



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	222
7.1.1	Présentation générale de la société en commandite par actions	222
7.1.2	Présentation de la Commandite Lagardère SCA	222
7.2	Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance	223
7.2.1	Associés Commandités	223
7.2.2	Gérants	223
7.2.3	Membres du Conseil de Surveillance	230
7.2.4	Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants	239
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	239
7.2.4.2	Contrats liant un membre du Conseil de Surveillance ou un Gérant à Lagardère SCA ou l'une quelconque de ses filiales	240
7.2.4.3	Conflits d'intérêts	240
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	240
7.3	Rémunérations et avantages	240
7.3.1	Gérance et Comité Exécutif	240
7.3.1.1	Éléments de rémunérations mis en œuvre	241
7.3.1.2	Comité Exécutif	242
7.3.1.3	La Gérance	244
7.3.2	Conseil de Surveillance	251
7.3.2.1	Rémunérations	251
7.3.2.2	Options de souscription et d'achat d'actions	251
7.3.2.3	Droit à attribution d'actions gratuites	252

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 2010	252
7.3.3.1	Gérance	252
7.3.3.2	Conseil de Surveillance	252
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)	252
7.3.5	Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou de ses filiales consenties au personnel (rapport spécial de la Gérance)	253
7.4	Organisation, fonctionnement et contrôle de la Société et du Groupe	255
7.4.1	Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	255
7.4.1.1	Introduction : référentiel de contrôle interne et de gestion des risques, diligences, objectifs et périmètre	255
7.4.1.2	Environnement de contrôle	256
7.4.1.3	Procédures, modes opératoires, outils et pratiques	259
7.4.1.4	Information et communication	262
7.4.1.5	Dispositif de gestion des risques	263
7.4.1.6	Activités de contrôle	266
7.4.1.7	Surveillance permanente des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques	266
7.4.2	Rapport du Président du Conseil de Surveillance	268
7.4.3	Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA	274
7.5	Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance)	275
7.5.1	Opérations conclues avec LC&M	275
7.5.2	Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance	276

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 et 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 2010, 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

M. Arnaud Lagardère a été nommé Gérant en mars 2003 et son mandat 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). M. Arnaud Lagardère et ces deux sociétés (voir § 8.1.8.1) détiennent, au 31 décembre 2010, 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 (AU 31 DÉCEMBRE 2010)

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)

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 - 75116 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 LLC
 4711, Centerville Road, Suite 400 de 19808 Wilmington – États-Unis

Président de la société Sports Investment Company LLC
 4711 Centerville Road, Suite 400 de 19808 Wilmington - États-Unis

Président et Administrateur de Sogeadé Gérance (SAS)
 121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Member of the Board of Directors de la société European Aeronautic Defence and Space Company – EADS N.V.
 Mendelweg 30, 2333 CS Leiden – 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 – 75116 Paris

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing
 (Association loi 1901)
 121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Président de Lagardère (SAS)
 121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Président de Lagardère Capital & Management (SAS)
 121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Président-Directeur Général d'Arjil Commanditée-Arco (SA)
 121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Néant

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

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 – 75116 Paris (*sorti en octobre 2006*)

Administrateur de Hachette Filipacchi Médias (SA)
 149-151, avenue Anatole-France – 92300 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)
 149-151, avenue Anatole-France – 92300 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 – 75116 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)
 Membre du Conseil de Surveillance de Daimler (AG)
 Epplestrasse 225 – D 70546 Stuttgart – Möhringen (sorti en avril 2010)
 Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin C.A.S.G. (sorti en septembre 2010)

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 de 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 "Co-gérants" 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 2010) :

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 2010)

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)

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

Chairman, Président et CEO de Lagardère North America (INC)

Director, Cellfish Media (LLC)

Director Lagardère Unlimited (INC)

Administrateur, 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, membre du Comité d'Audit, Président du Comité Financier de Schlumberger

Senior Managing Director de Evercore Partners (INC)

Président d'honneur du GIFAS

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

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 (sorti le 25 octobre 2006)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Holding (SAS) (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 (AU 31 DÉCEMBRE 2010)

