

▶ CHAPITRE 7

INFORMATIONS CONCERNANT L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE – GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

7.1	Présentation générale de la société en commandite par actions et de la Commandite Lagardère SCA	218
7.1.1	Présentation générale de la société en commandite par actions	218
7.1.2	Présentation de la Commandite Lagardère SCA	218
7.2	Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance	219
7.2.1	Associés Commandités	219
7.2.2	Gérants	219
7.2.3	Membres du Conseil de Surveillance	224
7.2.4	Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants	234
7.2.4.1	Absence de condamnation pour fraude, faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique officielle et/ou d'empêchement d'agir en qualité de membre du Conseil de Surveillance ou de Gérant ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires	234
7.2.4.2	Contrats de service liant un membre du Conseil de Surveillance ou un Gérant à Lagardère SCA ou l'une quelconque de ses filiales	234
7.2.4.3	Conflits d'intérêts	235
7.2.4.4	Restrictions concernant la cession par les membres du Conseil de Surveillance ou par les Gérants de leur participation dans le capital social de Lagardère SCA	235
7.3	Rémunérations et avantages	235
7.3.1	Gérance et Comité Exécutif	235
7.3.1.1	Éléments de rémunérations mis en œuvre	236
7.3.1.2	Comité Exécutif	237
7.3.1.3	La Gérance	238
7.3.2	Conseil de Surveillance	242
7.3.2.1	Rémunérations	242
7.3.2.2	Options de souscription et d'achat d'actions	243
7.3.2.3	Droit à attribution d'actions gratuites	243
7.3.3	État récapitulatif des opérations sur les actions Lagardère SCA réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'exercice 2009	243
7.3.3.1	Gérance	243
7.3.3.2	Conseil de Surveillance	244
7.3.4	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties au personnel sur les actions de l'émetteur ou sur celles de ses filiales (rapport spécial de la Gérance)	244

7.3.5	Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou de ses filiales consenties au personnel (rapport spécial de la Gérance)	246
7.4	Organisation, fonctionnement et contrôle de la Société et du Groupe	248
7.4.1	Organisation générale du Groupe	248
7.4.2	Organisation et fonctionnement de Lagardère SCA	248
7.4.2.1	La Gérance	248
7.4.2.2	Le Conseil de Surveillance (rapport du Président du Conseil de Surveillance)	250
7.4.3	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	255
7.4.3.1	Description des procédures de contrôle interne	255
A.	Référentiel, diligences, objectifs et périmètre	255
B.	Organisation et définition des responsabilités	255
C.	Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable	256
D.	Dispositif de contrôle des engagements et flux financiers	258
E.	Conformité aux principales lois et réglementations applicables au Groupe, protection des biens et des droits du Groupe	258
7.4.3.2	Description des procédures de gestion des risques	260
A.	Principes directeurs	260
B.	Organisation et définition des responsabilités	260
C.	Identification et analyse des risques	260
D.	Procédures de gestion	261
7.4.3.3	Surveillance et évolution du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	263
A.	Audit	263
B.	Auto-évaluation du contrôle interne	263
C.	Évolution du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	263
7.4.3.4	Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA établi en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce	264
7.5	Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance)	265
7.5.1	Opérations conclues avec LC&M	265
7.5.2	Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance	266

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

7.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS

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

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

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

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

7.1.2 PRÉSENTATION DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA

La loi et les spécificités des statuts (cf. § 8.2) de la Société font de la Commandite Lagardère une structure moderne, parfaitement adaptée aux exigences du gouvernement d'entreprise et répondant le mieux possible aux deux principes de base que sont la dissociation des fonctions de direction de celles de contrôle et l'association la plus étroite des actionnaires au contrôle de l'entreprise.

Elle se caractérise par :

- une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance — qui dirige les affaires sociales — et le Conseil de Surveillance, émanation des actionnaires chargée du contrôle de la gestion et des comptes, dont les Gérants ne peuvent être membres et à la nomination duquel les Associés Commandités ne peuvent prendre part ;
- un droit d'opposition donné au Conseil de Surveillance sur la nomination ou sur le renouvellement du mandat d'un Gérant par les Associés Commandités, l'arbitrage ultime relevant de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (voir § 8.2.6). La durée du mandat de Gérant est limitée à six ans, renouvelable ;
- la responsabilité indéfinie du Commandité sur ses biens propres, qui témoigne de l'adéquation instaurée entre engagement patrimonial, pouvoir et responsabilité ;
- l'attribution au Conseil de Surveillance des mêmes pouvoirs et droits de communication et d'investigation que ceux qui sont dévolus aux Commissaires aux Comptes ;
- l'établissement par le Conseil de Surveillance d'un rapport sur toute proposition d'augmentation ou de réduction du capital social soumise aux actionnaires.

Ce régime exclut la confusion qui est reprochée aux sociétés anonymes classiques, entre le rôle du Président, lorsqu'il est Directeur Général, et celui du Conseil d'Administration dont il est issu.

7.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS, LES GÉRANTS ET LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

7.2.1 ASSOCIÉS COMMANDITÉS

Arnaud Lagardère

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Société Arjil Commanditée-Arco

Société anonyme au capital de 40 000 €

121 avenue de Malakoff – 75116 Paris

7.2.2 GÉRANTS

Au 31 décembre 2009, la Gérance de la Société était exercée par deux Gérants :

- M. Arnaud Lagardère et
- la société Arjil Commanditée-Arco

7.2.2.1 ARNAUD LAGARDÈRE

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 18 mars 1961

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues directement et indirectement (voir § 8.1.8.1) : 12 610 893

Le mandat de Gérant d'Arnaud Lagardère a été renouvelé le 11 mars 2009 par le Conseil de Surveillance sur proposition des Associés Commandités, pour une durée de six ans, soit jusqu'au 11 mars 2015.

Arnaud Lagardère contrôle et préside par ailleurs les sociétés Lagardère (SAS) et Lagardère Capital & Management (SAS) qui détiennent, au 31 décembre 2009, 9,62 % du capital de Lagardère SCA.

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

A) FONCTION PRINCIPALE

Gérant de Lagardère SCA

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE

Président-Directeur Général de Hachette SA (Lagardère Media)

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Administrateur de Hachette Livre (SA)

43 quai de Grenelle – 75015 Paris

Président du Conseil de Surveillance de Lagardère Services (SAS) (ex-Hachette Distribution Services)

2 rue Lord-Byron – 75008 Paris

Président du Conseil de Surveillance de Lagardère Active (SAS)

149-151 rue Anatole-France – 92300 Levallois-Perret

Président du Conseil de Surveillance de Lagardère Sports (SAS)

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Administrateur de Lagardère Ressources (SAS)

121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président de Lagardère Unlimited Inc.
 2711 Centerville Road, Suite 400 de 19808 Wilmington – États-Unis

Représentant permanent de Lagardère Unlimited Inc.
 Managing Member de Lagardère Unlimited LLD
 4711 Centerville Road, Suite 400 de 19808 Wilmington – États-Unis

Administrateur et Président de Sogeadé Gérance (SAS)
 121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Member of the Board of Directors de la société European Aeronautic Defence and Space Company – EADS N.V.
 Le Carré, Beechavenue 130-132, 1119 PR, Schiphol-Rijk, The Netherlands

Member of the Board of Directors de la société EADS Participations B.V.
 Teleportboulevard 140, 1043 EJ Amsterdam
 PO BOX 2838, 1000 CV - The Netherlands

Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère
 4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (association loi 1901)
 121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (association loi 1901)
 121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin CASG (association loi 1901)

Président de Lagardère (SAS)
 121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président de Lagardère Capital & Management (SAS)
 121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président-Directeur Général d'Arjil Commanditée-Arco (SA)
 121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Membre du Conseil de Surveillance de Daimler (AG)
 Epplestrasse 225 – D 70546 Stuttgart – Möhringen

D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Président de Lagardère Images (SAS)
 28 rue François-1^{er} – 75008 Paris (*sorti en octobre 2004*)

Président et Directeur Général de Lagardère Thématiques (SA)
 28 rue François-1^{er} – 75008 Paris (*sorti en novembre 2004*)

Gérant de Lagardère Élevage
 Le Haut d'Ouilly – 14690 Pont-d'Ouilly (*sorti en mars 2005*)

Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Arjil & Compagnie (SCA)
 43 rue Vineuse – 75016 Paris (*sorti en avril 2005*)

Président du Club des Entreprises Paris 2012 (association loi 1901) (*sorti en janvier 2006*)

Administrateur de Fimalac (SA)
 97 rue de Lille – 75007 Paris (*sorti en janvier 2006*)

Président de Lagardère Active (SAS)
 121 avenue de Malakoff – 75216 Paris (*sorti en octobre 2006*)

Administrateur de Hachette Filipacchi Médias (SA)
 149-151 avenue Anatole-France – 92534 Levallois-Perret (*sorti en octobre 2006*)

Représentant permanent de Hachette SA au Conseil de Gérance de SEDI TV-TEVA (SNC)
 89 avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine (*sorti en décembre 2006*)

Président Délégué de Lagardère Active Broadcast (SA monégasque)
57 rue Grimaldi – 98000 Monaco (sorti en mars 2007)

Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère Sports (SAS)
28 rue François-1^{er} – 75008 Paris (sorti en avril 2007)

Director de la société Lagardère Management, Inc.
1633 Broadway, 45th Floor – New York, NY 10019 – USA (sorti en octobre 2007)

Chairman of the Board of Directors de Lagardère Active North America, Inc.
1633 Broadway, 20th Floor – New York, NY 10019 – USA (sorti en octobre 2007)

Président du Conseil de Surveillance de Hachette Holding (SAS) (ex-Hachette Filipacchi Médias)
149-151 avenue Anatole-France – 92534 Levallois-Perret (sorti en décembre 2007)

Administrateur de France Telecom (SA)
6 place d'Alleray – 75015 Paris (sorti en janvier 2008)

Membre du Conseil de Surveillance de Virgin Stores (SA)
16 boulevard du Général-Leclerc – 92115 Clichy (sorti en février 2008)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde (SA) (sorti en février 2008)

Président de Lagardère Active Broadband (SAS) (sorti en juin 2008)
121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Administrateur de LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton (SA)
22 avenue Montaigne – 75008 Paris (sorti en mai 2009)

Représentant permanent de Lagardère Active Publicité
au Conseil d'Administration de Lagardère Active Radio International (SA)
28 rue François-1^{er} – 75008 Paris (sorti en mai 2009)

7.2.2.2 SOCIÉTÉ ARJIL COMMANDITÉE-ARCO

Société anonyme au capital de 40 000 €

121 avenue de Malakoff – 75116 Paris

Représentée par Arnaud Lagardère, Philippe Camus, Pierre Leroy (ainsi que, depuis le 10 mars 2010, par Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano)

La société Arjil Commanditée-Arco a été nommée Gérant à compter du 17 mars 1998.

À l'occasion du renouvellement de son mandat le 10 mars 2010 pour une nouvelle durée de six années, le Conseil de Surveillance, en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts, a, sur proposition des Associés Commandités, agréé :

- M. Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général ;
- M. Philippe Camus en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- M. Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- M. Dominique D'Hinnin en qualité de Directeur Général Délégué ;
- M. Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général Délégué.

En leur qualité de représentants légaux d'Arco, Gérante de Lagardère SCA, MM. Philippe Camus, Pierre Leroy et, depuis le 10 mars 2010, MM. Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano assument les fonctions de "Cogérants" de Lagardère SCA.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés par la société Arjil Commanditée-Arco

Néant

Fonctions exercées dans d'autres sociétés par les représentants légaux de la société Arjil Commanditée-Arco (au 31 décembre 2009)

Arnaud Lagardère (voir pages précédentes)

Philippe Camus

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 28 juin 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 10 000

Ancien élève de l'École normale supérieure (Ulm), Philippe Camus est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (section économie et finances) et agrégé de physique et d'actuariat.

Il a été Président du Directoire d'Aérospatiale Matra en 1999, puis Président exécutif d'EADS de 2000 à 2005.

A) FONCTION PRINCIPALE

Co-gérant de Lagardère SCA

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31 DÉCEMBRE 2009)

Représentant permanent de la société Lagardère SCA au Conseil d'Administration de la société Hachette SA

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Administrateur des Éditions P. Amaury (SA)

Représentant permanent de la société Hachette SA au Conseil d'Administration de la société Lagardère services (SA)

Chairman, Président et CEO de Lagardère North America, Inc.

Director, Cellfish Media, LLC.

Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Président du Conseil d'Administration d'Alcatel-Lucent

Administrateur de Schlumberger

Senior Managing Director de Evercore Partners, Inc.

D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Président de la société EADS France (SAS) (sorti le 11 mai 2005)

Coprésident exécutif de la société EADS N.V. (Pays-Bas) (sorti le 11 mai 2005)

Coprésident exécutif de la société EADS Participations B.V. (Pays-Bas) (sorti le 11 mai 2005)

Président du Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS) (sorti le 11 mai 2005)

Administrateur de la société Dassault Aviation (SA) (sorti le 11 mai 2005)

Membre du Comité de rémunération de la société Airbus (SAS) (sorti le 11 mai 2005)

Membre du Comité des associés d'Airbus (SAS) (sorti le 11 mai 2005)

Administrateur de la société La Provence (SA) (sorti le 16 octobre 2006)

Administrateur de la société Nice Matin (SA) (sorti le 23 octobre 2006)

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Médias (transformée en SAS le 25 octobre 2006)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Holding (SAS) (ex-Hachette Filipacchi Médias) (sorti en décembre 2007)

Représentant permanent de la société Lagardère Active au Conseil d'Administration de la société Lagardère Active Broadcast (Monaco) (sorti en décembre 2007)

Administrateur de Accor (sorti en septembre 2008)

Administrateur du Crédit Agricole SA (sorti en mai 2009)

Pierre Leroy

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 2 027

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Reims et diplômé d'Études supérieures de droit, M. Pierre Leroy a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

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

A) FONCTIONS PRINCIPALES

Co-gérant de Lagardère SCA

Secrétaire Général du groupe Lagardère

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE

Président de la société Lagardère Ressources (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Arlis (SAS)

Administrateur de la société Hachette SA (Lagardère Media)

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Services (SAS) (ex-Hachette Distribution Services)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère Sports (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société monégasque)

Administrateur de Lagardère Entertainment (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde SA

Président de la société Désirade (SAS)

Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS)

Gérant de la société Financière de Pichat & Cie SCA (ex-Arjil & Cie)

Président de la société Lagardère Participations (SAS) (ex-Matra Participations)

Président de la société Lagardère Expression (SAS)

Président de la société Sofrimo (SAS)

Président de la société Holpa (SAS)

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Galice (SA)

Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA)

Administrateur de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Président-Directeur Général de la société Lagardère Paris Racing Ressources (SASP)

Gérant de la société TeamLagardère (SNC)

Director of Lagardère UK Ltd. 32 Sackville street – Mayfair – W1S3EA London – Royaume-Uni

Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

Administrateur, Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Administrateur de l'IMEC (Institut Mémoires de l'Édition Contemporaine)

Président de la fondation pour la Mémoire de la création contemporaine

Membre du Comité consultatif de la société Sotheby's

Membre du Conseil d'Administration de Doucet-Littérature (association)

Membre du jury du prix Médicis

D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société CVT (SA)
(sorti en mai 2006)

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Hagena (SA)
(sorti en juillet 2006)

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Médias (transformée en SAS le 25 octobre 2006)

Administrateur de la société Lagardère Television Holdings SA (sorti en janvier 2007)

Président du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS)
(ex-Matra Automobile) (sorti en décembre 2007)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Holding (SAS)
(ex-Hachette Filipacchi Médias) (sorti en décembre 2007)

Président du Conseil de Surveillance de la société Financière de Pichat (SAS) (ex-Arijil & Associés) (sorti en avril 2008)

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Presse (SA) (sorti en juin 2008)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS) (sorti en octobre 2009)

7.2.3 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2009

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Membre du Comité d'Audit	Raymond H. Lévy	11.05.04	AGO 2010 ^(*)
Membre du Conseil	Bernard Arnault	11.05.04	AGO 2010 ^(*)
Membre du Conseil	René Carron	11.05.04	AGO 2010 ^(*)
Membre du Conseil	Martine Chêne	29.04.08	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil	Georges Chodron de Courcel	02.05.06	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	François David	29.04.08	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil	Groupama SA Représenté par M. Helman le Pas de Sécheval (Directeur Financier de Groupama) Membre du Comité d'Audit	29.04.08	(**)
Membre du Conseil	Pierre Lescure	29.04.08	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Christian Marbach	02.05.06	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Bernard Mirat	02.05.06	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil	Javier Monzón	29.04.08	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Amélie Oudéa-Castéra	02.12.09	AGO 2010 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Didier Pineau-Valencienne	29.04.08	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil	Henri Proglio	11.05.04	(***)
Membre du Conseil	François Roussely	11.05.04	AGO 2010 ^(*)
Secrétaire	Laure Rivière-Doumenc		

(*) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.
(**) Groupama SA a démissionné de son mandat le 23 décembre 2009 et a été remplacé par Xavier de Sarrau lors de la réunion du Conseil de Surveillance du 10 mars 2010.
(***) Henri Proglio a démissionné de son mandat le 16 novembre 2009 et a été remplacé par Amélie Oudéa-Castéra lors de la réunion du Conseil de Surveillance du 2 décembre 2009.

