

Document de Référence

contenant un

Rapport Financier Annuel

Exercice 2015

The logo for Lagardère, featuring the company name in a blue, italicized serif font with a small red triangle above the 'e'.

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1er avril 2016, conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Société en commandite par actions au capital de 799 913 044,60 €
Divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € nominal
Siège social : 4, rue de Presbourg – 75016 Paris (France)
Téléphone : (33. 1) 40.69.16.00
320 366 446 RCS Paris
Adresse internet : <http://www.lagardere.com>



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE / EXERCICE 2015

Sommaire

1. PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET PERSONNES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES	1
2. PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2015	6
3. FACTEURS DE RISQUES	9
4. RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LAGARDÈRE SCA	25
5. INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE	35
6. INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS	143
7. INFORMATIONS CONCERNANT L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE – GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	284
8. AUTRES INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	401
9. INFORMATIONS SUR L'ÉVOLUTION RÉCENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR	430
10. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	434
11. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	436

Le rapport financier annuel, établi en application des dispositions de l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier et de l'article 222-3 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers, comprend les documents, rapports et informations suivants, dont le texte figure dans le Document de Référence, ci-annexé, aux chapitres, numéros et pages ci-dessous mentionnés.

- Déclaration des personnes qui assument la responsabilité des documents. (Attestation des Responsables du Rapport Financier Annuel et du Document de Référence) :	chapitre 1	page 1
- Les comptes annuels 2015 :	chapitre 6.5	page 257
- Les comptes consolidés 2015 :	chapitre 6.3	page 154
- Le rapport de gestion :		
. activités de la société et du Groupe :	chapitre 5 chapitre 8.3 chapitre 9	page 35 page 426 page 430
. résultats et situation financière :	chapitre 6.1 chapitre 6.2 chapitre 6.4	page 144 page 146 page 253
. principaux risques :	chapitre 3	page 9
. organisation de la société et du Groupe, gouvernement d'entreprise :	chapitre 7	page 284
. informations sur le capital, l'actionnariat, les rachats d'actions, et sur les principales dispositions statutaires :	chapitre 8.1 chapitre 8.2	page 403 page 415
- Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels :	chapitre 6.6	page 275
- Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	chapitre 6.7	page 278

1.1	PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	2
------------	--	----------

	LES GÉRANTS	2
--	-------------	---

1.2	ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES	3
------------	---	----------

	ATTESTATION DES GÉRANTS	3
--	-------------------------	---

1.3	NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	5
------------	--	----------

1.1 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

LES GÉRANTS

Monsieur Arnaud Lagardère,

La société Arjil Commanditée-Arco, représentée par :

- Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général,
- Monsieur Pierre Leroy, Vice-Président, Directeur Général Délégué,
- Monsieur Thierry Funck-Brentano, Directeur Général Délégué.

1.2 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

ATTESTATION DES GÉRANTS

« Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, qu'à notre connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint (chapitre 3 pages 9 à 24 ; chapitre 4 pages 25 à 34 ; chapitre 5 pages 35 à 142 ; chapitre 6 - § 6.1 pages 144 à 145 ; chapitre 6 - § 6.2 pages 146 à 153 ; chapitre 7 pages 284 à 400 ; chapitre 8 pages 401 à 429 ; chapitre 9 pages 430 à 433) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de référence.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015, figurant en pages 278 à 280 du présent Document de référence, contient une observation portant sur la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés relative aux immobilisations incorporelles de Lagardère Sports and Entertainment (anciennement Lagardère Unlimited) et du groupe Le Guide.

Nous rappelons que :

- Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014, figurant en pages 261 à 262 du Document de référence 2014, contenait une observation portant sur la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés relative aux immobilisations incorporelles de Lagardère Sports and Entertainment (anciennement Lagardère Unlimited) et du groupe Le Guide.*

- *Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013, figurant en pages 284 à 285 du Document de référence 2013, contenait une observation relative à la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés qui présentait les hypothèses retenues dans le cadre des tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles, notamment celles relatives à Lagardère Sports and Entertainment (anciennement Lagardère Unlimited).*

Paris, le 31 mars 2016

Arnaud Lagardère

Pour la société Arjil Commanditée-Arco

Arnaud Lagardère

Pierre Leroy

1.3 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Titulaires		
Ernst & Young et Autres <i>représenté par</i> M. Bruno Bizet Tour First 1, place des Saisons 92037 Paris-La-Défense <i>Membre de la Compagnie régionale de Versailles</i>	29 juin 1987	2017
Mazars <i>représenté par</i> M. Thierry Blanchetier 61, rue Henri Regnault 92400 Courbevoie <i>Membre de la Compagnie régionale de Versailles</i>	20 juin 1996	2020
Suppléants		
Auditex Tour First 1, place des Saisons 92037 Paris-La-Défense	10 mai 2011	2017
M. Thierry Colin 61, rue Henri Regnault 92400 Courbevoie	6 mai 2014	2020