Président de la société Lagardère Ressources (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)

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

Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère Sports (SAS)

Gérant de la société Presstalis (ex-NMPP)
 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 & Compagnie (SCA)
 Président de la société Lagardère Participations (SAS)
 Président de la société Lagardère Expression (SAS)
 Président de la société Dariade (SAS)
 Président de la société Sofrimo (SAS)
 Président de la société Holpa (SAS)
 Représentant permanent de la société Lagardère 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 Team Lagardère (SNC)
 Director of Lagardère UK LTD
 Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital & Management (SAS)
 Vice-Président, 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 des Jurys des prix Médicis, Casanova, Hemingway et Sade

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

Représentant permanent de la société Lagardère Participations au Conseil d'Administration de la société CVT (SA) (sorti en mai 2006)
 Représentant permanent de la société Lagardère Participations au Conseil d'Administration de la société Hagena (SA) (sorti en juillet 2006)
 Administrateur de la société Hachette Filipacchi Médias (sorti le 25 octobre 2006)
 Administrateur de la société Lagardère Télévision Holdings (SA) (sorti en janvier 2007)
 Président du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS) (sorti en décembre 2007)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Holding (SAS) (sorti en décembre 2007)
 Président du Conseil de Surveillance de la société Financière de Pichat (SAS) (sorti en avril 2008)
 Administrateur de la société Hachette Filipacchi Presse (SA) (sorti en juin 2008)
 Administrateur de la société Lagardère (SAS) (sorti en juin 2008)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS) (sorti en octobre 2009)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde (SA) (sorti en novembre 2010)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Arlis (SAS) (sorti en janvier 2010)

DOMINIQUE D'HINNIN

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 4 août 1959

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 20 234

Normalien (Maîtrise de Lettres Classiques – ULM), ancien élève de l'École nationale d'administration (promotion Diderot), Inspecteur des Finances, Dominique D'Hinnin rejoint le groupe Lagardère comme chargé de mission auprès de Philippe Camus en 1990.

Il a été successivement Directeur de l'Audit Interne du Groupe, Directeur Financier d'Hachette Livre en 1993, puis en 1994 Executive Vice President de Grolier Inc (Connecticut, USA). À son retour des États-Unis en 1998, il est nommé Directeur Financier de Lagardère SCA.

A) FONCTION PRINCIPALE

Co-gérant de Lagardère SCA

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE

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

Président-Directeur Général de la société Ecrinvest 4 (SA)

Administrateur de la société Hachette SA (Lagardère Media)

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

Représentant permanent de la société Hachette SA au Conseil d'Administration de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)

Administrateur de la société Lagardère Entertainment (SAS)

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

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

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

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Financière de Pichat & Cie (SCA)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS) (ex-Matra Automobile)

Director de la société Lagardère North America Inc. (États-Unis)

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Vice-Président du Conseil d'Administration et Président du Comité d'Audit de la société Atari (SA)

Administrateur de la société Le Monde Interactif (SA)

Membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité d'Audit de la société Canal+ France (SA)

Member of the Board of Directors de la société European Aeronautic Defence and Space Company – EADS N.V.
Mendelweg 30, 2333 CS Leiden – 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

Membre du Conseil Stratégique de Price Waterhouse Coopers France

Président du Club des Normaliens dans l'Entreprise

Trésorier de la Fondation de l'École Normale Supérieure

Président de l'Institut de l'École Normale Supérieure

Président du Club des TRENTE (Association regroupant les directeurs financiers des entreprises du CAC 40)

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

Représentant de la société Lagardère SCA au Conseil d'Administration de Hachette Filipacchi Médias (*sorti le 25 octobre 2006*)

Président-Directeur Général de la société Lagardère Télévision Holdings SA (*sorti en janvier 2007*)

Administrateur de la société Legion Group (SA) (*sorti en mai 2007*)