Raymond H. Lévy

40 rue de Garches – 92420 Vaucresson

Né le 28 juin 1927

Date de nomination: 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat: AGO 2010^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues: 15 230

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA et de son Comité d'Audit.

Ingénieur au corps des Mines, M. Raymond H. Lévy a notamment été Vice-Président-Directeur Général d'Elf Aquitaine, Président d'Usinor, Président du Conseil et Administrateur Délégué de Cockerill-Sambre, Président de la Régie Nationale des Usines Renault et du Consortium de Réalisation.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Membre du Conseil de Surveillance de la société Sogead

Administrateur de la société Sogead Gérance

Président d'Honneur de la société Renault SA

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président du Conseil de Surveillance de la société Sogead

Administrateur de la société Renault Finance (Suisse)

Administrateur de la société Louis Dreyfus Citrus

Bernard Arnault

22 avenue Montaigne – 75008 Paris

Né le 5 mars 1949

Date de nomination: 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat: AGO 2010^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues: 150

Ancien élève de l'École Polytechnique, M. Bernard Arnault a été Président-Directeur Général de la Société Ferret-Savinell, de la Financière Agache et de Christian Dior. Il est actuellement Président-Directeur Général de la société LVMH.

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

Président du Conseil d'Administration de la société Christian Dior SA

Président de la société Groupe Arnault SAS

Administrateur de la société Christian Dior Couture SA

Administrateur de la Société Civile du Cheval Blanc

Président du Conseil d'Administration de la Fondation Louis Vuitton pour la Création

Administrateur de la société Carrefour SA

À l'étranger

Administrateur de la société LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton Japan KK, Japon

Administrateur de la société LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton Inc., États-Unis

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil de Surveillance de la société Métropole Télévision "M6" SA

Administrateur de la société Raspail Investissements SA

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

René Carron

91-93 boulevard Pasteur – 75015 Paris

Né le 13 juin 1942

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2010 (*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

M. René Carron a notamment été membre du Conseil économique et social.

Il est actuellement Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA.

Mandats et fonctions exercées dans d'autres sociétés**En France**

Président de la Caisse Régionale de Crédit Agricole des Savoie

Vice-Président de la Fédération Nationale du Crédit Agricole

Vice-Président de la Confédération Nationale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricole (CNMCCA)

Président de la Confédération Internationale du Crédit Agricole (CICA)

Membre du Comité de Direction du GIE Gecam

Administrateur de Crédit Agricole Solidarité et Développement

Administrateur de la Fondation du Crédit Agricole Pays de France

Administrateur de la société Sacam Participations

Administrateur de la société GDF Suez

Administrateur de la société Scicam

Président de la Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde (FARM).

Président de la Grameen-Crédit Agricole Microfinance Foundation

À l'étranger

Administrateur de FIAT S.p.A.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Représentant permanent de Crédit Agricole SA, administrateur de la Fondation de France

Administrateur de la société Sacam

Administrateur Vice-Président de Banca Intesa S.p.a (Italie)

Président de la Caisse Locale de Crédit Agricole de Yenne

Président du GIE Gecam

Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo

Administrateur de la société Rue Impériale

Administrateur de la société Sapacam

Administrateur de la société Sofinco

Martine Chêne

64 rue du Parc – 34980 Saint-Gély-du-Fesc

Née le 12 mai 1950

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014 (*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

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

M^{me} Martine Chêne est entrée dans le groupe Lagardère en 1984 où elle occupe aujourd'hui, en qualité de salariée, la fonction de documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés.

Elle est secrétaire du Comité d'Entreprise de HFA, déléguée syndicale CFDT et déléguée du personnel.

Elle est représentante syndicale de la CFDT au Comité de Groupe.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

M^{me} Martine Chêne n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

M^{me} Martine Chêne n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

Georges Chodron de Courcel

23 avenue Mac-Mahon – 75017 Paris

Né le 20 mai 1950

Date de nomination : 2 mai 2006

Date d'expiration du mandat : AGO 2012 (*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Ingénieur de l'École centrale des arts et manufactures de Paris, M. Georges Chodron de Courcel est actuellement Directeur Général Délégué de BNP Paribas.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France

Administrateur de la société Bouygues

Censeur de la société Scor SE

Administrateur de la société Nexans

Administrateur de la société Alstom

Administrateur de FFP (Société Foncière, Financière et de Participations)

Censeur de la société SAFRAN

Président de la société Compagnie d'Investissement de Paris SAS

Président de la société Financière BNP Paribas SAS

Administrateur de la société Verner Investissements SAS

Censeur de la société Exane

À l'étranger

Président de la société BNP Paribas (Suisse)

Vice-Président de Fortis Bank SA, NV (Belgique)

Administrateur de la société Erb SA (Belgique)

Administrateur de la société GBL – Groupe Bruxelles Lambert (Belgique)

Administrateur de Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse)

Administrateur de Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG (Suisse)

Administrateur de Scor Switzerland AG (Suisse)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Banca Nazionale del Lavoro (Italie)

Membre du Conseil de Surveillance de Sagem

Président de la société BNP Paribas Emergis SAS

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

Président et Administrateur de la société BNP Paribas UK Holdings Ltd. (Royaume-Uni).
 Administrateur de la société BNP Paribas (Suisse) SA
 Administrateur de BNP Paribas ZAO (Russie)
 Administrateur de la société Capstar Partners SAS
 Censeur de Scor Global Life (ex-Scor Vie)

François David

12 cours Michelet – 92800 Puteaux

Né le 5 décembre 1941

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014 ^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une licence en sociologie, M. François David a débuté sa carrière en 1969 au ministère des Finances comme administrateur civil à la Direction des relations économiques extérieures où il a assumé diverses responsabilités. En 1986, il est nommé Directeur de cabinet du ministre du Commerce extérieur. En 1987, il est nommé Directeur des relations économiques extérieures au ministère de l'Économie, des Finances et du Budget. Directeur Général des Affaires internationales d'Aérospatiale de 1990 à 1994, M. François David est Président du Conseil d'Administration de Coface depuis 1994.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France

Président du Conseil d'Administration de Coface Services

Administrateur de Vinci

Administrateur de Rexel

Membre du conseil de l'ordre de la Légion d'honneur

À l'étranger

Président du Conseil de Surveillance de Coface Kreditversicherung AG (Allemagne)

Président du Conseil d'Administration de Coface Assicurazioni (Italie)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur d'EADS

Président de l'ICISA – International Credit Insurance & Surety Association

European Adviser de CityGroup

Groupama SA⁽¹⁾

Société Anonyme au capital de 1 186 513 168 €

8-10 rue d'Astorg - 75008 Paris

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : a démissionné le 23 décembre 2009

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues par Groupama SA : 150

Représenté par M. Helman le Pas de Sécheval

Directeur Financier de Groupama

Né le 21 janvier 1966

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

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

⁽¹⁾ La liste des fonctions de gestion, de direction, d'administration ou de surveillance exercées par GROUPAMA SA dans d'autres sociétés et exercées au cours des cinq dernières années peut être consultée au 121 avenue Malakoff 75116 Paris ou adressée sur demande.

Ingénieur au Corps des Mines, ancien élève de l'Ecole normale supérieure, M. Helman le Pas de Sécheval a notamment été chef de service des opérations et de l'information financière à la Commission des opérations de bourse et Directeur financier de Groupama. Il est actuellement Directeur Général de Groupama Centre Atlantique.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France

Vice-Président du Conseil d'administration de Groupama Banque

Administrateur de Bouygues SA

Représentant permanent de Groupama SA au Conseil d'Administration de la société Silic

Représentant permanent de Groupama au Conseil d'Administration du GIE Groupama Systèmes d'Information

Représentant permanent de Groupama SA, membre du conseil de Gérance de la SCA du château d'Agassac

Représentant permanent de Groupama SA, Cogérant de la SCI du château d'Agassac

À l'étranger

Administrateur de la société Groupama Assicurazioni S.p.A.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président du Conseil d'Administration de la société Groupama Immobilier

Président du Conseil d'Administration de la société Groupama Private Equity

Président du Conseil d'Administration de la société Groupama Asset Management

Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Foncière Parisienne

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Banque Finama

Administrateur de la société Groupama Vita S.p.A.

Administrateur de Nuova Tirrena

Censeur au Conseil de Surveillance Gimar Finance & Compagnie

Administrateur de la société Groupama International

Représentant permanent de Gan Assurance Vie au Conseil de Surveillance de la société Locindus

Administrateur de la société Scor

Administrateur de la société Scor Vie

Pierre Lescure

38 rue Guynemer – 75006 Paris

Né le 2 juillet 1945

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014 (*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Journaliste, M. Pierre Lescure a notamment été Directeur de la Rédaction de France 2 et Président-Directeur Général de Canal+ et Directeur Général de Vivendi Universal. Il est aujourd'hui Directeur du Théâtre Marigny.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France

Président de la société AnnaRose Productions (SAS)

Administrateur de la société Havas Advertising

Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde SA

Membre du Conseil d'Administration de la société Thomson SA

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

À l'étranger

Membre du Conseil d'Administration de la société Kudelski (Suisse)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président de la société Lescure Farrugia Associés

Christian Marbach

17 avenue Mirabeau – 78600 Maisons-Laffitte

Né le 9 octobre 1937

Date de nomination : 2 mai 2006

Date d'expiration du mandat : AGO 2012 (*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 406

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Ingénieur au Corps des Mines, M. Christian Marbach a notamment été Président de l'ANVAR.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Administrateur de la Compagnie Générale de Géophysique - Veritas (CGG).

Censeur de la société Sofinnova

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de la société Erap

Président du Groupement d'Intérêt Économique Oseo-Services (anciennement dénommé "Agence des PME")

Bernard Mirat

91 avenue de la Bourdonnais – 75007 Paris

Né le 3 juillet 1927

Date de nomination : 2 mai 2006

Date d'expiration du mandat : AGO 2012 (*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues (avec M^{me} Mirat) : 2 310

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Licencié ès-lettres et licencié en Droit, ancien élève de l'École nationale d'administration, M. Bernard Mirat a notamment été Secrétaire Général adjoint de la Compagnie des agents de change et Vice-Président-Directeur Général de la Société des bourses françaises.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Néant

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société GT Finance

Administrateur de la société Fimalac

Censeur de la société Holding Cholet-Dupont

Javier Monzón

Avda. De Bruselas, 33-35, 28108 Arroyo de la Vega – Alcobendas, Madrid

Né en mars 1956

Date de nomination : 29 avril 2008

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

Date d'expiration du mandat : AGO 2014^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômé d'économie, M. Javier Monzón a exercé les principales fonctions suivantes au cours de sa carrière : Directeur de la banque d'affaires chez Caja Madrid où il a débuté sa carrière ; Directeur Financier puis Directeur Général en charge du développement et des affaires internationales, il est ensuite devenu Président de Telefonica International, Associé mondial de Arthur Andersen et associé responsable en Espagne du corporate finance consulting services. Il est aujourd'hui Président de l'entreprise espagnole de technologie Indra Sistemas.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

À l'étranger

Membre du Conseil d'Administration d'ACS Actividades de Construcción y Servicios SA (Espagne)

Membre du Conseil d'Administration d'ACS Servicios y Concesiones SL (Espagne)

Représentant permanent d'INDRA SISTEMAS SA au Conseil d'Administration de Banco Inversis, SA (Espagne)

Membre du Conseil d'Administration d'YPF SA (Argentine)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Représentant permanent d'Indra Sistemas SA au Conseil d'Administration d'Inversis Networks, SA (Espagne)

Représentant permanent d'Indra Sistemas SA au Conseil d'Administration de Marco Polo Investments SCRSA (Espagne)

Président du Conseil d'Administration d'Europraxis Atlante SL (Compagnie filiale d'Indra Sistemas SA en Espagne)

Amélie Oudéa-Castéra

25 avenue Matignon – 75008 Paris

Née le 9 avril 1978

Date de nomination : 2 décembre 2009^(*)

Date d'expiration du mandat : AGO 2010^(**)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Ancienne joueuse de tennis professionnelle, M^{me} Amélie Oudéa-Castéra est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École supérieure des sciences économiques commerciales, titulaire d'une maîtrise de droit et ancienne élève de l'École nationale d'administration. Elle est entrée au Groupe AXA en 2008 et y occupe depuis le 1^{er} janvier 2010 les fonctions de directrice de projet Finance, Stratégie, Opérations.

Mandats et fonctions exercées dans d'autres sociétés

Conseillère référendaire à la Cour des comptes

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mme Amélie Oudéa-Castéra n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

Didier Pineau-Valencienne

24-32 rue Jean Goujon – 75008 Paris

Né le 21 mars 1931

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014^(**)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 2 850

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Diplômé de l'École des hautes études commerciales, de Tuck School of Business Administration (Dartmouth College) et de Harvard Business School, M. Didier Pineau-Valencienne a notamment été Président-Directeur Général de Schneider SA.

^(*) Cooptée par le Conseil de Surveillance du 2 décembre 2009.

