'enregistrement universel de Lagardère SA le plus récent déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers pour obtenir des informations complémentaires concernant ces facteurs, risques et incertitudes. Lagardère SA n'a aucunement l'intention ni l'obligation de mettre à jour ou de modifier les déclarations à caractère prévisionnel susvisées. Lagardère SA ne peut donc être tenue pour responsable des conséquences pouvant résulter de l'utilisation qui serait faite de ces déclarations.

Contact Presse

Ramzi Khiroun

tél. 01 40 69 16 33

rk@lagardere.fr

Contact Image 7

Anne Méaux

tél. 06 89 87 61 76

Contact Relations Investisseurs

Emmanuel Rapin

tél. 01 40 69 17 45

erapin@lagardere.fr