Chapitre

2

**PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE
L'EXERCICE 2015**

2.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES **7**

2.2 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION **8**

2.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

EN MILLIONS D'EUROS	Année 2015	Année 2014	Année 2013
Chiffre d'affaires	7 193	7 170	7 216
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées ⁽¹⁾	378	342	327
Eléments non récurrents non opérationnels	(215)	(142)	1 193
Contribution des sociétés mises en équivalence ⁽²⁾	11	9	7
Résultat avant charges financières et impôts	174	209	1 527
Charges Financières nettes	(66)	(73)	(91)
Impôts	(37)	(87)	(117)
Résultat net consolidé	71	49	1 319

dont Part des minoritaires	(3)	8	12
<i>dont Résultat net - part du Groupe</i>	74	41	1 307

Capitaux propres	2 135	2 084 ⁽³⁾	2 927
Trésorerie (endettement) nette	(1 551)	(954)	361
Écarts d'acquisition	1 919	1 740	1 619
Investissements	827	531	337

(1) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées est défini en note 3.3 de l'annexe consolidée comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments 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
- Charges 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

(2) Avant pertes de valeur.

(3) Retraité de l'impact de l'application rétrospective de la norme IFRIC 21 (voir note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

2.2 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION

en euros	2015		2014		2013	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – part du Groupe par action	0,58	0,57	0,32	0,32	10,22	10,09
Capitaux propres – Part du Groupe par action	15,53	15,37	15,50 ⁽⁶⁾	15,32 ⁽⁶⁾	22,27	21,98
MBA par action	3,48	3,44	3,15	3,11	3,55	3,50
Cours de l'action au 31.12	27,51		21,60 ⁽⁴⁾		27,02	
Dividende	1,30 ⁽⁵⁾		1,30		10,30 ⁽²⁾	
Distribution exceptionnelle	-		-		6,00 ⁽³⁾	

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

(2) Dont 1,30 € correspond à la partie ordinaire de ce dividende et 9 € à la partie extraordinaire qui avait fait l'objet d'un acompte suite à la décision de la Gérance du 21 mai 2013.

(3) L'Assemblée Générale du 6 mai 2014 a approuvé une distribution exceptionnelle de 6 € par action dont le montant global a été prélevé sur le poste « primes d'émission ».

(4) Après distribution exceptionnelle mentionnée en note (3).

(5) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2016.

(6) Données 2014 retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRIC 21 (voir note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

3.1	RISQUES LIÉS A LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE	11
3.1.1	MARCHÉS DE LA PUBLICITÉ, DES MÉDIAS IMPRIMÉS ET DES DROITS AUDIOVISUELS, TRAFIC AÉRIEN	11
3.1.2	ZONES GÉOGRAPHIQUES SENSIBLES	12
3.2	RISQUES LIÉS A L'ACTIVITÉ	12
3.2.1	TECHNOLOGIES DU NUMÉRIQUE ET DE LA MOBILITÉ	12
3.2.2	ÉVÉNEMENTS ET DROITS MÉDIAS SPORTIFS	13
3.2.3	RISQUES ET DÉPENDANCE LIÉS À DES CONTRATS DE MONTANT UNITAIRE ÉLEVÉ	14
3.2.4	RISQUES LIÉS A DES COMPÉTENCES OU DES TALENTS CLEFS	14
3.2.5	RISQUES LIÉS À L'IMAGE DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS	15
3.3	RISQUES JURIDIQUES	16
3.3.1	RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES APPLICABLES AU GROUPE	16
3.3.1.1	RESPECT ET ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES AUX ACTIVITÉS	16
3.3.1.2	AUTORISATIONS À OBTENIR ET RESPECT DES QUOTAS	17
3.3.1.3	RESPECT DES RÉGLEMENTATIONS TRANSVERSES AU GROUPE	18
3.3.2	RISQUES LIÉS AUX MARQUES ET AUTRES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE	18
3.3.3	RISQUES AVÉRÉS ET CONSÉCUTIFS AU NON RESPECT D'ENGAGEMENTS CONTRACTUELS	18
3.3.4	RISQUES LIÉS A DES LITIGES EN COURS	19
3.3.5	STRATÉGIE OU FACTEURS DE NATURE GOUVERNEMENTALE, ÉCONOMIQUE, BUDGÉTAIRE, MONÉTAIRE, POLITIQUE POUVANT INFLUER SENSIBLEMENT SUR LES OPÉRATIONS DU GROUPE	19

3.4 RISQUES FINANCIERS OU DE MARCHÉ	20
--	-----------

3.4.1 RISQUES DE LIQUIDITÉ, DE TAUX, DE CHANGE, ACTIONS	20
3.4.2 RISQUES LIÉS AU PRIX DU PAPIER	20
3.4.3 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE	20

3.5 RISQUES OPÉRATIONNELS	21
----------------------------------	-----------

3.5.1 ATTEINTE AUX PERSONNES	21
3.5.2 SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION	21
3.5.3 RISQUES LIÉS À LA MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE	21
3.5.4 RISQUES LIÉS À LA CONCENTRATION DES FOURNISSEURS	22
3.5.5 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT	22
3.5.5.1 RISQUES IDENTIFIÉS	22
3.5.5.2 ÉVALUATION DES IMPACTS	22
3.5.6 AUTRES RISQUES OPÉRATIONNELS	23
3.5.7 ASSURANCE - COUVERTURE DES RISQUES	23
3.5.7.1 ASSURANCES SOUSCRITES	23
3.5.7.2 NIVEAU DE COUVERTURE	23
3.5.7.3 MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE	24

La description ci-après porte sur l'exposition du Groupe à certains risques jugés significatifs, étant précisé que les procédures de gestion des risques sont décrites au 7.4.1.8 « Dispositif de gestion des risques » du présent document.