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

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France

Président du comité d'investissement de Sagard
 Administrateur de la société Fleury Michon
 Président du Comité Consultatif International d'Audencia (ex-ESC Nantes Atlantique)
 Administrateur de BIPE Association
 Maître de conférences à HEC
 Conseiller du Centre d'enseignement supérieur de la Marine

À l'étranger

Administrateur de la société Swiss Helvetia Fund (États-Unis)
 Member of the Advisory Board – Booz Allen & Hamilton (États-Unis)
 Member of the Board of Overseers – Tuck School of Business Administration – Dartmouth College (États-Unis)
 Member of the trustees – American University of Paris

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de la société Pernod Ricard
 Administrateur de la société Wendel Investissement
 Administrateur de la société Aventis
 Administrateur de l'AFEP
 Administrateur de la société Axa
 Administrateur de la société Vivarte
 Administrateur de la société AON
 Member of trustees of IASC (USA)
 Administrateur de la société Axa Financial (USA)
 Senior Advisor de Crédit Suisse

Henri Proglio

36-38 avenue Kléber - 75116 Paris

Né le 29 juin 1949

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : a démissionné le 16 novembre 2009

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômé de l'Ecole des hautes études commerciales, M. Henri Proglio a été Président-Directeur Général de Veolia Environnement et est depuis novembre 2009 Président-Directeur Général d'EDF.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France

Président du Conseil d'Administration de Veolia Environnement
 Administrateur de CNP Assurances
 Administrateur de Natixis
 Administrateur de Dassault Aviation
 Membre du Conseil de Surveillance de Veolia Eau
 Président du Conseil d'Administration de Veolia Propreté
 Président du Conseil d'Administration de Veolia Transport
 Membre des Conseils de Surveillance A et B de Dalkia (SAS)

À l'étranger

Director de Veolia Environnement North America Operations

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Sarp Industries

Censeur au Conseil de Surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne

Director de Veolia Transport Northern Europe

Director de Veolia Environmental Services, Plc

Director de Veolia Transport Australasia

Director de Veolia UK Ltd (Royaume-Uni)

Director de Veolia ES Australia

Administrateur de Thales

Membre du Conseil de Surveillance d'Elior

Membre du Conseil de Surveillance de CNP Assurances

Administrateur d'EDF International

Membre du Conseil de Surveillance de CEO

Membre du Conseil de Surveillance de CFSP

Administrateur de Comgen Australia

Administrateur de Connex Leasing (Royaume-Uni)

Administrateur de Connex Transport AB (Suède)

Administrateur de Connex Transport UK (Royaume-Uni)

Membre du Conseil de Surveillance de la Société des Eaux de Melun

Administrateur de B 1998 SL et FCC (Espagne)

Administrateur d'Onyx UK Holdings (Royaume-Uni)

Administrateur de Safise

Administrateur de Wasco (ex-USFilter) USA

Administrateur de Sarp

Director de Veolia ES Asia

Administrateur de Casino, Guichard-Perrachon

Director de Siram

Gérant de la société Veolia Eau

Président du Conseil d'Administration de Veolia Water

Administrateur de Dalkia International

Administrateur de la Société des Eaux de Marseille

Membre et Président du Conseil de Surveillance de Dalkia France

Membre du Conseil de Surveillance de Natixis

François Roussely

22-30 avenue de Wagram – 75008 Paris

Né le 9 janvier 1945

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2010 (*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

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

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, de l'Université de droit et de sciences économiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration, M. François Rousselet a notamment été Président-Directeur Général d'EDF. Il est également Magistrat à la Cour des comptes et Vice-Président de Crédit Suisse Europe.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Conseiller Maître à la Cour des comptes

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président-Directeur général de Crédit Suisse – France

Président de Crédit Suisse banque d'investissement France

Président du Conseil d'Administration d'EDF

Administrateur de la société AFII

Membre du Comité de l'Énergie Atomique CEA

Membre du Conseil de Surveillance de la société Dalkia Holding

Président de la Fondation EDF

Président du Conseil d'Administration de l'École nationale des ponts et chaussées ENPC

Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France

Président d'honneur d'EDF

7.2.4

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET LES GÉRANTS

7.2.4.1

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

À la connaissance de Lagardère SCA :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants ;
- aucun des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de Surveillance ou d'un Gérant par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucun des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

7.2.4.2

CONTRATS DE SERVICE LIANT UN MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU UN GÉRANT À LAGARDÈRE SCA OU L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

À la connaissance de Lagardère SCA, aucun des membres du Conseil de Surveillance ou de la Gérance n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SCA ou l'une de ses filiales, à l'exception, en ce qui concerne les membres du Conseil de Surveillance, de M. Raymond Lévy qui est titulaire d'un contrat de travail, et en ce qui concerne la Gérance, du contrat de service liant LC&M, société détenue majoritairement par Arnaud Lagardère, et Lagardère Ressources. Pour plus de détails sur ce contrat, se référer au paragraphe 7.5.1 du Document de référence et au rapport spécial des Commissaires aux Comptes (§ 6.8).

7.2.4.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels les membres du Conseil de Surveillance ou les Gérants auraient été sélectionnés.

À la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de Lagardère SCA, des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

7.2.4.4 RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSIION PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU PAR LES GÉRANTS DE LEUR PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL DE LAGARDÈRE SCA

À la connaissance de Lagardère SCA :

- il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil de Surveillance concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles d'intervention sur les titres de Lagardère SCA inscrites dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance (cf. § 7.4.2.2);
- il n'existe aucune restriction acceptée par les membres de la Gérance concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société à l'exception :
 - des règles d'intervention sur les titres Lagardère SCA prévues par les dispositions légales en vigueur ou inscrites dans la "Charte relative aux transactions effectuées sur les titres Lagardère SCA par les collaborateurs du groupe Lagardère" ;
 - des obligations de conservation fixées par le Conseil de Surveillance en 2008 et en 2009 concernant les actions attribuées gratuitement (cf. rapport spécial de la Gérance § 7.3.5);

7.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

7.3.1 GÉRANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF

Au 31 décembre 2009, le Comité Exécutif était composé de :

MM.	Arnaud Lagardère,	Gérant commandité,	} Gérance
	Philippe Camus,	Cogérant,	
	Pierre Leroy,	Cogérant, Secrétaire Général,	
	Dominique D'Hinnin,	Directeur Financier,	
	Thierry Funck-Brentano,	Directeur des Ressources Humaines et de la Communication,	
	Jean-Paul Gut,	Directeur des Affaires Internationales,	
	Ramzi Khiroun	Porte-parole de la Gérance	
		Directeur des Relations Extérieures	

Les membres du Comité Exécutif

- reçoivent une rémunération, immédiate ou différée (engagement de retraite);
- peuvent recevoir des options de souscription ou d'achat d'actions, ou des droits à attribution d'actions gratuites.

Les rémunérations ainsi reçues pour leurs fonctions au sein du groupe Lagardère, hors EADS, sont à la charge totale de la société Lagardère Capital & Management, employeur des personnes désignées, et représentent la part essentielle de la prestation de management facturée par cette dernière à Lagardère Ressources (cf. § 7.5.1). MM. Arnaud Lagardère et Dominique D'Hinnin reçoivent par ailleurs à titre accessoire une rémunération d'EADS, pour les fonctions qu'ils occupent au sein du Conseil d'Administration de cette société. Cette rémunération est indiquée dans les tableaux qui suivent mais n'est pas concernée par les commentaires apportés en 7-3-1-1.

7.3.1.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATIONS MIS EN ŒUVRE

A) SALAIRES

Les salaires se composent d'une partie fixe et d'une partie variable.

Le salaire fixe est versé par douzièmes mensuels au long de l'année.

Le salaire variable est déterminé en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante. Il comprend pour chaque exercice, à partir de montants cibles individualisés :

- une partie qualitative fixée par M. Arnaud Lagardère en tenant compte de la contribution personnelle de chacun au développement du Groupe, à l'évolution de sa valeur ajoutée, à la qualité de son management, à la pertinence de son organisation et à la motivation de ses équipes ;
- une partie liée aux performances du Groupe au travers de l'indexation sur deux paramètres jouant à parts équivalentes sur le montant cible :
 - l'écart en pourcentage entre le milieu de la fourchette de taux de progression du résultat opérationnel courant (RESOP) des sociétés intégrées du Pôle Medias, donnée comme guidance au marché en début d'exercice, et le taux de progression du même RESOP effectivement obtenu pour l'exercice considéré ;
 - l'écart en pourcentage entre le montant des "flux opérationnels" ressortant du budget prévisionnel établi pour l'exercice et le montant des "flux opérationnels" résultant du tableau de financement issu des résultats de l'exercice considéré.

Au titre de l'exercice 2008, l'application de ces deux critères avait conduit à un coefficient de 0,65 fois les montants cibles. Au titre de l'exercice 2009, les données conjoncturelles ont entraîné à ne publier qu'une guidance de RESOP excluant la branche Lagardère Active. Ce critère conduisant à un coefficient de 1,66 fois les montants cibles, a été abandonné en raison de son caractère partiel, et seul le critère des flux opérationnels a été conservé. Il conduit à un coefficient égal à 1,28 fois les montants cibles.

Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de salaire au titre d'un exercice donné est versée aux bénéficiaires au cours de l'exercice suivant.

B) RETRAITES

Les dirigeants et les salariés de LC&M, membres du Comité Exécutif, bénéficient d'un régime supplémentaire de retraite qui a été mis en place, par LC&M, à effet du 1^{er} juillet 2005 pour venir compléter les régimes légaux.

Ce régime permet aux bénéficiaires d'acquérir des droits de retraite supplémentaire qui complètent les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt années, le taux de remplacement de la retraite supplémentaire est plafonné à 35 % de la rémunération de référence.

La rémunération de référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe. La rémunération de référence est limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale.

Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment de la retraite, à l'exception du licenciement après l'âge de 55 ans ou des cas d'invalidité ou de préretraite.

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

Au 31 décembre 2009, le montant de l'engagement ("*Defined Benefit Obligation*" au sens de la norme IAS 19) lié à ce régime s'élève à 35,1 M€.

C) INDEMNITÉS DE SÉPARATION

Ni LC&M ni aucune société du Groupe n'ont souscrit d'engagement et n'ont consenti de promesse relative à l'octroi d'une indemnité de départ au bénéfice des membres de la Gérance ou des autres membres du Comité Exécutif.

D) AUTRES ÉLÉMENTS

- Les frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de leur fonction par les intéressés sont pris en charge par le Groupe.
- Les avantages en nature correspondent, sauf dispositions particulières, à la partie éventuellement personnelle de l'usage d'une voiture de fonction.
- Des jetons de présence peuvent être perçus dans le cadre de Conseils d'Administration de sociétés dans lesquelles le Groupe détient une participation.

7.3.1.2 COMITÉ EXÉCUTIF

A) RÉMUNÉRATIONS BRUTES VERSÉES

	2007 (1)	2008 (2)	2009 (3)
“LAGARDÈRE”			
Partie fixe et avantages en nature	5 153 795	6 296 183	6 576 920
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	3 794 600	3 455 060	2 565 963
Jetons de présence	78 570	49 846	20 425
TOTAL	9 026 965	9 801 089	9 163 328
“EADS”	(4)	(5)	(5)
Partie fixe	60 000	60 000	220 000
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	43 750	125 500	-
Jetons de présence	75 000	50 000	60 000
Total	178 750	235 500	280 000

(1) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Gut (à temps complet depuis le 17 septembre 2007), Funck-Brentano, Molinié (à compter du 1^{er} juillet 2007).
(2) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Gut, Funck-Brentano, Molinié, à temps complet.
(3) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Gut, Funck-Brentano, à temps complet, M. Molinié jusqu'au 30 juin et M. Khiroun (à compter du 1^{er} octobre).
(4) M. Lagardère au titre de sa fonction au sein du Conseil d'Administration
(5) MM. Lagardère et D'Hinnin, au titre de leurs fonctions au sein du Conseil d'Administration.

Le montant de la partie variable “Lagardère” qui sera versée en 2010 au titre de l'exercice 2009 s'élève à 3 637 120 euros. Les membres du Conseil d'Administration d'EADS ne perçoivent plus de part variable.

B) OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS

Plan	Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2009	Nombre d'options annulées à fin 2009	Quantités restant à lever à fin 2009 (*)	Dates d'exercice
Options de souscription :								
Néant								
Options d'achat :								
Plans échus :								
19.12.2001	23.05.2000	185 000	46,48 €	7	0	0	0	19.12.2003 au 19.12.2008
19.12.2002	23.05.2000	185 000	51,45 €	7	0	0	0	19.12.2004 au 19.12.2009
Plans en cours :								
18.12.2003	23.05.2000	178 000	51,45 €	6	0	0	179 976	18.12.2005 au 18.12.2013
20.11.2004	11.05.2004	178 000	51,92 €	6	0	0	179 991	20.11.2006 au 20.11.2014
21.11.2005	11.05.2004	240 000	56,97 €	6	0	0	240 000	21.11.2007 au 21.11.2015
14.12.2006	11.05.2004	242 000	55,84 €	6	0	0	242 000	14.12.2008 au 14.12.2016

(*) Après ajustement en 2005.

C) DROIT À ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Plan	Date de l'AG	Nombre de droits attribués	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'actions attribuées définitivement en 2009	Nombre de droits annulés en 2009	Nombre de droits restants fin 2009	Attribution définitive des actions
Plans échus en 2009							
28.12.2007	27.04.2007	107 000	7	0	0	0 ^(*)	29.12.2009
Plans en cours							
01.10.2009	31.12.2009	126 000	6	0	0	126 000	02.10.2011 ^(**)
(*) La condition de performance boursière à laquelle l'attribution définitive des actions était conditionnée n'ayant pas été remplie le 29 décembre 2009, aucune action gratuite n'a finalement été attribuée.							
(**) 02/10/2013 pour les bénéficiaires qui sont résidents fiscaux étrangers.							

7.3.1.3 LA GÉRANCE

M. Arnaud Lagardère

	Tableau récapitulatif des rémunérations					
	Exercice 2007		Exercice 2008		Exercice 2009	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
"LAGARDÈRE"						
Rémunération fixe	914 700	914 700	978 729	978 729	1 140 729	1 140 729
Rémunération variable	976 506	854 841 ⁽¹⁾	534 072	976 506 ⁽¹⁾	1 044 480	534 072 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	6 334	8 300 ⁽¹⁾	6 650	6 334 ⁽¹⁾	7 125	6 650 ⁽¹⁾
Avantages en nature	3 120	3 120	3 600	3 600	12 764	12 764
Total	1 900 660	1 780 961	1 523 051	1 965 169	2 205 098	1 694 215
"EADS"						
Rémunération fixe	60 000	60 000	54 375	54 375	100 000	100 000
Rémunération variable	113 734	43 750 ⁽¹⁾	-	113 734 ⁽¹⁾	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	60 000	60 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
Total	233 734	163 750	64 375	178 109	110 000	110 000
Total général	2 134 394	1 944 711	1 587 426	2 143 278	2 315 098	1 804 215
(1) Sommes versées au titre de l'exercice précédent. Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de salaire au titre d'un exercice donné est versée aux bénéficiaires au cours de l'exercice suivant.						

La partie variable du salaire reçu par M. Lagardère n'a pas de part d'appréciation individuelle et se trouve en totalité liée aux performances du Groupe, conformément aux indications données au second point au paragraphe 7-3-1-1-A.

M. Lagardère n'a reçu aucune option de souscription ou d'achat d'actions depuis qu'il a été nommé au titre de Commandité Gérant en 2003, ni de droits à attribution d'actions gratuites.

- Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- Actions de performance attribuées durant l'exercice : néant.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2009
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 134 394	1 587 426	2 315 098
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	Néant
Total	2 134 394	1 587 426	2 315 098

M. Philippe Camus

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2007		Exercice 2008		Exercice 2009	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	998 923 ⁽²⁾	998 923 ⁽²⁾	1 123 458 ⁽²⁾	1 123 458 ⁽²⁾	1 047 115 ⁽²⁾	1 047 115 ⁽²⁾
Rémunération variable	369 835	347 503 ⁽¹⁾	276 589	369 835 ⁽¹⁾	378 480	276 589 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	-	6 450 ⁽¹⁾	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
Total	1 368 758	1 352 876	1 400 047	1 493 293	1 425 595	1 323 704

(1) Sommes versées au titre de l'exercice précédent. Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de salaire au titre d'un exercice donné est versée aux bénéficiaires au cours de l'exercice suivant.