Director de la société Lagardère Management Inc. (États-Unis) (sorti en octobre 2007)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Holding (SAS)
 (ex-Hachette Filipacchi Médias) (sorti en décembre 2007)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Financière de Pichat (SAS) (sorti en avril 2008)
 Président et membre du Conseil de Surveillance de la société Newsweb (SA) (sorti en juin 2008)
 Président de la société Eole (SAS) (sorti en février 2009)
 Membre du Conseil de Surveillance et Président du Comité d'Audit de la société Le Monde (SA)
 (sorti en novembre 2010)

THIERRY FUNCK-BRENTANO

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 2 mai 1947

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 27 908

Diplômé de l'université Paris Dauphine (maîtrise de gestion) et titulaire d'un MBA de l'université Northwestern (Kellogg), M. Thierry Funck-Brentano a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

A) FONCTIONS PRINCIPALES

Co-gérant de Lagardère SCA

Directeur des Relations Humaines et de la Communication du groupe Lagardère

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE

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

Administrateur de la société Hachette SA

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

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

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

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

Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Presse (SA)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

Gérant de la société Presstalis (ex-NMPP)

Président-Directeur Général de la société Sopredis (SA)

Administrateur de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

Président du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS)

Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA)

Administrateur de la société Mediakiosk (SAS) (ex-AAP)

Administrateur de la société SGEL (Sociedad General Espanola de Libreria) (Espagne)

Administrateur de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Administrateur, Secrétaire, Trésorier de l'Association Lagardère Paris Racing Ressources

Secrétaire de l'Association Lagardère Paris Racing

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Administrateur de l'université Paris-IX-Dauphine

Administrateur de la Fondation de l'université Paris-IX-Dauphine

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

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

Administrateur de la société Sogead Gérance (SAS) (sorti en octobre 2007)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Holding (SAS)

(ex-Hachette Filipacchi Médias) (sorti en décembre 2007)

Président de la société MP 55 (SAS) (sorti en avril 2008)
 Administrateur de la société Matra Participations (SA) (sorti en juin 2008)
 Président de la société Edifinance Participations (SAS) (sorti en mars 2009)

7.2.3 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

• Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2010

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'Audit	Xavier de Sarrau Membre indépendant ⁽¹⁾	10/03/2010	AGO 2014 ^(*)
Président d'honneur du Conseil Membre du Comité d'Audit	Raymond H. Lévy Membre non indépendant ⁽¹⁾	27/04/2010	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil	Bernard Arnault Membre indépendant ⁽¹⁾	27/04/2010	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil	Martine Chêne Membre indépendant ⁽¹⁾	29/04/2008	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	Georges Chodron de Courcel Membre non indépendant ⁽¹⁾	02/05/2006	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit Président du Comité des Nominations et des Rémunérations	François David Membre indépendant ⁽¹⁾	29/04/2008	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	Pierre Lescure Membre indépendant ⁽¹⁾	29/04/2008	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil	Jean-Claude Magendie Membre indépendant ⁽¹⁾	27/04/2010 ^(**)	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Christian Marbach Membre indépendant ⁽¹⁾	02/05/2006	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Bernard Mirat Membre indépendant ⁽¹⁾	02/05/2006	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil	Javier Monzón Membre indépendant ⁽¹⁾	29/04/2008	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Amélie Oudéa-Castéra Membre non indépendant ⁽¹⁾	27/04/2010	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Didier Pineau-Valencienne Membre indépendant ⁽¹⁾	29/04/2008	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil	François Roussely Membre indépendant ⁽¹⁾	27/04/2010	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil	Patrick Valroff Membre indépendant ⁽¹⁾	27/04/2010	AGO 2014 ^(*)
Secrétaire	Laure Rivière-Doumenc		

M. René Carron, Membre du Conseil, a vu son mandat expirer lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.

(1) Conformément aux critères d'indépendance du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF tels qu'appliqués par le Conseil de Surveillance (cf. § 7.4.2 ci-après).

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

(**) La nomination de Jean-Claude Magendie a pris effet le 1^{er} mai 2010.