D'autres risques non identifiés ou jugés non significatifs pourraient cependant avoir une incidence négative sur l'activité ou les résultats du Groupe.

3.1 RISQUES LIÉS A LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

3.1.1 MARCHÉS DE LA PUBLICITÉ, DES MÉDIAS IMPRIMÉS ET DES DROITS AUDIOVISUELS, TRAFIC AÉRIEN

Une partie importante des revenus du Groupe provient d'activités sensibles à la conjoncture économique dont les variations peuvent affecter tant la vente de produits tels que les magazines ou les fascicules, la fréquentation des implantations commerciales du Groupe notamment sur les lieux de transport aérien que les revenus directement ou indirectement liés à la publicité. A titre indicatif, une baisse de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire sur l'ensemble de Lagardère Active entraîne une baisse de 2 à 3 millions d'euros du résultat opérationnel de cette Branche en année pleine, avant toute mesure d'ajustement.

La baisse des crédits alloués par certains Etats à l'achat de manuels scolaires peut influencer négativement l'activité de Lagardère Publishing.

Par ailleurs, dans le domaine des événements sportifs, comme cela s'est déjà produit, les difficultés financières rencontrées par certains diffuseurs peuvent conduire à des difficultés de recouvrement de créances, à des faillites ou à des rapprochements entre opérateurs audiovisuels réduisant l'intensité concurrentielle entre les diffuseurs de droits sportifs non-premium. Dans ce contexte, certains opérateurs, notamment publics, ont changé également leur stratégie de programmation en diminuant ou retardant leurs acquisitions de contenus sportifs ou en proposant aux ayants droit des conditions financières durcies. Cela influe sur le chiffre d'affaires ou la rentabilité des activités de Lagardère Sports and Entertainment.

S'agissant de Lagardère Travel Retail, le contexte macro-économique très tendu et les mesures de réduction de dette prises par de très nombreux Etats, notamment en Europe, accroissent la pression fiscale et de ce fait peuvent perturber l'équilibre d'exploitation des activités de la branche. Par ailleurs, la volatilité des taux de change peut avoir un impact significatif sur le nombre de voyageurs et leur pouvoir d'achat en boutique hors-taxe dans les devises concernées.

Outre les facteurs qui influencent la demande des produits et des services du Groupe, la concurrence exercée par d'autres acteurs économiques, établis ou nouveaux entrants, peut affecter significativement le chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe sur les marchés où il intervient. Ceci concerne en particulier les appels d'offre auxquels Lagardère Sports and Entertainment et Lagardère Travel Retail sont amenées à répondre.

L'ensemble de ces facteurs influence directement les taux de croissance des flux de trésorerie futurs attendus par le Groupe dans chacune de ses branches d'activité. Des hypothèses ('Taux de croissance perpétuelle') sur ces taux de croissance doivent être faites pour la détermination des pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles décrites à la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le tableau ci-après (extrait de la note 10 du chapitre 6 du présent document de Référence) présente, pour chacune des branches d'activité, la sensibilité de ces pertes de valeur à une variation à la baisse des taux de croissance utilisés, en millions d'euros.

Écart par rapport au taux de croissance perpétuelle retenu pour les tests de valeur	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment
-1%	(4)	(7)	(3)	-
-0,5%	-	-	(2)	-

3.1.2 ZONES GÉOGRAPHIQUES SENSIBLES

Lagardère conduit des activités dans de nombreux pays dont certains sont considérés comme particulièrement sensibles au risque de crise de solvabilité et de liquidité. Dans chacun de ces pays une crise accompagnée d'une récession influencerait sur le chiffre d'affaires et la rentabilité des activités concernées, sans qu'il soit cependant possible d'établir un lien direct entre d'une part les résultats des implantations du Groupe, et d'autre part la solvabilité des Etats correspondants et de leurs systèmes bancaires.

A titre indicatif, en 2015, le Groupe a réalisé au total environ 4 % de son chiffre d'affaires dans des pays notés Ba1 ou moins par l'agence de notation Moody's, tels que le Portugal, la Hongrie, la Russie, le Maroc, la Tunisie, l'Égypte, le Liban, la République Démocratique du Congo, le Sénégal.

3.2 RISQUES LIÉS A L'ACTIVITÉ

3.2.1 TECHNOLOGIES DU NUMÉRIQUE ET DE LA MOBILITÉ

Le Groupe est confronté à l'évolution rapide des habitudes de consommation de ses clients, notamment sous l'effet du développement des technologies du numérique et de la mobilité, ce qui peut impacter significativement ses positions commerciales.

Par ailleurs, pour son développement, le Groupe est amené à investir, par acquisition ou développement interne, dans des activités à modèle économique numérique. Ces modèles économiques sont marqués par une grande volatilité et doivent souvent encore faire leurs preuves dans la durée. De ce fait, les plans d'affaires correspondant sont soumis à des aléas importants.