(2) Correspondant à une rémunération annuelle de 1 088 000 € hors effets de charge issus de la comptabilisation de sa partie essentielle, payée aux États-Unis par la société Lagardère North America.

Droits à actions de performance attribuées en 2009						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2009	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28 avril 2009	31/12/2009	25 000	572 000	01/04/2014	01/04/2014	(1)

(1) Basées sur l'évolution des RESOP Media 2010 et 2011 et des Free Cash Flow 2010 et 2011.

Le droit à recevoir les actions correspondantes est soumis à un certain nombre de conditions qui sont exposées dans le rapport spécial de la Gérance figurant au paragraphe 7.3.5. du présent Document de référence.

- Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- Actions de performance attribuées durant l'exercice : 25 000.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

M. Camus s'était vu attribuer le 28 décembre 2007 le droit de recevoir 20 000 actions gratuites de la société Lagardère SCA, évaluées à 579 000 €. La condition de performance boursière à laquelle l'attribution définitive de ces actions était soumise n'ayant pas été remplie le 29 décembre 2009, aucune action ne lui a en conséquence été attribuée fin 2009, et ce droit est devenu caduc.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2009
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 368 758	1 400 047	1 425 595
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	(1)	Néant	572 000
Total	1 368 758	1 400 047	1 997 595

(1) Voir paragraphe précédent le tableau.

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2007		Exercice 2008		Exercice 2009	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	864 000	864 000	924 000	924 000	1 062 000	1 062 000
Rémunération variable	782 977	751 512 (1)	614 895	782 977 (1)	808 800	614 895 (1)
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	7 600	20 220 (1)	6 650	7 600 (1)	6 650	6 650 (1)
Avantages en nature	3 120	3 120	3 600	3 600	7 512	7 512
Total	1 657 697	1 638 852	1 549 145	1 718 177	1 884 962	1 691 057

(1) Sommes versées au titre de l'exercice précédent. Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de salaire au titre d'un exercice donné est versée aux bénéficiaires au cours de l'exercice suivant.

Droits à actions de performance attribuées en 2009						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2009	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28 avril 2009	31/12/2009	25 000	633 750	01.04.2012	01.04.2012	(1)

(1) Basées sur l'évolution des RESOP Media 2010 et 2011 et des Free Cash Flow 2010 et 2011.

Le droit à recevoir les actions correspondantes est soumis à un certain nombre de conditions qui sont exposées dans le rapport spécial de la Gérance figurant au paragraphe 7.3.5. du présent Document de référence.

- Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- Actions de performance attribuées durant l'exercice : 25 000.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

M. Leroy s'était vu attribuer le 28 décembre 2007 le droit de recevoir 20 000 actions gratuites de la société Lagardère SCA, évalué à 579 000 €. La condition de performance boursière à laquelle l'attribution définitive de ces actions était soumise n'ayant pas été remplie le 29 décembre 2009, aucune action ne lui a en conséquence été attribuée fin 2009, et ce droit est devenu caduc.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2009
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 657 697	1 549 145	1 884 162
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	(1)	Néant	633 750
Total	1 657 697	1 549 145	2 517 912

(1) Voir paragraphe précédent le tableau.

Options de souscription ou d'achat d'actions ⁽¹⁾						
Date d'assemblée	Plans échus		Plans en cours			
	Plan 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006
Date du Conseil ou du Directoire selon le cas	Ne concerne pas la Société LAGARDÈRE SCA qui est une Commandite par Actions Date d'attribution = date de décision de la Gérance					
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾	1 271 740 ^(*)	1 313 639 ^(*)	1 453 451 ^(*)	1 586 519 ^(*)	1 683 844	1 844 700
dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par ⁽¹⁾ les mandataires sociaux :						
M. Arnaud Lagardère	50 560	50 554	0	0	0	0
M. Pierre Leroy	30 336	30 333	40 444	40 447	50 000	50 000
M. Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Point de départ d'exercice des options	19/12/2003	19/12/2004	18/12/2005	20/11/2006	21/11/2007	14/12/2008
Date d'expiration	19/12/2008	19/12/2009	18/12/2013	20/11/2014	21/11/2015	14/12/2016
Prix de souscription ou d'achat	46,48 € ^(*)	51,45 € ^(*)	51,45 € ^(*)	51,92 € ^(*)	56,97 €	55,84 €
Nombre d'actions acquises au 15 mars 2009	30 336 ⁽²⁾					
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques :						
M. Arnaud Lagardère	50 560	50 554	-	-	-	-
M. Pierre Leroy		30 333	-	-	-	-
M. Philippe Camus	20 224	20 222	-	-	-	-
Options de souscription ou d'achat ⁽¹⁾ d'actions restantes en fin d'exercice 2009 :						
M. Arnaud Lagardère	0	0	-	-	-	-
M. Pierre Leroy	0	0	40 444	40 447	50 000	50 000
M. Philippe Camus	0	0	30 333	30 336	50 000	50 000

(1) Il s'agit en l'espèce uniquement de plans d'achat d'actions.
(2) Levée le 20/12/2005 de M. Pierre Leroy.
(*) Après ajustement du 06/07/2005.

Autres éléments								
Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail ⁽¹⁾		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Arnaud Lagardère Fonction : Gérant Date début mandat : Date fin mandat :		X	X			X		X
	} <i>Renouvelé le 11 mars 2009 pour une durée de six ans</i>							
Pierre Leroy Fonction ^(*) : Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. ⁽¹⁾		X			X		X
Monsieur Philippe Camus Fonction ^(*) : Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. ⁽¹⁾		X			X		X

(*) Directeurs Généraux Délégués de la société anonyme Arjil Commandité-Arco dont le mandat de Gérant a été renouvelé le 10 mars 2010 pour une période de six ans.
(1) S'agissant du non-cumul du mandat social avec un contrat de travail, seuls sont visés par les recommandations AFEP-MEDEF le Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général, le Directeur Général dans les Sociétés à Conseil d'Administration, le Président du Directoire, le Directeur Général unique dans les sociétés à Directoire et à Conseil de Surveillance et le Gérant dans les SCA.

7.3.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

7.3.2.1 RÉMUNÉRATIONS

L'Assemblée Générale Mixte, réunie le 11 mai 2004, a décidé de fixer à un montant global de 600 000 euros, la rémunération annuelle du Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence.

Chaque membre reçoit une part de base. Les membres du Comité d'Audit ont droit à deux parts supplémentaires, les Présidences tant du Conseil de Surveillance que du Comité d'Audit donnant droit à une part supplémentaire.

La valeur de la part de base est égale au quotient du montant global des jetons de présence divisé par le nombre de parts.

Le Conseil de Surveillance a décidé de modifier la répartition des jetons de présence à compter de l'exercice 2009 afin de tenir compte de la participation effective des membres du Conseil à ses réunions et à celles de son Comité d'Audit.

Les jetons de présence versés nominativement aux membres du Conseil de Surveillance ont été les suivants (en euros) :

	en 2008	en 2009
Raymond H. Lévy	125 000	111 111,10
Bernard Arnault	25 000	22 222,22
René Carron	25 000	22 222,22
Martine Chêne	-	16 666,67
Georges Chodron de Courcel	25 000	22 222,22
François David	-	50 000,00
Groupama SA	75 000	66 666,67
Pierre Lescure	25 000	22 222,22
Christian Marbach	75 000	66 666,67
Bernard Mirat	75 000	66 666,67
Javier Monzón	-	16 666,67
Didier Pineau-Valencienne	75 000	66 666,67
Henri Proglio	25 000	22 222,22
Felix G. Rohatyn (USA)	25 000 ⁽¹⁾	5 555,56
François Roussely	25 000	22 222,22
Montant total distribué	600 000	600 000
(1) Moins retenue à la source.		

En rémunération de ses fonctions de conseil, M. Raymond H. Lévy a par ailleurs reçu du Groupe une rémunération brute de 222 456 € en 2009 (224 456 € en 2008). Il a perçu des sociétés du Groupe dont il est administrateur ou membre du Conseil de Surveillance un montant de 15 200 € à titre de jetons de présence (12 456 € en 2008).

7.3.2.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D' ACTIONS

Néant.

7.3.2.3 DROITS À ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Néant.

7.3.3

ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SCA RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'EXERCICE 2009

7.3.3.1 GÉRANCE

Arnaud Lagardère

Opérations réalisées par la société Lagardère Capital & Management

- Résiliations anticipées entre le 1^{er} juin et le 5 novembre 2009 de 6 872 754 puts acquis de gré à gré hors marché par la société pour protéger/couvrir une partie de son portefeuille d'actions Lagardère SCA, moyennant en contrepartie de l'abandon de cette couverture, le versement d'une indemnité globale de 108 702 234 €.
- Livraison le 4 juin 2009 de 902 329 actions vendues à terme en 2007 et 2008.

Philippe Camus

Acquisition le 17 mars 2009 de 6 192 actions Lagardère SCA au prix de 19,775 € par action.

7.3.3.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant.

* * *

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par les membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance ou par des personnes qui leur sont liées sur les titres de la Société au cours de l'exercice écoulé.

7.3.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AU PERSONNEL SUR LES ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU SUR CELLES DE SES FILIALES

RAPPORT SPÉCIAL DE LA GÉRANCE SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D' ACTIONS

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L.225-184 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relatives aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2009 et concernant les options de souscription et d'achat d'actions.

DONNÉES GÉNÉRALES

- Il n'a été procédé, au cours de l'exercice 2009, à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA.

Les principales caractéristiques des plans de souscription et d'achat d'actions Lagardère SCA en vigueur à la fin de l'exercice 2009 ou échu au cours de cet exercice sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Plan	Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2009	Nombre d'options annulées à fin 2009	Quantités restant à lever à fin 2009	Dates d'exercice
Options de souscription :								
Néant								
Options d'achat :								
Plans échus en 2009 :								
19.12.2002	23.05.2000	1 299 000	51,45 €	416	0	-	0	19.12.2004 au 19.12.2009
Plans en cours :								
18.12.2003	23.05.2000	1 437 250	51,45 €	445	-	196 797	1 214 132	18.12.2005 au 18.12.2013
20.11.2004	11.05.2004	1 568 750	51,92 €	481	-	215 439	1 360 420	20.11.2006 au 20.11.2014
21.11.2005	11.05.2004	1 683 844	56,97 €	495	-	181 855	1 501 989	21.11.2007 au 21.11.2015
14.12.2006	11.05.2004	1 844 700	55,84 €	451	-	130 100	1 714 600	14.12.2008 au 14.12.2016
Total							5 791 141	

Il convient de noter que le second plan d'options d'achat d'actions (attribution du 19 décembre 2002) s'est terminé le 19 décembre 2009 et, sur les 1 299 000 options attribuées en décembre 2002, aucune option n'a été exercée au cours de l'exercice 2009 et seulement 187 579 options représentant moins de 15 % des options attribuées ont pu être exercées compte tenu des cours de l'action.

- Il n'a été procédé, au cours de l'exercice 2009, à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions par les filiales de Lagardère SCA contrôlées majoritairement par cette dernière ⁽¹⁾.

(1) En ce qui concerne EADS, il convient de se reporter, pour les options attribuées par cette dernière à son propre Document de référence.

Les principales caractéristiques des plans en vigueur à ce jour ou échus au cours de l'exercice 2009 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Date d'AG Date d'attribution	Prix d'exercice	Date d'exercice	Nombre d'options attribuées	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options caduques	Nombre d'options restant à lever	Période de rachat ⁽²⁾
Plan en vigueur: néant							
Plan échu en 2009: Hachette SA							
AG du 18.06.1997 22.07.1999	253,85 € ⁽¹⁾	du 22.07.1999 au 21.07.2009	1 525 ⁽³⁾	63	75	0	du 23.07.2004 au 23.07.2009
<p>(1) Suite à l'absorption le 31 décembre 2007 de Hachette Holding (ex-Hachette Filipacchi Médias) par Hachette SA, cette dernière a repris l'ensemble des droits et obligations relatifs aux options de souscription d'actions attribuées, les prix de souscription et les quantités d'actions ayant été ajustés en fonction de la parité d'échange. Il reste en conséquence aujourd'hui 27 bénéficiaires disposant de 732 options de souscription. Chacune de ces options permettait de souscrire 91 actions Hachette SA au prix de 253,85 € par action, les 91 actions Hachette SA souscrites devant être échangées contre 550 actions Lagardère SCA, conformément aux engagements pris en 2000 lors des offres publiques. Aucune option n'a été exercé en 2009 et le plan est devenu caduque le 23 juillet 2009.</p> <p>(2) Les attributaires bénéficiaient d'une clause de rachat ou d'échange contre des actions Lagardère. Pour Hachette Holding, il s'agissait d'une période d'échange contre des actions Lagardère.</p> <p>(3) Chaque option donnant le droit de souscrire 91 actions Hachette SA.</p>							

DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DU GROUPE LAGARDÈRE

Au cours de l'exercice 2009, les mandataires sociaux de Lagardère SCA et leurs représentants légaux, de même que les salariés du Groupe, n'ont levé aucune option d'achat et n'ont en conséquence acquis à ce titre aucune action Lagardère SCA au titre des options d'achat d'actions qui leur ont été attribuées au cours des exercices 2002 à 2006.

La Gérance

RAPPORT SPÉCIAL DE LA GÉRANCE SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L.225-197-4 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relatives aux attributions gratuites d'actions effectuées au cours de l'exercice 2009.

La politique d'attribution gratuite d'actions, de même que celle antérieure d'attribution d'options d'achat, vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du Groupe Lagardère au développement de celui-ci et à la valorisation qui doit en être la conséquence.

Elle permet également de distinguer les cadres qui contribuent particulièrement aux résultats du Groupe par la qualité de leur action.

Elle sert enfin à fidéliser ceux que l'entreprise souhaite s'attacher durablement et, notamment, les jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel qui permettront au Groupe d'assurer la continuité de sa croissance dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

1) Le premier plan d'attribution gratuite d'actions qui avait été mis en place le 28 décembre 2007 et qui portait sur 594 350 actions au profit de 387 personnes comportait une condition dite de performance boursière qui devait être réalisée le 29 décembre 2009, à savoir : que la moyenne des 20 derniers premiers cours de l'action Lagardère SCA précédant le 29 décembre 2009 soit au moins égale à 51,14 €.

Eu égard à la crise financière intervenue depuis la date d'attribution, cette condition a défailli. Le plan est en conséquence devenu caduc le 29 décembre 2009 et aucune action n'a ainsi pu être attribuée définitivement.

2) Sur la base de l'autorisation donnée par votre Assemblée du 28 avril 2009 (14^e résolution), M. Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant de votre société a procédé fin 2009 à des attributions gratuites d'actions Lagardère SCA au profit de certains salariés et dirigeants de Lagardère SCA et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions légales.

Les caractéristiques de l'attribution du 1^{er} octobre sont les suivantes :

- **Nombre d'attributaires :** 335 personnes.
- **Nombre d'actions attribuées :** 521 525 actions, (soit 0,398 % du nombre d'actions composant le capital).
- **Période d'acquisition :** 2 ans. Les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 2 octobre 2011, sous réserve qu'à cette date les attributaires n'aient pas démissionné ou n'aient pas été licenciés ou révoqués pour faute grave ou lourde.
- **Période de conservation :** 2 ans. Les actions, une fois définitivement attribuées, devront être conservées en compte nominatif pur jusqu'au 2 octobre 2013 inclus, date à compter de laquelle elles deviendront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales en vigueur.

Pour les bénéficiaires qui sont fiscalement résident à l'étranger, la période d'acquisition a par contre été fixée à 4 ans soit jusqu'au 2 octobre 2013. En contrepartie et conformément à la décision de l'Assemblée, aucune période de conservation ne sera à observer par ces bénéficiaires.