XAVIER DE SARRAU

16 West Halkin Street – SW1 X8JL Londres

Né le 11 décembre 1950

Date de nomination : 10 mars 2010⁽¹⁾

Date d'expiration du mandat : AGO 2014⁽²⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

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

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et Docteur en droit fiscal, il est avocat aux Barreaux de Paris et Genève spécialisé dans les questions de gouvernance et d'organisation de groupes familiaux ou privés.

Il a effectué une partie de sa carrière au sein du Groupe Arthur Andersen (1978 à 2002) en qualité, notamment de Managing Partner France, Managing Partner EMEA et enfin Managing Partner Worldwide Global Management Services, et faisait partie du Comité exécutif mondial.

Dans le prolongement de son propre cabinet d'avocats à l'étranger, M. de Sarrau a participé à la fondation, en 2005, du cabinet "Sarrau Thomas Couderc".

En 2008, une séparation juridique, actée par le Barreau de Paris, a mis fin aux activités de M. de Sarrau au sein de ce cabinet avec lequel il n'a plus, depuis cette date, aucune communauté d'intérêts. M. de Sarrau a en outre demandé, en 2010, que son nom soit formellement retiré de tout signe distinctif du cabinet. Sa demande n'ayant pas été entendue, le litige est désormais pendu devant les tribunaux.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

Membre du Conseil de Surveillance de JC Decaux

Président du Comité d'Audit et du Comité d'Éthique de JC Decaux

Membre du Conseil de Surveillance de Bernardaud SA

À l'étranger :

Membre du conseil de Continental Motors Inns SA (Luxembourg)

Président du conseil de Thala SA (Suisse)

Membre du conseil de Dombes SA (Suisse)

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Membre du Conseil de Surveillance de Financière Atlas

RAYMOND H. LÉVY

40, rue de Garches - 92420 Vaucresson

Né le 28 juin 1927

Date de nomination : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : AGO 2012⁽²⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 15 230

Membre et Président d'honneur du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA et membre 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

(1) Cooptation par le Conseil de Surveillance le 10 mars 2010 ratifiée par l'Assemblée Générale le 27 avril 2010.

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

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 : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : AGO 2012⁽¹⁾

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
 Président de la société Groupe Arnault SAS
 Administrateur de la société Christian Dior Couture SA
 Président de la Société Civile du Cheval Blanc
 Président du Conseil d'Administration de la Fondation d'Entreprise Louis Vuitton pour la Création
 Administrateur de la société Carrefour SA
 Membre du Comité de Surveillance de la société Financière Jean Goujon SAS

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

RENÉ CARRON

91-93, boulevard Pasteur - 75015 Paris

Né le 13 juin 1942

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : a pris fin lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2010

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 0

M. René Carron a notamment été membre du Conseil économique et social et Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS**En France :**

Administrateur de la société GDF Suez
 Président de la Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde (FARM)
 Président de la Grameen-Crédit Agricole Microfinance Foundation
 Vice-Président d'IPEMED

À l'étranger :

Administrateur de FIAT S.p.A.

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

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA
 Représentant permanent de Crédit Agricole SA, Administrateur de la Fondation de 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 la société Scicam
 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 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 CHÈNE

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⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Mme Martine Chêne est entrée dans le groupe Lagardère en 1984 où elle occupait jusqu'en mars 2009, en qualité de salariée, la fonction de documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés.

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

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

Mme Martine Chêne n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés.

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mme 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⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère SCA

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

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS**En France :**

Administrateur de la société Bouygues SA
 Censeur de la société Scor SE
 Administrateur de la société Nexans SA
 Administrateur de la société Alstom SA
 Administrateur de FFP SA (Société Foncière, Financière et de Participations)
 Censeur de la société SAFRAN SA
 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 SA

À l'étranger :

Président de la société BNP Paribas (Suisse) SA
 Vice-Président de Fortis Bank SA/NV (Belgique)
 Administrateur de la société Erbé 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)
 Président de la société BNP Paribas Emergis SAS
 Président et administrateur de la société BNP Paribas UK Holdings Ltd (Royaume-Uni).
 Administrateur de BNP Paribas ZAO (Russie)
 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⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Président du Comité des Nominations et des Rémunérations 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 du 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 la 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