Lagardère Publishing considère le développement du livre numérique comme une opportunité, dans la mesure où cette activité s'exerce dans des conditions de rentabilité au moins similaires à celles du livre imprimé. Cependant, une remise en cause, sur différents marchés, de l'aptitude d'un éditeur à maîtriser la politique de vente de ses ouvrages pourrait avoir des conséquences défavorables sur la rentabilité de cette activité. La note 34 de l'annexe aux comptes consolidés du présent Document de référence décrit les enquêtes diligentées par certaines autorités de concurrence dans le domaine du livre numérique et les transactions acceptées par Lagardère Publishing dans ce cadre.

A terme, une forte concentration aval dans la vente de médias ou de livres numériques ainsi que dans la vente en ligne de livres imprimés exposerait certaines activités du Groupe et notamment de Lagardère Publishing à une situation de

dépendance. Une telle évolution pourrait influencer sur la rentabilité des réseaux de vente de livres imprimés notamment en librairie, ce qui pourrait amener Lagardère Publishing à constater des impayés.

D'importants phénomènes de reproduction numérique et de partage non autorisés de contenus protégés (livre, contenus sportifs...) sont constatés. Ces pratiques, qui peuvent entraîner des pertes de revenus pour les titulaires de droits, font l'objet par les filiales du Groupe concernées de mesures de lutte, qui peuvent toutefois trouver des limites notamment dans les incertitudes liées à la jurisprudence et les difficultés d'exécution des décisions judiciaires dans certains pays.

Par ailleurs, l'apparition de nouveaux modèles d'affaires liés au numérique pourrait dégrader la rentabilité de Lagardère Publishing dans des secteurs de l'édition où la Branche est très active, notamment l'éducation.

Une part significative du chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail relève encore de la distribution de presse ou de médias imprimés, bien que la branche se désengage progressivement de ces activités. Une décroissance accélérée de la demande pour ces supports, notamment sous l'effet du développement des technologies numériques, pourrait affecter significativement la rentabilité de cette activité ou conduire à des mesures d'ajustement coûteuses. Par ailleurs, la restructuration des activités de distribution de presse en France pourrait conduire à une désorganisation, au moins provisoire, de ce marché.

S'agissant de Lagardère Active, ses investissements dans le numérique l'exposent plus particulièrement aux aléas sur les modèles d'affaires numériques mentionnés ci-dessus. De plus, outre la concurrence que les médias numériques exercent sur les supports imprimés, il convient de noter l'influence prise par les grands acteurs mondiaux des réseaux sociaux et de la recherche dans la fréquentation des sites marchands et de médias. Des modifications de comportement ou d'algorithme de la part de ces grands acteurs, parfois au profit de leurs propres sites marchands ou de médias peuvent avoir une influence négative sur l'équilibre d'exploitation de certains sites de la Branche, notamment LeGuide.com comme décrit au paragraphe 5.2.3.B.5 du présent Document de référence.

Concernant Lagardère Sports and Entertainment, l'évolution des technologies de diffusion sur Internet, en particulier la télévision par Internet, fait également peser des incertitudes sur la manière dont les opérateurs produiront et diffuseront à l'avenir leurs programmes et de ce fait sur la liste des diffuseurs susceptibles de se porter candidats à l'acquisition de contenus sportifs. A terme, les évolutions technologiques conditionneront la croissance tant pour les acteurs historiques qui sauront trouver le bon positionnement que pour les nouveaux entrants issus des nouvelles technologies.

3.2.2 ÉVÉNEMENTS ET DROITS MÉDIAS SPORTIFS

Dans le domaine du sport, la révision des politiques ou stratégies de certains organismes sportifs et/ou diffuseurs modifie sensiblement les modèles de commercialisation de certains droits médias sportifs et/ou le niveau de concurrence entre acheteurs. Des conséquences similaires pourraient être attendues de modifications, récentes ou à l'étude dans certains pays, des listes d'événements devant être retransmis sur des chaînes d'accès gratuit.

Il a également été observé un changement de stratégie de certaines fédérations sportives dans le cadre de la commercialisation des droits médias de leurs compétitions, privilégiant désormais la centralisation. L'UEFA par exemple a centralisé la commercialisation des droits de retransmission des matchs de qualification aux Championnats d'Europe des Nations (EURO) 2016 et à la Coupe du Monde FIFA 2018 dans la zone européenne.

Par ailleurs les conditions d'exploitation de chaque évènement sportif sont directement dépendantes des conditions d'organisation de ces compétitions par les fédérations et les Etats hôtes, et tout particulièrement des politiques et moyens budgétaires desdits Etats au regard notamment de la qualité des enceintes sportives qui accueillent ces événements.

Une part importante de développement futur en matière de marketing sportif dépend des volontés politiques concernant les secteurs interdits ou réglementés en matière publicitaire.

De nouvelles régions apparaissent comme de futurs relais de croissance (Moyen-Orient et Brésil notamment). Si Lagardère Sports and Entertainment est déjà implantée sur certaines d'entre elles, d'autres restent au contraire à conquérir, ce qui ne peut être garanti.

Enfin, comme déjà observé, la structure et le calendrier des événements sportifs et la structure des contrats de Lagardère Sports and Entertainment (acquisition de droits ou commission d'agent) peuvent conférer un caractère irrégulier au chiffre d'affaires de cette Branche.