Le nombre total d'actions gratuites attribuées au cours de l'exercice 2009 aux dix premiers attributaires non mandataires sociaux de Lagardère SCA s'est élevé à un total de 157 000 actions gratuites Lagardère SCA, soit une moyenne de 15 700 actions par personne.

MM. Philippe Camus et Pierre Leroy, salariés de Lagardère Capital & Management et membres de la Gérance, se sont vus attribuer le 31 décembre 2009 par M. Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, dans le cadre de l'attribution 2009, le droit de recevoir 25 000 actions gratuites chacun (soit 0,019 % du nombre d'actions composant le capital), après que le Conseil de Surveillance, réuni le 2 décembre, ait statué conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF pour encadrer cette attribution.

Les caractéristiques de cette attribution et les conditions auxquelles elle a été soumise sont les suivantes :

- **Période d'acquisition :** les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 1^{er} avril 2012 en ce qui concerne M. Pierre Leroy et le 1^{er} avril 2014 en ce qui concerne M. Philippe Camus, résident fiscal américain, sous réserve que le 1^{er} avril 2012, les conditions de performance et de présence ci-après aient été remplies.
- **Conditions de performance :** eu égard à l'environnement économique et financier actuel, à la très faible visibilité qu'ont la plupart des sociétés sur l'évolution de leurs activités à court terme et à la diversité des activités du Groupe qui évoluent sur des marchés différents, les objectifs fixés l'ont été sur une base annuelle et non pas sur une base pluriannuelle comme cela aurait été le cas dans une période normale. De même, eu égard à l'instabilité des marchés financiers, les objectifs fixés l'ont été sur la base de critères internes à l'entreprise et non pas en partie sur la base de conditions de performance boursière, la société Lagardère SCA n'ayant pas, de plus, de comparables boursiers adaptés. En conséquence, deux objectifs ont été retenus : l'un basé sur l'évolution des RESOP des sociétés intégrées du Pôle Media 2010 et 2011 à comparer aux objectifs de RESOP 2010 et 2011 ressortant des Budgets Annuels Consolidés du Groupe. L'autre basé sur l'évolution des Free Cash Flow 2010 et 2011 par rapport à ceux qui ressortiront des Budgets Annuels Consolidés établis en début d'année. La réalisation de chacun des quatre objectifs cibles correspondant se traduira par l'attribution de la totalité des actions gratuites affectées à cet objectif, soit un quart de la quantité globale par objectif cible. Une réalisation comprise entre 50 % et 100 % de l'objectif considéré se traduira par une attribution proportionnelle au pourcentage de réalisation atteint, de manière linéaire.
- **Conditions de présence :** pour pouvoir prétendre à l'attribution définitive des actions, MM. Philippe Camus et Pierre Leroy devront être toujours dirigeants de Lagardère SCA le 1^{er} avril 2012. Cette condition sera réputée satisfaite en cas de révocation ou de non renouvellement de leur fonction de dirigeant pour un motif autre qu'une faute.
- **Conservation des actions :**

En ce qui concerne M. Pierre LEROY, 100 % des actions effectivement attribuées devront être conservées en compte nominatif pur pendant une période d'au moins deux ans, soit du 1^{er} avril 2012 au 1^{er} avril 2014.

En ce qui concerne les deux attributaires :

- 25 % des actions effectivement attribuées devront, en application de la décision du Conseil de Surveillance du 12 mars 2008, être conservées en compte nominatif pur jusqu'à la cessation de leur fonction de représentant légal de Lagardère SCA ;
- 25 % supplémentaires des actions effectivement attribuées devront, en application de la décision du Conseil de Surveillance du 2 décembre 2009, être conservées en compte nominatif pur jusqu'à ce que la valeur des actions Lagardère SCA détenues soit au moins égale à un an de rémunération brute fixe et variable ; cette condition sera appréciée au début de chaque année au regard de la moyenne des cours de décembre et de la rémunération fixe perçue au cours de l'année écoulée, la partie variable de cette rémunération étant retenue pour son montant maximum théorique.

A l'issue des périodes d'obligation de conservation ci-dessus définies, les actions correspondantes seront alors cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et moyennant le respect des périodes de négociation fixées par Lagardère SCA dans la "charte relative aux transactions effectuées sur les Titres Lagardère SCA pour les collaborateurs du groupe Lagardère" qui ne prévoit que trois fenêtres par an : entre le 3^e et le 30^e jour suivant les dates de publication des résultats annuels et semestriels et la date de l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires.

La Gérance

7.4 ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

7.4.1 ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE

Le groupe Lagardère consolide aujourd'hui environ 550 sociétés dans ses comptes, dont la liste exhaustive et l'adresse figurent en annexe aux comptes consolidés.

La société Lagardère SCA est la société holding qui contrôle l'ensemble des filiales et participations. Elle élabore la stratégie du Groupe, anime et finance son développement, arrête les principales décisions de gestion qui en découlent, et s'assure de leur mise en œuvre tant à son niveau de Société mère qu'au niveau de ses filiales opérationnelles.

La société Lagardère SCA n'emploie elle-même aucun salarié ; les moyens humains et opérationnels nécessaires à la mise en œuvre de sa politique et au contrôle des activités de son Groupe sont regroupés au sein d'une société de services, Lagardère Ressources, qu'elle contrôle à 100 % en sa qualité d'associé unique.

Les activités opérationnelles du Groupe comprennent essentiellement :

- les activités Media, au travers de Hachette SA (qui a adopté la dénomination commerciale Lagardère Media) qui contrôle elle-même les activités opérationnelles Livre, Distribution et Services, Presse, Radio/Télévision, Production audiovisuelle, Nouveaux Médias et Sports, via respectivement les sociétés Hachette Livre, Lagardère Services, Lagardère Active et Lagardère Sports ;
- la participation de 7,5 % dans EADS N.V. (après cession de 2,5 % intervenue en mars 2009 en remboursement du solde des ORAPA), détenue au travers d'une filiale, elle-même détenue par l'État français et le groupe Lagardère.

Les autres activités, d'importance moins significative, constituent le "Hors Pôles" et sont contrôlées par Lagardère SCA.

7.4.2 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LAGARDÈRE SCA

7.4.2.1 LA GÉRANCE

La Direction Générale de la Société est assurée par les Gérants, nommés par le Conseil de Surveillance sur proposition unanime des Associés Commandités. Ils représentent et engagent la Société dans ses rapports avec les tiers.

En s'appuyant sur le "Comité Exécutif", constitué de Cadres Dirigeants du Groupe sous la présidence d'Arnaud Lagardère, elle a pour rôle :

- d'élaborer la stratégie du Groupe ;
- d'animer son développement et son contrôle ;
- d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et de procéder à leur mise en œuvre tant au niveau de la Société mère qu'à celui des différentes Unités Opérationnelles.

Le Comité Exécutif se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.

* * *

Pour assurer tant la mise en œuvre des décisions ainsi prises que leur contrôle, la Gérance a mis en place une organisation spécifique qui est principalement composée :

- des Directions Centrales du Groupe ;
- du Comité Financier.

Directions Centrales du Groupe

Parmi les membres du Comité Exécutif, trois d'entre eux se sont vus plus particulièrement confier la charge d'organiser et d'animer les principales structures centrales du Groupe dont ils se répartissent les responsabilités et qui sont nécessaires à la mise en œuvre des décisions prises, à leur suivi et à leur contrôle : le Secrétaire Général, le Directeur Financier du Groupe et le Directeur des Ressources Humaines et de la Communication.

La Direction de l'Audit Interne ainsi que certaines directions ou services spécifiques sont rattachées directement à la Gérance.

Pour assurer les différentes missions qui leur sont confiées, les Directions Centrales du Groupe, leurs équipes et les moyens matériels correspondant sont regroupés au sein d'une société unique, Lagardère Ressources, filiale à 100 % de Lagardère SCA. Cette société, présidée par l'un des membres de la Gérance, Secrétaire Général du Groupe, emploie près de 200 personnes qui sont fonctionnellement rattachées aux Directeurs Centraux et donc à la Gérance de Lagardère SCA. Les missions confiées à ces Directions Centrales sont exercées au profit tant de Lagardère SCA que de l'ensemble de ses filiales ; différents contrats de prestations de services lient en conséquence Lagardère Ressources à ces différentes sociétés qui lui versent, en contrepartie, une rémunération en principe égale à 0,9 % de leur chiffre d'affaires (de la marge brute pour Hachette Distribution Services).

Les Unités Opérationnelles

Les activités opérationnelles sont exercées dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes qui sont regroupées en branches d'activités ou Unités Opérationnelles : branche Lagardère Publishing, branche Lagardère Services, branche Lagardère Active (regroupant désormais les activités de Presse et les activités Audiovisuelles et Numériques du Groupe), branche Lagardère Sports.

Chaque branche dispose d'une organisation propre qui est mise en place par le responsable de la branche sous le contrôle de la Gérance ; les structures correspondant à cette organisation sont regroupées au sein d'une société holding spécifique : Hachette Livre pour la branche Lagardère Publishing, Lagardère Services pour la branche Distribution Services, etc.

Le responsable de la branche concernée assure la Direction Générale de la société holding ; les membres du Conseil de Surveillance (Conseil d'Administration pour Hachette Livre) sont, pour l'essentiel, membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA.

Ainsi, l'ensemble des organes de direction, d'administration et de contrôle de ces sociétés holding sont nommés par Lagardère SCA via sa filiale Hachette SA agissant en qualité d'associé unique de ces sociétés.

Le Comité Financier

Après le Comité Exécutif, le Comité Financier constitue le principal organe de suivi et de contrôle des activités opérationnelles du Groupe.

Le Comité Financier rassemble, sous la présidence du Directeur Financier du Groupe, les représentants de chacune des principales Directions Centrales du Groupe ainsi que les contrôleurs de gestion affectés à l'activité concernée, afin de disposer de toutes les compétences nécessaires à l'exercice de ses activités.

Il a pour mission principale d'examiner et de suivre avec les principaux responsables de chaque branche concernée :

- le budget de l'exercice à venir ;
- le plan à trois ans ;
- les comptes annuels ;
- les investissements et désinvestissements significatifs effectués notamment sous forme de prises de participations dans des sociétés extérieures au Groupe.

Son Président rend compte directement à la Gérance lorsque celle-ci n'est pas représentée à ces réunions.

Autres Comités

Par ailleurs, le "Comité Reporting", également présidé par le Directeur Financier du Groupe, examine mensuellement avec les responsables financiers de chaque Unité Opérationnelle la réalisation du budget au cours du mois écoulé ainsi que les réestimations budgétaires, afin de permettre à la Gérance de suivre mensuellement l'évolution des activités et la situation financière de chaque branche et de pouvoir prendre toute mesure qui s'avérerait nécessaire.

7.4.2.2 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames et Messieurs,

Le présent rapport a pour objet de vous rendre compte des informations requises par l'article L.226-10-1 du Code de commerce et relatives principalement à la composition et au fonctionnement de votre Conseil de Surveillance et aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en œuvre par votre Société.

L'ensemble des diligences ayant permis la préparation de ce rapport (parmi lesquelles divers entretiens avec les membres de la Direction) ont été présentées au Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance en a approuvé les termes dans sa séance du 10 mars 2010.

Composition du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance est composé statutairement de 15 membres au plus, nommés pour une durée maximum de six ans. Suite à la démission le 16 novembre 2009 de Monsieur Henri Proglio, qui a été remplacé le 2 décembre 2009 par Mme Amélie Oudéa-Castéra, et suite à la démission le 23 décembre 2009 de la société Groupama qui a été remplacée le 10 mars 2010 par M. Xavier de Sarrau, votre Conseil, à cette même date, était composé de 14 membres, à savoir :

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'Audit	Raymond H. Lévy Président d'Honneur de Renault SA	11.05.04	AGO 2010 (*)
Membre du Conseil	Bernard Arnault Président-Directeur Général de LVMH	11.05.04	AGO 2010 (*)
Membre du Conseil	René Carron Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA	11.05.04	AGO 2010 (*)
Membre du Conseil	Martine Chêne Ancienne documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés Ancienne représentante syndicale CFDT au Comité de Groupe	29.04.08	AGO 2014 (*)
Membre du Conseil	Georges Chodron de Courcel Directeur Général Délégué de BNP Paribas	02.05.06	AGO 2012 (*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	François David Président du Conseil d'Administration de Coface SA	29.04.08	AGO 2014 (*)
Membre du Conseil	Xavier de Sarrau Avocat à la Cour	10.03.10	AGO 2014 (*)
Membre du Conseil	Pierre Lescure Ancien Président-Directeur Général de Canal+ SA	29.04.08	AGO 2014 (*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Christian Marbach Ancien Président de l'ANVAR	02.05.06	AGO 2012 (*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Bernard Mirat Ancien Vice-Président Directeur Général de la société des Bourses Françaises	02.05.06	AGO 2012 (*)
Membre du Conseil	Javier Monzón Président de la société espagnole Indra Sistemas	29.04.08	AGO 2014 (*)
Membre du Conseil	Amélie Oudéa-Castéra Directeur de projet Finance, Stratégie, Opérations d'AXA	02.12.09	AGO 2010 (*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Didier Pineau-Valencienne Ancien Président-Directeur Général de Schneider SA	29.04.08	AGO 2014 (*)
Membre du Conseil	François Roussey Président du Crédit Suisse-France	11.05.04	AGO 2010 (*)

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

La composition ainsi détaillée du Conseil lui donne toute qualité pour représenter les intérêts des actionnaires avec compétence, disponibilité et indépendance.

A ce dernier titre, l'examen de la situation de chacun de ses membres permet de conclure aujourd'hui que neuf d'entre eux, soit près des deux tiers, sont "indépendants" au sens du rapport consolidé AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées tel qu'appliqué par la Société (cf. III ci-après); il s'agit de :

- Mme Martine Chêne;
- M. François David;
- M. Xavier de Sarrau;
- M. Pierre Lescure;
- M. Christian Marbach;
- M. Bernard Mirat;
- M. Javier Monzón;
- M. Didier Pineau-Valencienne;
- M. François Roussely.

Fonctionnement (préparation et organisation des travaux du Conseil)

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil sont fixées dans un règlement intérieur mis à jour le 2 décembre 2009, qui a également pour objet de rappeler et de préciser les devoirs incombant à chacun de ses membres ainsi que les règles déontologiques au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu.

Ce règlement concerne :

- 1. L'indépendance de ses membres :** il fixe à la moitié des membres en fonction la quote-part minimale de ceux qui doivent remplir cette caractéristique, c'est-à-dire qui ne doivent entretenir aucune relation directe ou indirecte, de quelque nature que ce soit, avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement et leur participation aux travaux du Conseil ;
- 2. Le nombre de ses réunions annuelles :** il en arrête chaque année, sur proposition de son Président et pour l'année à venir, un calendrier ;
- 3. Les devoirs de chacun de ses membres :** outre les obligations fondamentales de loyauté, de confidentialité et de diligence, ils ont trait notamment à la connaissance des textes légaux, réglementaires et statutaires, à la détention d'un nombre significatif d'actions, à la déclaration au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, à l'assiduité aux réunions ;
- 4. L'intervention sur les titres de la Société et de ses filiales :** eu égard aux informations privilégiées et à la connaissance approfondie de certains aspects de la vie de la Société et de son Groupe dont disposent les membres du Conseil, ceux-ci sont invités à s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société, en dehors des règles fixées par le règlement, à savoir :
 - interdiction pendant certaines périodes définies d'intervenir sur les titres ;
 - acquisitions préconisées une fois par an, à l'issue de l'Assemblée Générale, par le biais de la Société et par achat en bloc pour l'ensemble des membres du Conseil ;
 - conservation des actions pendant au moins six mois à l'issue du mandat ;
 - information du Président, de la Gérance et de l'Autorité des Marchés Financiers de toutes opérations effectuées sur les titres dans les cinq jours de la réalisation de celles-ci.
- 5. L'existence d'un Comité d'Audit :** celui-ci a pour mission de préparer les séances du Conseil pour les sujets qui sont de sa compétence.