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

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

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⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère SCA

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

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

JEAN-CLAUDE MAGENDIE

19, rue Raynouard – 75016 Paris

Né le 24 mai 1945

Date de nomination : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : AGO 2014⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Ancien magistrat, Jean-Claude Magendie a commencé sa carrière en tant que juge d'instruction (de 1970 à 1975) ; il a ensuite été secrétaire général adjoint de la Première Présidence de la Cour de cassation, conseiller référendaire à la Cour de cassation, Président de chambre à la cour d'appel de Rouen, puis à la cour d'appel de Versailles, Président du tribunal de grande instance de Créteil puis du tribunal de grande instance de Paris et enfin Premier Président de la cour d'appel de Paris.

Il a par ailleurs été l'auteur de rapports sur la procédure civile et la médiation et Secrétaire Général de la mission d'études sur l'Europe et les professions du droit.

Il est enfin Membre de la Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique.

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

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

Membre du Comité scientifique de l'Institut National des Hautes Études de la sécurité et de la justice
 Collaborateur de la Gazette du Palais
 Membre du Conseil d'Administration de la société Lextenso

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Premier Président de la cour d'appel de Paris
 Président du tribunal de grande instance de Paris
 Membre du Comité Ministériel de Rémunération
 Président d'Acojuris (agence de coopération juridique internationale)
 Président du Comité d'orientation de l'EPPJP (Établissement Public du Palais de Justice de Paris)

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⁽¹⁾

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 Compagnie Générale de Géophysique -Veritas (CGG)
 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⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues (avec Mme 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

M. Bernard Mirat n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés

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

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

JAVIER MONZÓN

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

Né en mars 1956

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014⁽¹⁾

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 de ACS Actividades de Construccion y Servicios SA (Espagne)

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

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

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

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

M. Javier Monzon n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

AMÉLIE OUDÉA-CASTÉRA

25, avenue Matignon – 75008 Paris

Née le 9 avril 1978

Date de nomination : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : AGO 2012⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Ancienne joueuse de tennis professionnelle, Mme 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} avril 2010 les fonctions de directrice du plan stratégique.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS 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⁽¹⁾

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 (Darmouth College) et de Harvard Business School, M. Didier Pineau-Valencienne a notamment été Président-Directeur Général de Schneider SA dont il est Président d'Honneur.

(1) 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 de la Fondation HEC
 Président d'Honneur de l'association HEC
 Administrateur de BIPE Association
 Conseiller du Centre d'enseignement supérieur de la marine

À l'étranger :

Administrateur de la société Swiss Helvetia Fund (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

Président du Comité Consultatif International d'Audencia (ex ESC Nantes-Atlantique)
 Maître de conférences à HEC
 Member of the Advisory Board - Booz Allen & Hamilton (États-Unis)
 Administrateur de la société Pernod-Ricard
 Administrateur de la société Wendel Investissement
 Président de l'AFEP
 Senior Advisor de Crédit Suisse

FRANÇOIS ROUSSELY

22-30, avenue de Wagram - 75008 Paris

Né le 9 janvier 1945

Date de nomination : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : AGO 2012⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

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 Rousseley a notamment été Président-Directeur Général d'EDF. Il est également Magistrat à la Cour des comptes et Vice-Président de Crédit Suisse pour l'Europe.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

Conseiller Maître honoraire 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

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

PATRICK VALROFF

12, rue de Clichy – 75009 Paris

Né le 3 janvier 1949

Date de nomination : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : AGO 2014 ⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Titulaire d'une licence en droit, diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'ENA, il a débuté sa carrière dans la fonction publique. Patrick Valroff a rejoint en 1991 Sofinco (société spécialisée dans le crédit à la consommation) pour y exercer les responsabilités de Directeur Général Adjoint. Nommé en 2003 Directeur du Pôle de Services Financiers Spécialisés du groupe Crédit Agricole SA (regroupant les activités de Sofinco, Finaref, Crédit Agricole Leasing et Eurofactor), Patrick Valroff était également Président-Directeur Général de Sofinco. De mai 2008 à décembre 2010, Patrick Valroff était Directeur Général de Crédit Agricole CIB.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