3.2.3 RISQUES ET DÉPENDANCE LIÉS À DES CONTRATS DE MONTANT UNITAIRE ÉLEVÉ

Certains contrats passés notamment dans le domaine des événements sportifs exploités par Lagardère Sports and Entertainment ou des concessions gérées par Lagardère Travel Retail peuvent porter sur des montants unitaires élevés (plusieurs centaines de millions d'euros), avoir une application étalée sur plusieurs années et comporter des engagements importants pour le Groupe en contrepartie de flux de revenus futurs attendus. Des difficultés de mise en œuvre, une conjoncture difficile ou des conditions de marché défavorables peuvent survenir lors de leur exécution et avoir des conséquences négatives sur le résultat de ces contrats dont la profitabilité à terminaison ne peut en conséquence être garantie.

Ce risque tend mécaniquement à s'accroître pour Lagardère Travel Retail en raison de la croissance de l'activité de la branche dans le domaine des ventes en aéroport.

Enfin, comme indiqué au 3.1.1 et 3.2.2 le renouvellement de ces contrats à leur échéance ne peut être considéré comme garanti, et dépend notamment de l'attitude des acteurs économiques concurrents du Groupe, établis ou nouveaux entrants.

3.2.4 RISQUES LIÉS À DES COMPÉTENCES OU DES TALENTS CLEFS

Le succès du Groupe dans certains domaines peut dépendre directement des compétences et des savoir-faire de certaines personnes physiques salariées ou contractantes du Groupe, telles que les créateurs (auteurs de livres ou autres) ou les spécialistes de certains marchés dans le domaine du sport, des services ou de certaines technologies numériques. Le départ ou l'indisponibilité de ces personnes pourrait exposer le Groupe à des pertes de chiffre d'affaires ou de résultat.

3.2.5 RISQUES LIÉS À L'IMAGE DU GROUPE OU DE SES ACTIVITÉS

Le Groupe exerce des activités qui peuvent être confrontées à des critiques pouvant porter atteinte à leur image et leur réputation ainsi qu'à celle du Groupe. De tels événements peuvent avoir un impact direct sur l'activité du Groupe et son chiffre d'affaires et, en conséquence, nuire à la rentabilité de ses activités.

3.3 RISQUES JURIDIQUES

3.3.1 RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES APPLICABLES AU GROUPE

3.3.1.1 RESPECT ET ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES AUX ACTIVITÉS

Compte tenu du nombre important de métiers et de pays dans lesquels il exerce ses activités, le Groupe est soumis à des lois et réglementations complexes et contraignantes mises en place par de nombreuses autorités et organisations nationales et internationales.

Dans le cadre des activités d'édition et de distribution de livres, le Groupe est soumis, dans les pays où elles sont exercées, à des réglementations locales particulières en matière, notamment, de propriété intellectuelle, de dépôt légal des publications, de fixation des prix du livre et de TVA. À titre d'exemple, en France, le Groupe est soumis aux 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 qu'à la réglementation applicable aux ouvrages pour la jeunesse et à celle visant à élargir l'accès aux livres indisponibles.

Le Groupe est soumis aux législations applicables en matière de droit d'auteur, de diffamation, de droit à l'image et de respect de la vie privée, en particulier en ce qui concerne Lagardère Publishing (édition de livres) et Lagardère Active (pour ses activités de presse et d'audiovisuel). Les activités de production et distribution de programmes audiovisuels de Lagardère Studios (Lagardère Active), distinctes des services audiovisuels traités au paragraphe 3.3.1.2, sont soumises à la réglementation audiovisuelle (loi du 30 septembre 1986, ses décrets d'application et les accords interprofessionnels concernant notamment la contribution des diffuseurs à la production audiovisuelle et ses modalités de mise en œuvre).

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

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

Le Groupe, pour ses activités numériques, peut être soumis à des dispositions telles que, par exemple, en France, la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004, la loi dite « Informatique et Libertés » du 6 janvier 1978 ou encore les dispositions du Code de la consommation relatives à la vente en ligne. Certains services numériques peuvent en outre être soumis à des réglementations plus spécifiques à raison de leurs thématiques ; il en est ainsi de certaines dispositions du Code de la santé publique pour les services liés à la santé ou du Code de la consommation pour les comparateurs.

Dans le cadre de ses activités publicitaires (en ce compris celles relevant du domaine de la gestion des droits marketing et audiovisuels), le Groupe est soumis 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, et celles liées à la publicité trompeuse.

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

En ce qui concerne ses activités de gestion d'infrastructures sportives, la branche Lagardère Sports and Entertainment est soumise notamment à diverses réglementations françaises telles que celles relatives aux structures juridiques privées ayant un objet sportif (associations sportives agréées, sociétés sportives professionnelles), aux établissements recevant du public et à l'occupation du domaine public.