* * *

Le Conseil se réunit régulièrement pour examiner la situation et l'activité de la Société et de ses filiales, les comptes annuels et semestriels, les perspectives de chacune des activités, la stratégie du Groupe. Il arrête chaque année pour l'année à venir un calendrier de ses réunions : il se réunira, à ce titre, cinq fois en 2010. Au cours de l'exercice 2009, le Conseil de Surveillance s'est réuni à quatre reprises, en mars, en juin, en septembre et en décembre, avec des taux de participation de 93 % pour la séance de mars, 78 % pour la séance de juin, 86 % pour la séance de septembre et 77 % pour celle de décembre.

Les deux réunions de mars et de septembre ont eu principalement pour objet d'examiner les comptes sociaux et consolidés et la situation générale des activités et de leurs perspectives ; elles ont, comme les autres réunions, été précédées d'un Comité d'Audit. Le Conseil de mars a, en outre, décidé de renouveler le mandat de Gérant d'Arnaud Lagardère, modifié le règlement intérieur du Conseil de Surveillance, procédé à la préparation de l'Assemblée Générale

Annuelle et a arrêté son rapport aux actionnaires. Le Conseil de juin a eu pour objet d'examiner la situation actuelle du marché publicitaire, d'EADS et de Lagardère Services (présentations animées par les équipes de ces entreprises) et de faire un point sur l'évolution du fonctionnement du Comité d'audit. Le Conseil de décembre a pris acte de la démission d'Henri Progllo, coopté en remplacement Amélie Oudéa-Castéra et examiné la situation de Lagardère Active, EADS et Lagardère Sports (présentations animées par les équipes de ces entreprises).

Comité d'Audit

En application de son règlement intérieur, qui a été modifié afin d'intégrer les nouvelles dispositions légales applicables au Comité d'Audit à compter du 1^{er} septembre 2009, il se réunit au moins quatre fois par an et a notamment pour missions :

- de procéder à l'examen des comptes et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de Lagardère SCA et d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- d'assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes ;
- d'assurer le suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes ;
- d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux Comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale ;
- de s'assurer de l'existence des procédures de contrôle interne et notamment des procédures relatives (i) à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière servant à la préparation des comptes, (ii) à l'évaluation et à la gestion des risques, (iii) au respect par Lagardère SCA et ses filiales des principales réglementations qui leur sont applicables ; le Comité d'Audit prend connaissance à cette occasion des éventuelles observations et/ou suggestions des Commissaires aux Comptes sur ces procédures de contrôle interne et examine les éléments du rapport du Président du Conseil de Surveillance relatif aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- d'examiner plus spécifiquement, en ce qui concerne l'audit interne de la Société, ses activités, son programme d'audit, son organisation, son fonctionnement et ses réalisations ;
- d'examiner les conventions liant, directement ou indirectement, le Groupe aux dirigeants de Lagardère SCA ;
- de préparer chaque année un résumé de son activité au cours de l'année écoulée, destiné à être communiqué aux actionnaires.

Les membres du Comité d'Audit entendent, en tant que de besoin, les principaux dirigeants du Groupe ; les Commissaires aux Comptes leur présentent la synthèse de leurs travaux.

Le Président du Comité d'Audit rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit s'est réuni six fois au cours de l'exercice, en février, mars, juin, juillet, octobre et novembre 2009.

La totalité des membres était présente pour chacune de ces réunions, soit un quorum de 100 %.

La réunion de février avait pour objet la revue des actifs incorporels et des méthodes de dépréciation, une analyse des acquisitions récentes, la présentation et l'examen du projet de rapport du Président ; celle de mars avait trait à l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2008.

En juin, le Comité s'est penché sur l'activité de l'audit interne, les relations avec les Commissaires aux Comptes, l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques ; il a examiné à cette occasion le projet de plan d'action de Lagardère SCA en ce dernier domaine ainsi que les propositions de mesures relatives à son fonctionnement ; il a enfin fait le point des relations avec la société Lagardère Capital et Management (LC&M).

En juillet, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2009.

En octobre, un point sur le rôle et les missions du Comité d'Audit au regard de la nouvelle réglementation a été présenté ; le Comité a également examiné le bilan provisoire du reporting juridique et le plan d'amélioration correspondant ainsi que le reporting sur les risques de contrepartie.

Enfin, lors de sa réunion de novembre, il s'est penché sur l'activité de l'audit interne durant le second semestre et sur le plan d'audit pour 2010, et a examiné la revue externe réalisée par un consultant spécialisé sur l'organisation du Groupe en matière d'Audit Interne, de Gestion des Risques et de Contrôle Interne.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Directeur Financier, du Directeur du Contrôle de Gestion, du Directeur de l'Audit Interne et des Commissaires aux Comptes et, en fonction des sujets abordés, en la présence des dirigeants concernés notamment le Directeur Central des Comptabilités, le Directeur Juridique du Groupe et le Directeur des Risques.

L'examen des comptes par le Comité d'Audit s'est accompagné d'une présentation, par la Direction Financière, de l'exposition aux risques et des engagements hors bilan significatifs du Groupe.

Les membres du Comité d'Audit se réservent la possibilité d'entendre les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des membres de la direction.

Conformité au régime de Gouvernement d'Entreprise en vigueur en France AFEP-MEDEF

La société fait application des principes de gouvernement d'entreprise tels que ceux-ci sont aujourd'hui consolidés dans le Code de Gouvernement d'entreprise des Sociétés Cotées révisé en décembre 2008 par l'AFEP et le MEDEF. Celui-ci figure sur le site internet de la société dans la rubrique Gouvernement d'entreprise.

Comme l'indique le préambule de ce code, la plupart des recommandations qui le composent ayant été établies par référence aux sociétés anonymes à Conseil d'Administration, il convient que les sociétés anonymes à directoire et à Conseil de Surveillance ainsi que les sociétés en commandite par actions procèdent aux adaptations nécessaires. Il est rappelé ici que le principe même de la commandite prévoit une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance, qui dirige l'entreprise (et à travers la Gérance les Associés Commandités, indéfiniment responsables sur leurs biens propres), et le Conseil de Surveillance qui ne procède qu'à un examen a posteriori de la gestion, à laquelle il ne participe pas.

Ainsi, et compte tenu des spécificités légales et statutaires de la société en commandite par actions Lagardère, le Conseil a adopté une organisation qui lui a paru adaptée à la nature des missions qui lui sont confiées par la loi et aux travaux que le Code AFEP-MEDEF lui recommande d'effectuer dans un souci de bonne gouvernance.

Figure ci-après le commentaire des quelques recommandations qui à cet égard n'ont pas trouvé application et de celles qui n'étaient pas appliquées jusqu'à une période récente, mais que le Conseil a décidé d'adopter.

A) INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL

Le Conseil a considéré nécessaire, eu égard à sa mission de contrôle, d'être composé d'une majorité de membres indépendants (voir II,1 ci-dessus).

La situation de chacun de ses membres a en conséquence été examinée au regard des différents "critères" visés par le Code AFEP-MEDEF, critères qu'il a considérés comme la grille d'analyse de référence.

Il a ainsi été considéré :

- que le critère propre à la situation d'ancienne salariée ne fait pas obstacle à l'indépendance de M^{me} Chêne, dans la mesure où celle-ci, eu égard à ses fonctions de représentante syndicale au Comité de Groupe, bénéficiait d'un statut légal protecteur. Ce critère a par contre été normalement appliqué à M. Raymond H. Lévy ;
- que le critère propre à l'ancienneté dans le mandat, si elle est supérieure à douze années, visant M. Mirat, ne fait pas obstacle à son indépendance et, au contraire, figure comme un atout dans un rôle de contrôle ;
- que le fait d'être ou d'avoir été membre du Conseil d'Administration ou de Surveillance d'une société consolidée par Lagardère SCA ou d'une société dans laquelle un mandataire social de Lagardère SCA détient un mandat non exécutif n'entache pas l'indépendance de M. François David, administrateur d'EADS de 2004 à 2007, ni de M. Pierre Lescure, membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde SA, où siège également M. Pierre Leroy, Cogérant de Lagardère SCA.

B) DURÉE DES MANDATS

Il avait été considéré que, pour un Conseil de Surveillance dont les membres devaient avoir une bonne expérience des affaires de la Société, la durée de six ans paraissait tout à fait adaptée alors que le Code recommande une durée de quatre ans. Compte tenu du nombre de ses membres, cette durée permettait par ailleurs un renouvellement régulier du Conseil par tiers tous les deux ans.

Le Conseil a réexaminé sa position début 2010 à l'occasion de la préparation du renouvellement d'une partie de ses membres et a décidé d'adopter la position retenue par la plupart des sociétés cotées qui se traduira par un passage progressif de la durée des mandats de six années à quatre années. Ainsi, pour permettre progressivement un renouvellement du Conseil par moitié tous les deux ans et non plus par tiers tous les deux ans, la durée des mandats soumis à votre renouvellement a été fixée, selon le cas à deux ans et celle des nouveaux membres à quatre ans, de telle sorte qu'à l'issue de l'Assemblée de 2010 une partie des mandats ait une durée de deux ans et l'autre partie une durée de quatre ans prenant fin respectivement à l'issue des Assemblées Générales qui statueront chacune, en 2012 et en 2014, sur les comptes de l'exercice précédent.

C) ORGANISATION DU CONSEIL

La mission essentielle du Conseil de Surveillance consistant à assurer le contrôle de la gestion et des comptes de la Société, celui-ci a créé un Comité d'Audit, composé de six personnes (dont quatre ont été qualifiées d'indépendantes au regard des règles exposées ci-dessus), chargé de préparer les séances du Conseil dans les domaines principaux de la comptabilité, de la finance et de l'audit.

Compte tenu de la mise en place d'un système aboutissant au renouvellement tous les deux ans d'un tiers de ses membres, il avait été considéré que la création d'un Comité des Nominations n'était pas nécessaire, le Conseil pouvant assurer lui-même les travaux correspondants.

De même, eu égard aux spécificités de la commandite, la création d'un Comité des Rémunérations avait été considéré comme étant sans objet, le Conseil de Surveillance n'ayant aucune mission spécifique concernant la rémunération des Gérants, si ce n'est un rôle d'encadrement des seules actions de performance.

Par ailleurs, les dirigeants étant rémunérés par la société tierce LC&M dans le cadre d'une convention de management passée avec le Groupe, relevant du régime des conventions réglementées, le Conseil, qui en assure le suivi détaillé, a demandé à son Comité d'audit de se faire présenter chaque année le détail des comptes de la société LC&M propres à cette activité ainsi que la composition des rémunérations concernées, composante essentielle des charges de LC&M, et à rendre compte au Conseil de cette action et des avis qu'il peut être amené à formuler.

Le Conseil a décidé début 2010 de créer un comité chargé de préparer les décisions que la loi ou le code de gouvernement AFEP-MEDEF confie au Conseil de Surveillance en matière de rémunération des dirigeants d'une société en commandite par actions, ce qui se limite aujourd'hui à un rôle d'encadrement des actions de performance, les membres de la Gérance de Lagardère SCA ne bénéficiant d'aucune indemnité de rupture en cas de départ.

Il a par contre considéré qu'il pouvait continuer à exercer lui-même la sélection des nouveaux membres du Conseil.

D) LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Eu égard à l'importance croissante des travaux que la réglementation met à sa charge et à celle de son Comité d'Audit, et qui se traduit par une augmentation progressive du nombre de leurs réunions, le Conseil de Surveillance a décidé d'instituer à partir de 2009 un mode formalisé d'autoévaluation afin, notamment, de juger de la préparation et de la qualité de ses travaux et de ceux de son Comité d'Audit.

E) RÉMUNÉRATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le mode de répartition des jetons de présence a été modifié en 2009 afin de tenir compte de la participation effective des membres du Conseil à ses réunions et à celles de son Comité d'Audit.

Le montant global des jetons votés par l'Assemblée, soit un montant actuel de 600 000 €, est partagé en deux parts de 300 000 € chacune :

- la première part est répartie entre tous les membres du Conseil avec une part triple pour les membres du Comité d'Audit et une part supplémentaire au titre des fonctions de Président du Conseil ou de Président du Comité d'Audit ; ainsi, sur la base d'un Conseil de 14 membres et d'un Comité d'Audit de 6 membres en 2009, la part forfaitaire du jeton pour un membre du Conseil était de 10 714 € et la part forfaitaire du jeton pour un membre du Comité d'Audit de 32 142 € ;
- la seconde part, variable, est répartie en fonction des présences effectives aux réunions du Conseil et du Comité d'Audit.

Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Celles-ci figurent dans les dispositions statutaires (articles 19 à 22) qui sont reprises pour l'essentiel dans le Document de référence au chapitre 8.2.6 - Assemblées Générales. Les statuts de la Société figurent sur son site internet dans la rubrique Relations Investisseurs / Information réglementées / 11 – Statuts Lagardère SCA.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

Le Document de référence de Lagardère SCA présente l'ensemble des informations relatives aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein de Lagardère SCA.

Un groupe de travail constitué par la Direction Financière, la Direction de l'Audit et la Direction Juridique Groupe Lagardère a été chargé de définir une méthode de présentation des procédures de contrôle interne et de gestion des risques dans le Document de Référence et d'en suivre l'application.

Dans ce cadre, chacun des responsables de branche du Groupe Lagardère établit, sur la base de documents justificatifs et selon un cahier des charges prédéterminé, une présentation synthétique des procédures de contrôle interne et de gestion des risques existant au niveau de sa branche. Les rapports correspondants m'ont été soumis.

Les travaux menés par le groupe de travail, sur la base des documents ainsi analysés, permettent de conclure que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques existant au sein du Groupe sont conformes à la description qui vous en est faite au paragraphe 7.4.3. du Document de référence 2009.

Précisons que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein d'EADS N.V. font l'objet d'une description dans le document d'enregistrement d'EADS N.V. et que Canal+ France est soumis au dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de Vivendi dont la description figure dans le Document de référence de cette dernière. Elles ne sont pas reproduites dans le Document de référence de Lagardère SCA.

Le Président du Conseil de Surveillance

7.4.3 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

7.4.3.1 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

A) RÉFÉRENTIEL, DILIGENCES, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE

A.1 RÉFÉRENTIEL, DILIGENCES

La description ci-après des procédures de contrôle interne en vigueur au sein de Lagardère SCA s'inspire du Cadre de Référence du Contrôle Interne publié sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers ; cette description a été préparée par un groupe de travail chargé, au sein du Groupe, d'en établir la méthode et d'en suivre l'application. Les différents points d'attention de ce cadre de référence et de ses guides d'application ont guidé l'analyse menée par le groupe de travail.

Dans ce cadre, il a notamment été demandé à chacun des responsables de branche du groupe Lagardère d'établir, sur la base de documents justificatifs et selon un cahier des charges prédéterminé, une présentation synthétique des procédures de contrôle interne et de gestion des risques existant au niveau de sa branche.

A.2 OBJECTIFS ET LIMITES DU CONTRÔLE INTERNE

Lagardère SCA s'est dotée d'un certain nombre de procédures de contrôle interne qui visent à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Gérance ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

et d'une façon générale à contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Bien entendu l'efficacité du contrôle interne connaît les limites inhérentes à tout système organisé.