M. Patrick Valroff n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés.

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole SA

Président-Directeur Général de Sofinco

Administrateur de Crédit Agricole Leasing SA

Président de Crédit Lift SAS

Représentant permanent de Sofinco – Administrateur de Creserfi SA

Président du Conseil de Surveillance d'Eurofactor SA

Président du Conseil de Surveillance de Finaref

Président de Fiat Group Auto Financial Services – FGAFS (SpA)

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI du Bois Sauvage

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI de la Grande Verrière

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI de l'Ecoute s'il pleut

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI du Petit Bois

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI du Rond Point

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 de la Gérance ;
- 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.

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

7.2.4.2 **CONTRATS 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 était titulaire d'un contrat de travail jusqu'au 30 avril 2010, et en ce qui concerne la Gérance, du contrat de service liant LC&M, société détenue dans sa quasi-totalité 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 CESSION 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).
- 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, 2009 et en 2010 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 2010, le Comité Exécutif était composé de :

MM. Arnaud Lagardère,	Gérant commandité,	} GÉRANCE
Philippe Camus,	Co-gérant,	
Pierre Leroy,	Co-gérant, Secrétaire Général,	
Dominique D'Hinnin,	Co-gérant, Directeur Financier,	
Thierry Funck-Brentano,	Co-gérant, Directeur des Ressources Humaines et de la Communication,	
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, auxquelles peuvent être jointes des primes particulières.

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 (Résop) des sociétés intégrées du pôle Médias, donnée comme guidance au marché en début d'exercice, et le taux de progression du même Résop 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,

auxquels il a été décidé de surajouter, à compter de 2011, un critère lié à l'évolution intrinsèque du Résop défini ci-dessus, susceptible de jouer par application directe de son taux au résultat précédemment obtenu, et ce uniquement, s'il y a lieu, dans le sens négatif.

Au titre de l'exercice 2008, l'application de la formule 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 Résop 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 a conduit à un coefficient égal à 1,28 fois les montants-cibles. Au titre de l'exercice 2010, le coefficient, à nouveau calculé par application intégrale de la formule, s'établit à 1,675.

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'acquies 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 2010, le montant de l'engagement ("*Defined Benefit Obligation*" au sens de la norme IAS 19) lié à ce régime s'élève à 45,2 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**

	2008	2009	2010
"LAGARDÈRE"	(1)	(2)	(3)
Partie fixe et avantages en nature	6 296 183	6 576 920	6 147 246
Primes exceptionnelles			1 204 000
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	3 455 060	2 565 983	3 626 623
Jetons de présence	49 846	20 425	20 900
Total	9 801 089	9 163 328	10 998 769
"EADS"	(4)	(4)	(4)
Partie fixe	60 000	220 000	220 000
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	125 500	-	-
Jetons de présence	50 000	60 000	110 000
Total	235 500	280 000	330 000

(1) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Gut, Funck-Brentano, Molinié à temps complet.

(2) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Gut, Funck-Brentano, à temps complet, M. Molinié jusqu'au 30 juin, M. Khiroun à compter du 1^{er} octobre.

(3) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun, à temps complet, M. Gut jusqu'au 30 juin.

(4) 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 2011 au titre de l'exercice 2010 s'élève à 4 250 475 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 2010	Quantités restant à lever à fin 2010 ⁽¹⁾	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
20/11/2005	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

(1) 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 2010	Nombre de droits annulés en 2010	Nombre de droits restants fin 2010	Attribution définitive des actions
Plan échu en 2009 (le plan n'a pas été concrétisé et est devenu caduc)							
28/12/2007	27/04/2007	107 000	7	0	0	0 ⁽¹⁾	29/12/2009
Plan en cours							
01/10/2009	31/12/2009	126 000	6	0	0	126 000	02/10/2011 ⁽²⁾ 01/04/2012 ⁽²⁾
17/12/2010		126 000	5	0	0	126 000	17/12/2012 01/04/2013 ⁽³⁾

(1) 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.