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

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

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

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

3.3.1.2 AUTORISATIONS À OBTENIR ET RESPECT DES QUOTAS

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

Il en est ainsi de l'exploitation de services audiovisuels (notamment de radio et de télévision) en France qui est, conformément à la loi du 30 septembre 1986 subordonnée à l'obtention d'autorisations délivrées pour une durée déterminée par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Les obligations spécifiques à cette exploitation comportent entre autres le respect de quotas de diffusion et une obligation de contribution à la production audiovisuelle. Elles font l'objet d'une convention signée avec le CSA et leur renouvellement s'effectue dans les conditions prévues par la loi précitée. La plupart des autres pays dans lesquels les activités audiovisuelles sont implantées ont adopté un dispositif législatif comparable et sont dotés d'un conseil de l'audiovisuel ; le cadre juridique définit généralement les conditions d'octroi de fréquences de services audiovisuels, les conditions d'exploitation des programmes de ces services (reprises dans les licences signées avec le conseil audiovisuel local), le régime anti-concentration et les pouvoirs de contrôle et de sanction du conseil de l'audiovisuel local. Par ailleurs, l'activité d'éditeur de radio à l'international nécessite la plupart du temps l'autorisation préalable d'une autorité de régulation locale.

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

Enfin, certaines des activités de la branche Lagardère Travel Retail peuvent, à l'étranger et en France, être soumises à autorisation préalable.

3.3.1.3 RESPECT DES RÉGLEMENTATIONS TRANSVERSES AU GROUPE

La diversité des activités du Groupe, y compris dans des secteurs peu réglementés, ainsi que ses implantations et/ou développements à l'international, dans des pays moins stables politiquement et juridiquement, constituent des facteurs de risques. Afin de limiter l'exposition à ces risques, le Groupe s'attache à développer des programmes de Compliance sur des sujets communs à ses quatre branches, tels que décrits au paragraphe 7.4.1.6.D du présent document de Référence. Ainsi, sous l'impulsion de la Gérance et au travers notamment de son réseau de *Compliance Officers*, le Groupe s'implique dans l'amélioration constante des programmes, dans la sensibilisation des salariés et dans l'application de procédures destinées à prévenir et à traiter les risques potentiels.

Malgré ses efforts, il n'est pas exclu que le Groupe ait à faire face à des allégations, fondées ou non, de non-respect des réglementations internationales ou nationales, ce qui pourrait influencer négativement sur sa réputation, ses perspectives de croissance et ses résultats financiers.

3.3.2 RISQUES LIÉS AUX MARQUES ET AUTRES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Une part essentielle des biens et droits du Groupe réside dans les marques et autres droits de propriété intellectuelle lui appartenant. Leur protection fait l'objet d'une attention particulière (voir paragraphe 7.4.1.6 - E).

3.3.3 RISQUES AVÉRÉS ET CONSÉCUTIFS AU NON RESPECT D'ENGAGEMENTS CONTRACTUELS

Le groupe Lagardère est confronté, comme l'ensemble des acteurs économiques, à la défaillance de certains partenaires, prestataires, fournisseurs ou clients suite notamment à l'ouverture de procédures collectives ou à des difficultés financières ponctuelles les concernant.

Les risques de contrepartie sont décrits au paragraphe 3.4.3 ci-après.

Le groupe Lagardère n'a pas connaissance d'autres risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels qui pourraient avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

3.3.4 RISQUES LIÉS A DES LITIGES EN COURS

Lagardère et/ou ses filiales sont parties à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de leurs affaires, principalement d'origine contractuelle. Le Groupe a passé les provisions qu'il juge adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques ; le montant total des provisions pour litiges figure en note 27.2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2015.

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note 34 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2015, figurant au chapitre 6 du présent document.

Le Groupe n'a pas connaissance, pour une période couvrant les douze mois précédant immédiatement la publication du présent Document de référence, d'autres procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourraient avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

3.3.5 STRATÉGIE OU FACTEURS DE NATURE GOUVERNEMENTALE, ÉCONOMIQUE, BUDGÉTAIRE, MONÉTAIRE, POLITIQUE POUVANT INFLUER SENSIBLEMENT SUR LES OPÉRATIONS DU GROUPE

Outre ce qui est décrit au présent chapitre 3 et au chapitre 5.2, il convient de noter, dans le domaine d'activité de Lagardère Publishing, la loi n° 2012-958 du 16 août 2012 qui a uniformisé en France le taux de TVA applicable aux livres, quel que soit leur support (notamment physique ou numérique), en le fixant à 5,5 % depuis le 1^{er} janvier 2013.

S'agissant de la TVA applicable au livre numérique, la Commission européenne a initié une procédure d'infraction au droit de l'Union européenne à l'encontre de la France et du Luxembourg, du fait de l'application par ces pays d'un taux réduit, et la Cour de Justice de l'Union Européenne a accueilli le recours de la Commission le 5 mars 2015 en constatant, d'une part, que l'annexe III de la directive TVA du 28 novembre 2006 ne vise que la « *fourniture de livres, sur tout type de support physique* » au nombre des produits et services éligibles au taux réduit et, d'autre part, que la directive TVA exclut toute possibilité d'appliquer un taux réduit de TVA aux « *services fournis par voie électronique* », la fourniture de livres électroniques constituant, selon la Cour, un tel service. Malgré cette décision, le gouvernement français maintient sa position et confirme l'application d'un taux réduit pour 2016.

La Commission européenne pourrait donc former un second recours en manquement, sauf à privilégier la voie d'une réforme de la TVA au niveau communautaire pour laquelle une réflexion d'ensemble est menée en parallèle.