A.3 DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE DE CONTRÔLE

Les procédures décrites ci-après sont applicables aux filiales du Groupe dont il consolide les comptes selon la méthode de l'intégration globale.

Du fait que Lagardère SCA n'exerce qu'une influence notable sur les sociétés mises en équivalence, ces sociétés ne sont pas incluses dans le périmètre de contrôle, bien que le Groupe puisse éventuellement y disposer de droits spécifiques de contrôle liés à sa situation d'actionnaire particulier. Il est par ailleurs précisé, d'une part, que la description du dispositif de contrôle interne d'EADS N.V. figure dans le document d'enregistrement d'EADS N.V. au titre de l'exercice 2009 et, d'autre part, que Canal+ France est soumis au dispositif de contrôle interne de Vivendi, dont la description figure dans le Document de référence de cette dernière au titre de l'exercice 2009.

Les sociétés qui ont récemment intégré le périmètre de contrôle de Lagardère SCA adaptent progressivement leurs procédures de contrôle interne au dispositif en vigueur au sein du Groupe.

B) ORGANISATION ET DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS

Le paragraphe 7.4 du présent chapitre contient une description de l'organisation interne et du fonctionnement du Groupe : Gérance, Directions Centrales, Unités Opérationnelles, Comité Financier et autres Comités. Dans ce cadre, chacun de ces acteurs assume, pour son périmètre de responsabilité, la mise en œuvre du contrôle interne.

Au sein des Directions Centrales, certains acteurs sont plus particulièrement impliqués dans la mise en œuvre du contrôle interne. Il s'agit notamment des directions suivantes : Direction de l'Audit, Direction Juridique Groupe et, en particulier au sein de la Direction Financière, la Direction du Contrôle de Gestion, la Direction des Comptabilités et la Direction des Risques et du Contrôle Interne.

C) DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

C.1 RÉFÉRENCES ET RECUEILS DE PROCÉDURES RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS ET AU REPORTING

Un ensemble de textes de référence définissant les principes communs d'établissement des comptes consolidés ainsi que du suivi budgétaire s'applique aux intervenants du processus de reporting financier du Groupe. Notamment, le "Guide du Reporting du groupe Lagardère" détaille une charte d'organisation relative aux procédures de consolidation ainsi qu'un recueil de définitions des principaux indicateurs du reporting consolidé. Il s'accompagne des guides utilisateur et d'exploitation du système de gestion commun à l'ensemble du Groupe qui présentent le détail des travaux correspondants. D'autres documents clés sont mis à disposition de l'ensemble des intervenants, notamment dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, tels que :

- le document cadre définissant les éléments de hors-bilan à intégrer dans l'annexe aux comptes et leur traitement ;
- des instructions spécifiques lors des changements dans les normes comptables ou leur application comme lors de la préparation des tests annuels d'évaluation des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition.

C.2 ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS, REPORTING

C.2.1 *Fonctionnement du reporting, périodicité, calendrier*

La structure de reporting du groupe Lagardère repose sur un découpage par Unités Opérationnelles (UO), engageant la responsabilité desdites UO du fait de la décentralisation de la production de leurs chiffres respectifs.

L'information financière et non financière collectée et consolidée à travers le processus de reporting financier du groupe Lagardère a pour objectifs, d'une part, de satisfaire aux exigences légales en la matière et, d'autre part, de permettre le contrôle et le pilotage du Groupe avec, notamment, une présentation du compte de résultat par nature et des indicateurs de gestion spécifiques à chaque activité.

L'ensemble du cycle de reporting est basé sur des principes unifiés, et sur une base de données et un système de gestion unique, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

Cette organisation unifiée s'appuie sur les services financiers de chacune des UO et sur ceux de la Direction Financière du Groupe ; sous la supervision de celle-ci, elle a pour objectif, d'une part, de répondre aux besoins du contrôle de gestion et, d'autre part, d'assurer la pertinence et la qualité des informations financières publiées, contribuant ainsi à la cohérence entre les différents reportings, les activités couvertes et les méthodes de consolidation.

C.2.2 *Établissement des budgets*

Dans le courant du dernier trimestre de l'année civile, l'ensemble des branches du Groupe établissent leurs budget-plans tri-annuels, dont les synthèses, soumises au Comité Financier, comprennent et commentent notamment les indicateurs suivants :

- chiffre d'affaires ;
- résultat des opérations ;
- résultat avant charges financières et impôts ;
- charges financières nettes ;
- résultat net ;
- flux générés par l'activité ;
- *free cash flow* ;
- somme des flux opérationnels et d'investissements ;
- augmentations de capital ;
- dividendes ;
- fonds opérationnels employés ;
- endettement net.

Ces données sont intégrées dans la base de données unique évoquée précédemment et servent à établir le budget-plan tri-annuel du Groupe.

C.2.3 Comptes rendus mensuels, reporting

Les services financiers de chacune des sociétés du Groupe renseignent la base de données financières du Groupe à partir de leurs données comptables arrêtées mensuellement.

Ces données incluent, par "Unité Opérationnelle", un bilan et un compte de résultat commentés et des soldes intermédiaires de gestion.

Par ailleurs une attention particulière et régulière est portée sur l'actualisation des éléments prospectifs tels que les estimés de fin d'année.

Ces données sont intégrées dans le Compte Rendu Mensuel Groupe établi par la Direction du Contrôle de Gestion Groupe et transmis à la Gérance et aux principaux responsables du Groupe. Ce document reprend, par branche, et commente, par Unité Opérationnelle, l'évolution des indicateurs suivants :

- chiffre d'affaires ;
- résultat des opérations des sociétés intégrées ;
- contribution des mises en équivalence et autres éléments ;
- charges financières nettes ;
- charge d'impôts ;
- résultat net avant activités abandonnées et minoritaires ;
- marge brute d'autofinancement ;
- variation du BFR ;
- impôts/intérêts payés et encaissés ;
- flux nets d'investissements corporels et incorporels ;
- *free cash flow* ;
- flux net d'investissements financiers ;
- somme des flux opérationnels et d'investissements ;
- variation de trésorerie ou d'endettement net ;
- fonds opérationnels employés ;
- trésorerie ou endettement net.

Le Compte Rendu Mensuel Groupe est présenté au Directeur Financier du Groupe avant sa diffusion définitive.

Par ailleurs, la Direction Financière prépare mensuellement une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par Unité Opérationnelle du Groupe et une analyse des "covenants" bancaires décrits à la note 28.1.1 de l'annexe aux comptes consolidés ; elle produit périodiquement une analyse des risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 28.1.1.

C.2.4 Comptes consolidés semestriels et annuels

Un ensemble d'informations additionnelles est produit dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés semestriels ou annuels donnant lieu à publication.

Le chapitre 6 du présent Document de référence décrit par ailleurs les principes et méthodes qui s'appliquent à l'établissement des comptes consolidés. Certaines informations, telles que le détail des opérations intercompagnies, le *reporting* sur les engagements hors bilan ou le recensement des produits dérivés font l'objet de notes de procédures applicables à l'ensemble du Groupe.

C.3 FIABILITÉ ET ÉVOLUTIONS DU SYSTÈME DE GESTION UNIQUE

C.3.1 Fiabilisation de la saisie des données

Le système de gestion unique comporte des contrôles bloquants qui participent à la prévention des incidents et anomalies et fiabilisent la saisie des données.

C.3.2 Sécurité

Comme décrit au paragraphe 7.4.3.2. D.7 (Sécurité des systèmes et réseaux informatiques), la Direction des Systèmes d'Information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques des enquêtes d'autoévaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, qui contribuent à la sécurisation de ces systèmes.

C.3.3 Évolution du système de gestion unique

Le système de gestion unique et son paramétrage font l'objet de mise à niveau et de changement de version tant que de besoin. Des moyens spécifiques, comme décrit en particulier au C.3.2, sont dédiés à assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

D) DISPOSITIF DE CONTRÔLE DES ENGAGEMENTS ET FLUX FINANCIERS

D.1 PROCÉDURE D'INVESTISSEMENT ET DE DÉINVESTISSEMENT

Sont soumis à la procédure d'investissement du Groupe :

- tous les investissements ou désinvestissements financiers ;
- tous les investissements ou désinvestissements corporels ou incorporels de plus de dix millions d'euros s'ils sont budgétés et de plus de cinq millions d'euros s'ils n'ont pas été budgétés, ou quel qu'en soit le montant si l'opération peut avoir une incidence quelconque sur les dispositifs anticongestion, à savoir les seuils de cumuls mono et pluri-media.

Les projets concernés sont portés à la connaissance du Comité Financier, qui est présidé par le Directeur Financier du Groupe.

Le Comité Financier formule un avis par tout moyen auprès de la Gérance après avoir évalué l'intérêt stratégique de l'opération envisagée, s'être assuré de la connaissance et de la maîtrise des risques générés par sa réalisation et avoir validé les hypothèses sous-jacentes à l'analyse de sa rentabilité, sur la base d'une méthodologie et de tableaux définis par la Direction Financière du Groupe.

Ne sont pas concernées les opérations de trésorerie ni les augmentations de capital des sociétés consolidées et/ou contrôlées par incorporation de compte courant.

D.2 FINANCEMENT ET GESTION DE TRÉSORERIE

La procédure mise en place par la Direction de la Trésorerie et du Financement précise les conditions dans lesquelles celle-ci intervient auprès des banques dans le cadre du recours au financement externe ou de la gestion de la trésorerie.

D.2.1 Recours au financement externe

En règle générale, seul Lagardère SCA recourt au financement bancaire ou de marché à moyen ou long terme et finance, en retour, les branches. Outre le financement des opérations d'exploitation courante, les branches conservent la responsabilité de certaines opérations négociées antérieurement ou d'opérations spécifiques comme des opérations de titrisation étant entendu que de telles opérations font cependant l'objet d'un accord préalable et d'une information régulière de la Direction Financière du Groupe.

En conséquence, la Direction Financière du Groupe a la possibilité de mesurer l'utilisation de fonds par les sociétés de l'ensemble du périmètre du Groupe. Par ailleurs cette même Direction effectue, comme indiqué au C.2.3, un suivi permanent des "covenants" bancaires qui engagent l'ensemble du Groupe.

D.2.2 Gestion de trésorerie

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux de qualité de signature et de maturité adaptée à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

D.2.3 Politique de couverture, suivi des risques de marché

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont traités au paragraphe 3.4 du présent Document de référence. À la lumière des priorités qui s'en dégagent, la Direction Générale du Groupe et les responsables opérationnels adaptent régulièrement la politique de couverture et le dispositif de contrôle correspondant.

E) CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES AU GROUPE, PROTECTION DES BIENS ET DES DROITS DU GROUPE

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est soumis à un certain nombre de lois et réglementations spécifiques, dont les principales sont décrites au paragraphe 3.3.1 du présent document.

E.1 CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES À LAGARDÈRE SCA

La Direction Juridique Groupe, rattachée au Secrétariat Général du Groupe, veille au respect des principales lois et réglementations applicables à Lagardère SCA.

Elle intervient en particulier lors des opérations de fusion-acquisition (partenariat, croissance externe, cession, restructuration interne, etc.) dont les enjeux sont significatifs pour Lagardère SCA, ainsi que lors de la mise en place par Lagardère SCA d'opérations de financement et d'engagements hors bilan.

La Direction Juridique Groupe veille par ailleurs à l'application des dispositifs réglementaires (réglementation anticoncentration, droit de la concurrence, etc.) susceptibles de concerner Lagardère SCA en sa qualité de société faitière du groupe qu'elle anime.

Elle intervient sur tous les aspects juridiques de la vie sociale de Lagardère SCA et des sociétés faitières de ses différentes branches d'activités. Elle veille, à ce titre, à l'application de la réglementation boursière, Lagardère SCA étant cotée sur le compartiment A d'Euronext de la Bourse de Paris, et a notamment mis en place en 2006 toute la procédure nécessaire à l'établissement des listes d'initiés en application de la réglementation européenne.

Une base de données juridiques a par ailleurs été mise en place sous l'impulsion de la Direction Juridique Groupe permettant de disposer des caractéristiques sociales de chacune des entités françaises et étrangères qui le composent.

E.2 CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES AUX BRANCHES

Les procédures mises en place au sein de chacune des branches du Groupe relatives au respect des lois et réglementations spécifiques à leur activité font l'objet d'un suivi régulier par les organes de Direction desdites branches, par l'intermédiaire de leur Direction Juridique ou de leurs conseils extérieurs, ainsi que d'une information auprès de la Direction Juridique Groupe.

E.3 GESTION DES CONTENTIEUX

La Direction Juridique Groupe assure la gestion des contentieux de Lagardère SCA ainsi que, lorsque leur impact est jugé significatif pour le Groupe du point de vue financier ou en terme d'image, la gestion des contentieux des branches ; ces derniers, en dehors de ces cas particuliers, sont traités par la Direction Juridique de la branche concernée et/ou ses conseils extérieurs.

E.4 PROTECTION DES BIENS ET DROITS DU GROUPE

Une part essentielle des biens et droits du Groupe réside dans les marques et autres droits de propriété intellectuelle lui appartenant.

Les Unités Opérationnelles du groupe Lagardère sont propriétaires d'un nombre important de marques à la notoriété incontestable dont la gestion et la protection sont assurées directement par ces dernières.

Compte tenu de l'importance que revêt la notoriété de ses marques pour ses activités, en particulier dans les domaines de la Presse, de l'Audiovisuel, de la Distribution et de l'Édition, le Groupe déploie des efforts importants pour protéger son portefeuille de marques commerciales. La protection de ces marques est assurée par leur dépôt et leur renouvellement et par la poursuite d'éventuelles contrefaçons. Un dispositif de suivi régulier des marques est mis en place à la fois au sein du Groupe et en liaison avec des conseils extérieurs spécialisés de manière à prévenir tout risque significatif susceptible d'affecter la validité des droits du Groupe sur ces marques.

Par ailleurs, compte tenu de l'utilisation croissante de la marque Lagardère au travers d'activités du Groupe et de l'exposition qui en découle, le Groupe a mis en place, en 2007, une vaste politique d'extension de la protection à l'international de sa marque Lagardère afin de couvrir les territoires de croissance et de développement du Groupe. Cette politique a été poursuivie en 2009. Ainsi, la marque Lagardère bénéficie désormais d'une protection sur tous les continents.

En 2009, Lagardère SCA a complété le dispositif de mise en place au profit des quatre branches du Groupe de contrats de licence de marques lui appartenant et dont les branches peuvent avoir besoin dans le cadre de leurs activités.

E.5 INFORMATION DE LA DIRECTION JURIDIQUE GROUPE SUR LES OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES DES BRANCHES

La Direction Juridique Groupe est informée des opérations exceptionnelles à réaliser par les branches, en ce compris :

- les investissements/désinvestissements envisagés, dans le cadre de la procédure décrite au paragraphe 7.4.3.1 D1 ci-dessus, et à ce titre elle participe à l'ensemble des comités financiers ;
- les engagements contractuels emportant unitairement des engagements financiers ou des engagements hors bilan significatifs au niveau du Groupe et ;
- les décisions de restructuration juridique impliquant des entités opérationnelles importantes.

7.4.3.2 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES

Comme toute entreprise, le Groupe est exposé à un ensemble de risques dans l'exercice de ses activités. Les principales expositions identifiées sont décrites au chapitre 3 "Facteurs de risques" du présent Document de référence. La gestion des risques fait l'objet d'une attention particulière dans le Groupe. Elle est conduite tant au niveau des branches d'activité qu'au niveau central, qui en assure une synthèse.