Suivant le même principe, dans le domaine d'activité de Lagardère Active, le gouvernement français a aligné, à compter de février 2014, le taux de TVA applicable à la presse en ligne (20 % auparavant) sur le taux de 2,1 % déjà applicable à la presse papier. La Commission a engagé un recours en manquement qui pourrait également contraindre la France à revenir au taux de 20 %.

Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie pour un marché unique du numérique dont l'objectif est « d'assurer aux consommateurs un accès transnational aux services numériques, permettre une égalité de traitement entre les entreprises et créer les conditions d'une économie et d'une société numériques dynamiques », la Commission Européenne a publié le 9 décembre 2015 une communication relative à l'évolution du droit d'auteur au niveau communautaire. Elle annonce une réforme législative à venir pour le printemps 2016, conçue autour de quatre axes : 1) élargir l'accès aux contenus au sein de l'Union Européenne ; 2) adapter les exceptions aux environnements numérique et transfrontalier (il s'agit principalement des exceptions au droit d'auteur destinées à favoriser la fouille de textes et de données, l'illustration de l'enseignement et la mission des bibliothèques) ; 3) créer un marché plus juste et 4) lutter contre le piratage.

3.4 RISQUES FINANCIERS OU DE MARCHÉ

3.4.1 RISQUES DE LIQUIDITÉ, DE TAUX, DE CHANGE, ACTIONS

La description des risques de marché : liquidité, taux, change, actions apparaît au paragraphe 29.1 de la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2015 figurant au chapitre 6 du présent document.

3.4.2 RISQUES LIÉS AU PRIX DU PAPIER

L'activité des branches Lagardère Active et Lagardère Publishing nécessite une consommation de papier, dont les achats ont été proches de 203 milliers de tonnes en 2015, comme décrit au paragraphe 5.3.2.4 B du présent Document de référence. Sans qu'il soit possible de rattacher le coût des achats correspondants à un indice unique, le Groupe est de ce fait soumis aux variations des prix du papier, notamment sur les marchés européen, nord-américain et asiatique.

Une augmentation importante des prix notamment européens du papier pourrait de ce fait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats opérationnels de ces branches, de l'ordre de 15 millions d'euros pour une variation durable de 10% des prix du papier en année pleine et avant toute mesure d'ajustement.

3.4.3 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

La description des risques de crédit et de contrepartie apparaît au paragraphe 29.2 de la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2015 figurant au chapitre 6 du présent document de Référence.

Comme indiqué dans cette même note 29, « En 2015, le Groupe a été confronté au non recouvrement de certaines créances dans le domaine de la commercialisation des droits sportifs et de l'organisation d'évènement sportifs. »

Par ailleurs, dans diverses zones géographiques et en raison notamment de l'impact de la crise économique sur la situation financière des entreprises, une tendance à l'allongement des délais moyens de recouvrement des sommes auprès des débiteurs (diffuseurs, sponsors...) ainsi que de résolution des litiges peut être constatée.

Les acteurs de la distribution de presse sont une contrepartie importante du Groupe avec les risques de recouvrement qui peuvent s'y attacher en lien avec les développements évoqués au paragraphe 3.2.2 « Technologies du numérique et de la mobilité »

3.5 RISQUES OPERATIONNELS

3.5.1 ATTEINTE AUX PERSONNES

Le Groupe organise des évènements ouverts au public et gère notamment, dans ce cadre, des enceintes sportives et des salles de spectacle. La responsabilité du Groupe pourrait être recherchée en cas de manquement avéré aux règles applicables en matière de sécurité du public.

Certains salariés du Groupe sont par ailleurs amenés à se déplacer dans des pays ou des endroits sensibles, notamment des journalistes ou des salariés organisant des évènements internationaux. La sécurité physique de ces personnes constitue un enjeu pour le Groupe.

Au-delà de ces enjeux associés aux responsabilités du Groupe en tant qu'employeur, prestataire de services, ou organisateur d'évènements, l'actualité récente montre que les médias et les évènements ouverts au public sont de plus en plus souvent la cible de violences terroristes.

3.5.2 SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Les systèmes d'information ont une importance critique dans la conduite de l'ensemble des activités du Groupe. Aussi, une perte de disponibilité ou de fiabilité de certains systèmes pourrait nuire au fonctionnement des activités concernées.

Par ailleurs, le Groupe détient dans ses systèmes d'information des données confidentielles. Si des données de ce type venaient à être rendues publiques, le Groupe pourrait subir des dommages de natures diverses, qu'il s'agisse d'une atteinte à son image, d'une perte de chiffre d'affaires, de litiges avec des tiers ou d'amendes.

Ces risques apparaissent d'autant plus sensibles dans un contexte de complexification des systèmes et d'accroissement des actes de malveillance informatique.

3.5.3 RISQUES LIÉS À LA MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe peut être amené à conduire des opérations de croissance externe et des partenariats. La réussite de ces opérations 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, voire sur la valeur et les perspectives de développement du Groupe.

Le Groupe peut également être amené à conduire des opérations de cession de certaines activités. Leur réussite dépend de l'intérêt du marché pour les activités cédées et de la capacité du Groupe à maintenir une gestion optimale des opérations des entités concernées pendant la phase de transition. Un échec pourrait conduire le Groupe à conserver dans son portefeuille des activités dont la rentabilité est inférieure à ses attentes.

Enfin, la réorganisation de certaines activités nécessaire au déploiement de la stratégie du Groupe peut se heurter à des difficultés non anticipées, qu'elles soient réglementaires, humaines, techniques ou de toute autre nature. Ce type d'évènement, en retardant ou en empêchant la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe, pourrait avoir à terme un impact négatif sur sa valorisation.

3.5.4 RISQUES LIÉS À LA CONCENTRATION DES FOURNISSEURS

La carence d'un ou plusieurs fournisseurs peut être la cause pour le Groupe de pertes de résultat ou de chiffre d'affaires, sans préjuger de possibles mesures d'ajustement et recherche de solution alternative. La part des achats effectués auprès du premier, des cinq premiers et des dix premiers fournisseurs s'établit respectivement à 9%, 21% et 27%.

3.5.5 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

La politique de prévention et de gestion des risques industriels et liés à l'environnement est décrite au paragraphe 7.4.1.8 du présent document « Dispositif de gestion des risques ».

3.5.5.1 RISQUES IDENTIFIÉS

La nature des activités du Groupe est largement tertiaire et une grande partie des actifs sont de nature incorporelle.

Seules les activités liées principalement aux entrepôts et sites de distribution du Groupe (dans les branches Presse, Livre, Distribution & Services et l'activité de pièces détachées pour l'Automobile) peuvent se trouver exposées à des risques particuliers qui sont néanmoins limités et identifiés. Certains des sites concernés sont soumis à autorisation ou déclaration d'exploitation par les autorités administratives mais aucun des sites du Groupe n'est classé SEVESO 1 ou SEVESO 2.

3.5.5.2 ÉVALUATION DES IMPACTS

Le Groupe n'a pas connaissance d'éléments ou de situations liés à des risques industriels ou environnementaux susceptibles d'avoir un impact significatif sur son patrimoine ou sur ses résultats, outre le litige avec une administration brésilienne mentionné en note 34. Le Groupe n'a par ailleurs connaissance d'aucune question environnementale pouvant influencer l'utilisation qu'il fait de ses immobilisations corporelles.

Compte tenu du caractère limité des risques industriels et environnementaux du Groupe, les coûts liés à l'évaluation, à la prévention et au traitement des risques industriels et environnementaux sont intégrés dans les différents postes d'investissements et de charges et leur ordre de grandeur n'a pas justifié une identification séparée.

En conséquence, en 2015 aucune provision significative ou garantie pour risques en matière d'environnement n'a été enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe. De même, en 2015, aucune charge significative n'a été intégrée dans ces mêmes comptes au titre d'une décision judiciaire en matière d'environnement ou d'actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci.

3.5.6 AUTRES RISQUES OPÉRATIONNELS

Le Groupe pourrait se trouver confronté dans la conduite de ses opérations à des pertes liées notamment à des fraudes.

Par ailleurs, des cas de force majeure tels que des crises sanitaires, des soulèvements, des conflits armés, des attentats terroristes, des catastrophes humaines ou naturelles peuvent compromettre ou retarder la tenue de manifestations sportives dans lesquelles le Groupe a des intérêts, ou bien pénaliser le trafic aérien et donc impacter les activités aéroportuaires du Groupe.

3.5.7 ASSURANCE - COUVERTURE DES RISQUES

La politique d'assurance du Groupe est décrite au 7.4.1.8 du présent document « Dispositif de gestion des risques »

3.5.7.1 ASSURANCES SOUSCRITES

Les principales assurances mises en place concernent les dommages aux biens et les pertes d'exploitation, d'une part, et la responsabilité civile d'autre part. Selon la nature des risques, les couvertures sont composées de polices permanentes et de polices temporaires.

En 2015, pour 2016, 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.

3.5.7.2 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.

3.5.7.2.1 ASSURANCES DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

A – 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.

B – Niveaux de plafonnement

En règle générale, les assurances de dommages aux biens et de pertes d'exploitation sont souscrites à hauteur des montants en risque (valeur des actifs et coût de certaines des interruptions d'activité) ; dans certains cas, elles peuvent être assorties de limitations contractuelles d'indemnité, agréées avec les assureurs. Le niveau des franchises est adapté aux capacités des branches et à leurs implantations.

Pour 2016, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 400 M€ en couverture de certaines implantations de Lagardère Publishing. Les autres limites d'assurance sont inférieures ou égales à 240 M€. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques (par exemple tempêtes, tremblements de terre, inondations) peuvent s'appliquer.

3.5.7.2.2 ASSURANCES RESPONSABILITÉ CIVILE

A – Risques couverts

Des programmes de couverture de responsabilité civile sont souscrits au niveau des branches ou de certaines activités ; en fonction de la nature des activités des branches et leurs implantations, ils comportent des garanties de type responsabilité civile exploitation, produits ou professionnelle, pour des dommages matériels, immatériels ou corporels pouvant être causés à des tiers.

B – 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 2016, hormis aux USA, au Canada ainsi que dans les pays soumis à embargo international, la limite la plus élevée souscrite est de 50 M€, tandis qu'aux USA elle est (hors auto-assurance) d'environ 68 M€.

Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certaines garanties peuvent s'appliquer.

3.5.7.3 MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE

Pour 2015, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 0,14 % du chiffre d'affaires (hors assurances collectives).