A) PRINCIPES DIRECTEURS

Le Groupe accepte une prise de risque entrepreneurial maîtrisée dans l'exercice de ses métiers.

Dans ce cadre, le dispositif de gestion des risques vise à donner une assurance raisonnable que le niveau de risque pris par le Groupe n'est pas de nature à compromettre les résultats attendus par la Gérance.

Ce dispositif contribue tant à gérer les risques inhérents à l'activité du Groupe qu'à réduire les risques additionnels indésirables.

Cependant, compte tenu des limites inhérentes à toute prise en compte des aléas, ce dispositif ne peut garantir que tous les risques dont le Groupe pourrait subir ultérieurement l'occurrence ont été correctement analysés ni même identifiés.

B) ORGANISATION ET DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS

En conformité avec l'organisation générale du Groupe, les responsables opérationnels et fonctionnels restent en charge des risques qui s'attachent à leurs domaines respectifs.

Le siège porte plus particulièrement son attention sur la supervision des risques dont l'appréciation ne peut se faire qu'à l'échelle du Groupe ou qui sont jugés significatifs à cette même échelle par leur ordre de grandeur ponctuel ou en cumul.

En règle générale, la gestion des risques fait partie intégrante des procédures de gestion du Groupe et n'en est pas dissociable.

À cela s'ajoutent certaines procédures spécifiquement dédiées aux risques, comme par exemple la cartographie des risques ou la mise en place de couvertures d'assurance.

Les Directions Centrales jouent dans ce cadre un rôle d'appui, de surveillance et de synthèse.

Au sein de la Direction Financière, la Direction des Risques et du Contrôle Interne a en charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques. En collaboration étroite avec les autres Directions Centrales et les Branches, elle fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques, ainsi que lors de la mise en place de couvertures financières ou d'assurance. Il lui incombe d'établir une synthèse des risques du Groupe.

Le Groupe conduit en outre des actions internes destinées, d'une part, à renforcer la culture des risques par le partage d'informations et la sensibilisation et, d'autre part, à renforcer la visibilité particulière de certains risques émergents, ainsi que la capacité à faire face à d'éventuelles crises.

C) IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES

Un certain nombre de procédures du Groupe concourent à l'identification des risques. Il s'agit en particulier :

- des revues d'audit ;
- des activités de reporting décrites aux paragraphes 7.4.3.1 - C1 et C2, et notamment les tests de dépréciation et le suivi des engagements hors bilan ;
- des activités de veille des différentes Directions et des branches ;
- de la procédure d'investissement, qui comprend une partie spécifiquement dédiée aux risques, et plus généralement des audits de pré-acquisition ou de pré-cession ;
- de la revue et de la négociation périodique des programmes d'assurance ;
- de revues thématiques menées en tant que de besoin, comme par exemple l'enquête sur les risques des réseaux et des systèmes d'information.

Lagardère SCA et ses branches poursuivent en outre une démarche de cartographie des risques généraux qui vise à hiérarchiser les principaux risques auxquels le Groupe pourrait se juger exposé, en terme de gravité, d'éventualité d'occurrence et de degré de maîtrise.

Les éléments d'analyse des risques pris en compte comportent : gravité potentielle, éventualité d'occurrence, temps d'apparition, scénarios possibles, facteurs limitants ou aggravants internes ou externes, mesures de maîtrise actuelles et en projet.

D) PROCÉDURES DE GESTION

D.1 RISQUES STRATÉGIQUES ET COMMERCIAUX : MARCHÉS MONDIAUX DE LA PUBLICITÉ, CONJONCTURE ÉCONOMIQUE, ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS DE CONSOMMATION

La gestion des risques stratégiques et commerciaux du Groupe fait partie intégrante de ses processus de décision.

Les Directions Générales des branches sont notamment responsables de suivre dans leurs domaines respectifs les risques qui s'attachent à la conjoncture économique et aux marchés mondiaux de la publicité, aux évolutions technologiques tels que le développement des produits et outils numériques et aux changements des comportements de consommation.

Le Groupe dispose d'un plan stratégique par branche traitant notamment les risques mentionnés ci-dessus.

D.2 RISQUES LIÉS À DES CONTRATS DE MONTANT UNITAIRE ÉLEVÉ

Dans le cadre de la gestion des risques liés à des contrats de montant unitaire élevé mentionnés au 3.2 du chapitre "Facteurs de risques", le Groupe effectue une revue périodique des grands contrats passés dans le domaine des événements sportifs en vue de suivre l'évolution et les perspectives de la rentabilité de ces contrats.

D.3 RISQUES JURIDIQUES

Les mesures de gestion des risques juridiques sont indissociables des procédures de contrôle interne dans ce domaine, qui sont décrites au paragraphe 7.4.3.1 - E du présent chapitre.

D.4 RISQUES LIÉS AUX PRIX DU PAPIER

L'évolution du prix du papier fait l'objet d'une attention particulière, les achats de papier de Lagardère Publishing étant supervisés par sa Direction Technique et ceux de Lagardère Active par sa Direction des Achats Papier.

Le risque d'évolution adverse des prix du papier est susceptible d'être atténué par la présence de clauses de lissage de prix dans les contrats d'achats, chaque fois qu'il est possible de négocier ce type de clauses à des conditions économiques acceptables.

D.5 RISQUES DE MARCHÉ (TAUX, CHANGE, ACTIONS)

La description ci-après est extraite de la note 28 aux états financiers consolidés.

"Les risques de marché sont suivis au niveau du Groupe par la Direction de la Trésorerie et du Financement en liaison avec la Direction des Risques et du Contrôle Interne et sous l'autorité du Directeur Financier du Groupe.

Cette gestion fait l'objet de comptes rendus périodiques à la Direction Générale. Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques encourus par l'application de procédures d'autorisation et de contrôle interne et par l'utilisation d'outils de gestion permettant d'identifier et de quantifier ces risques. En particulier l'utilisation de produits dérivés est réservée à des opérations de couverture non spéculatives.

Risques de taux d'intérêt

Le Groupe ne pratique pas de gestion active des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux de bonne qualité de signature et de maturité adaptée à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements."

D.6 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

La description ci-après est extraite de la note 28 aux états financiers consolidés.

"Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Également, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

Dans les activités nouvellement intégrées au Groupe, il est fait en sorte que des procédures de suivi adaptées aux risques de crédit spécifiques à ces activités soient progressivement mises en place.

Le Groupe a mis en place un compte rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre, d'une part, l'exposition consolidée du Groupe à ses principales contreparties, l'évolution des encours cumulés et le niveau des provisions qui s'y rattachent, d'autre part, les mesures afférentes à la maîtrise des risques dans ce domaine.

Par ailleurs, la Direction Trésorerie et Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation."

D.7 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Le Groupe accorde une attention particulière à la prévention des risques industriels et à la protection de l'environnement en cohérence avec sa politique sociale et environnementale décrite au chapitre 5 du présent document.

D.7.1 Politique de prévention

La gestion des risques industriels et liés à l'environnement incombe aux responsables opérationnels des sites concernés, qui veillent notamment au respect de la réglementation et des normes dans ce domaine.

Les responsables opérationnels des sites pour lesquels certains risques environnementaux ont été identifiés mettent en application les différentes réglementations qui les concernent et mettent en œuvre des procédures opérationnelles, des systèmes de qualité et un ensemble de mesures de sécurité propres aux divers métiers.

Compte tenu du passé industriel de certains de ses sites, le Groupe reste attentif aux atteintes environnementales qui pourraient y être découvertes.

D.7.2 Évaluation des impacts

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.

D.8 SÉCURITÉ DES SYSTÈMES ET RÉSEAUX INFORMATIQUES

La Direction des Systèmes d'Information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques des enquêtes d'autoévaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques. Les domaines traités sont :

- l'organisation et la sécurité générale des systèmes d'information ;
- la sécurité physique (intrusion, accidents) ;
- les postes de travail (administration et protection) ;
- les réseaux (locaux, distants, internet) ;
- les contrôles d'accès aux ressources ;
- la disponibilité des applications et des données.

Les résultats de ces enquêtes permettent d'actualiser l'ensemble des mesures visant à préserver la confidentialité des données, protéger les systèmes informatiques contre les intrusions et minimiser les risques d'interruption de service de ces mêmes systèmes.

Par ailleurs une charte d'utilisation des systèmes informatiques s'impose à l'ensemble des salariés du Groupe.

Enfin, le Groupe poursuit le déploiement de son réseau de communication sécurisé, en France et à l'international.

D.9 POLITIQUE D'ASSURANCE

Les conséquences financières de certains risques peuvent être couvertes par des polices d'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie et en fonction de la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables.

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 spécifiques ou temporaires.

Le Groupe cherche en général à assurer ses actifs assurables pour leur valeur estimée et les arrêts d'exploitation potentiels pour leur coût estimé, en cohérence avec les meilleures pratiques dans ce domaine.

Cependant, compte tenu de la diversité des situations et des spécificités de l'offre d'assurance, il n'est pas possible de considérer que le Groupe disposera de couvertures d'assurance en toutes circonstances, ni que lorsqu'elles existent ces couvertures se révèlent toujours efficaces.

La Direction des Risques et du Contrôle Interne est chargée de superviser le recours à l'assurance dans le Groupe et joue un rôle de coordination et d'expertise dans ce domaine.

7.4.3.3 SURVEILLANCE ET ÉVOLUTION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

A) AUDIT

La Direction de l'Audit Groupe, rattachée à la Gérance, mène en permanence des missions d'audit interne qui relèvent soit du plan d'audit annuel, soit de demandes spécifiques de la Gérance et de la Direction Financière du Groupe, soit encore de demandes des responsables des branches. Son champ d'intervention inclut l'ensemble du périmètre d'intégration globale du Groupe.

Les principaux types de missions sont les suivants :

- surveillance des dispositifs de gestion de risques et de contrôle interne ;
- revues de risques opérationnels ou financiers ;
- interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ;
- suivi des plans d'actions consécutifs aux missions d'audit.

La Direction de l'Audit Groupe présente au Comité d'Audit le plan d'audit annuel ainsi qu'une synthèse des missions effectuées de leurs conclusions et de leur application. Dans ce cadre, le Comité d'Audit a pu se pencher sur les principales conclusions issues des travaux de l'audit interne et poser à leur sujet les questions qui lui paraissaient nécessaires.

Les travaux de la Direction de l'Audit Groupe peuvent, le cas échéant, être complétés par des actions effectuées directement par les branches.

B) AUTO-ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE

Lagardère SCA met en œuvre une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne au sein des principales entités/filiales du Groupe. Cette démarche est confiée, à compter de 2010, à la Direction des Risques et du Contrôle Interne.

Les enjeux de cette démarche sont, d'une part, d'améliorer la maîtrise et l'efficacité des opérations dans un cadre de progrès continu et, d'autre part, de définir précisément les responsabilités des opérationnels en matière de contrôle interne.

La méthodologie repose sur la définition d'un référentiel Groupe composé de six processus financiers et huit processus opérationnels, rassemblant 195 risques couverts par 386 points de contrôle. Pour chacun de ces points de contrôle, l'auto-évaluation vise à recenser l'existence de procédures et de contrôles ainsi que d'une formalisation de ces procédures et contrôles. Pour un certain nombre de contrôles jugés clés, un plan d'action est établi, le cas échéant, afin de répondre aux axes de progrès identifiés.

La gestion des risques fait partie des processus couverts par cet exercice.

Les informations qui résultent de cet exercice servent aux responsables opérationnels dans l'appréciation qu'ils portent sur la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la responsabilité et dans la mise en œuvre de plans d'amélioration.

Ces informations entrent dans le champ des audits menés par la Direction de l'Audit Groupe.

Cette démarche d'auto-évaluation conduit à une meilleure formalisation des procédures de contrôle interne et à leur appropriation par l'ensemble des responsables opérationnels. Les plans d'amélioration identifiés par les opérationnels font l'objet d'un suivi.

C) ÉVOLUTION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

La Direction Générale du Groupe et les responsables opérationnels font évoluer le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques à la lumière des priorités dégagées par l'ensemble des actions de supervision de ce dispositif.

À ce titre, il a notamment été décidé en 2009 :

- de créer au sein de la Direction Financière une fonction contrôle interne dédiée, chargée notamment d'animer le dispositif de contrôle interne du Groupe et d'en établir une synthèse ; ceci a conduit à la création de la Direction des Risques et du Contrôle Interne ;
- de renforcer le processus de cartographie des risques ;
- de rendre pluriannuel le plan d'audit en privilégiant notamment la couverture par rotation de l'ensemble des entités significatives du Groupe ;
- de redéfinir dans ce sens les modalités de mise en œuvre des missions d'audit.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE SCA ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE

Aux Associés,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Lagardère S.C.A. et en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président du conseil de surveillance de votre société conformément aux dispositions de cet article au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Il appartient au président du conseil de surveillance d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

Mazars
Bruno Balaire

Ernst & Young et Autres
Jeanne Boillet

7.5 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

7.5.1 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère et dont M. Pierre Leroy est administrateur-délégué, incarne l'existence "concrète" du Groupe, en apportant à celui-ci, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management qui ont pour objectif :

- à long terme, d'assurer aux pôles opérationnels du Groupe les conditions d'environnement les plus aptes à garantir leur expansion ;
- de leur permettre, dans ce cadre, de bénéficier ensemble du poids économique et international d'un groupe de huit milliards d'euros de chiffre d'affaires ;
- au plan de la réflexion et de l'action, d'apporter au Groupe un ensemble de services de management de très grande qualité dans les domaines suivants :
 - la conception et le développement des scénarii de stratégie économique et financière, le suivi des plans ;
 - les études et le suivi des grands marchés et des mutations d'activités, les évaluations de données d'environnement pouvant engendrer des opportunités d'action ;
 - la recherche et la détection de possibilités d'investissement ou de désinvestissement ;
 - les négociations d'affaires (acquisitions, fusions, cessions) ;
 - la mise en œuvre des opérations de sociétés, des techniques de financement et de gestion de capitaux les plus évoluées ;
 - les relations avec les milieux bancaires et financiers, les environnements caractéristiques des différents pays où le Groupe est ou souhaite s'implanter ;
 - la gestion des ressources humaines et l'attraction des cadres de fort potentiel ;
 - la gestion de l'image globale du Groupe.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent le Comité Exécutif. Celui-ci a pour rôle, autour des Gérants, d'élaborer la stratégie du Groupe et d'animer le développement de celui-ci, d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et d'assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la Société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Capital & Management a la charge de la totalité du coût salarial de ces dirigeants ainsi que de leur environnement de travail et des honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention liant Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources (ex-Matra Hachette Général), société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention fait l'objet régulièrement, depuis son origine, de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes établis au titre de l'article L.226-10 du Code de commerce, reproduits dans les rapports annuels.

Depuis 2004, la rémunération de Lagardère Capital & Management est égale au montant des charges qu'elle expose dans le cadre de sa mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 million d'euros. Ces charges sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit qui émet un avis sur leur évolution. Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'Audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004.

* * *

Ainsi, au titre de l'exercice 2009, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'est élevée à 19,5 M€ (contre 18,9 M€ pour 2008). La charge salariale comptabilisée par cette dernière est de 16,0 M€. Elle correspond à 10,2 M€ de rémunérations brutes auxquelles s'ajoutent les charges sociales à payer et la dotation à la provision pour retraites. Compte tenu des autres dépenses (frais d'environnement remboursés au Groupe pour 1,9 M€, honoraires et frais divers pour 0,5 M€), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue des conventions, s'est élevé, après imputation de l'impôt correspondant à 0,66 M€.

7.5.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Voir paragraphes 7.2.4.2 à 7.2.4.4

Cette page est laissée intentionnellement blanche.