(2) 02/10/2013 pour les bénéficiaires qui sont résidents fiscaux étrangers et 01/04/2014 pour les membres de la Gérance résidents fiscaux étrangers.

(3) 17/12/2014 pour les bénéficiaires qui sont résidents fiscaux étrangers et 01/04/2015 pour les membres de la Gérance résidents fiscaux étrangers.

7.3.1.3 LA GÉRANCE

M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2008		Exercice 2009		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
"LAGARDÈRE"						
Rémunération fixe	978 729	978 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729
Rémunération variable	534 072	976 506 ⁽¹⁾	1 044 480	534 072 ⁽¹⁾	1 366 800	1 044 480⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	6 650	6 334	7 125	6 650	7 000	7 125
Avantages en nature	3 600	3 600	12 764	12 764	12 764	12 764
Total	1 523 051	1 965 169	2 205 098	1 694 215	2 527 293	2 205 098
"EADS"						
Rémunération fixe	54 375	54 375	100 000	100 000	100 000	100 000
Rémunération variable	-	113 734 ⁽¹⁾	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	10 000	10 000	10 000	10 000	20 000	20 000
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
Total	64 375	178 109	110 000	110 000	120 000	120 000
Total général	1 587 426	2 143 278	2 315 098	1 804 215	2 647 283	2 325 098

(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 2008	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 587 426	2 315 098	2 647 283
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	Néant
Valorisation des droits actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	Néant
Total	1 587 426	2 315 098	2 647 283

M. Philippe Camus

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2008		Exercice 2009		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 088 000	1 088 000	1 088 000	1 088 000	1 088 000	1 088 000
Rémunération variable	274 647	364 652 ⁽¹⁾	378 480	274 647 ⁽¹⁾	444 050	378 480⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	166 000	166 000
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
Total	1 362 647	1 452 652	1 466 480	1 362 647	1 698 050	1 632 480

(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.

Les sommes inscrites dans ce tableau ne tiennent pas compte des effets de change dus à leur paiement, en dollars, pour une part essentielle, par la société Lagardère North America, qui les refacture à Lagardère Capital & Management.

Droits à actions de performance attribuées en 2010						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2010	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	17/12/2010	29 000	656 270	01/04/2015	01/04/2015	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Media 2011 et 2012 et des flux opérationnels 2011 et 2012.

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 : 29 000.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

M. Camus s'était vu attribuer le 28 décembre 2007 le droit à 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 à fin 2009, et ce droit est devenu définitivement caduc.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 362 647	1 466 480	1 698 050
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	572 000	656 270
Total	1 362 647	2 038 480	2 354 320

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2008		Exercice 2009		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	924 000	924 000	1 062 000	1 062 000	1 062 000	1 062 000
Rémunération variable	614 895	782 977 ⁽¹⁾	808 800	614 895 ⁽¹⁾	725 250	808 800⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	412 000	412 000
Jetons de présence	6 650	7 600	6 650	6 650	7 000	6 650
Avantages en nature	3 600	3 600	7 512	7 512	7 514	7 514
Total	1 549 145	1 718 177	1 884 962	1 691 057	2 213 764	2 296 964

(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 2010						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2010	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	17/12/2010	29 000	733 990	01/04/2013	01/04/2015	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Media 2011 et 2012 et des flux opérationnels 2011 et 2012.

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 : 29 000.
- 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 à fin 2009, et ce droit est devenu définitivement caduc.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 549 145	1 884 962	2 213 764
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	633 750	733 990
Total	1 549 145	2 518 712	2 947 754

M. Dominique D'Hinnin

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2008		Exercice 2009		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
"LAGARDÈRE"						
Rémunération fixe	770 000	775 617	885 892	885 892	885 992	885 992
Rémunération variable	477 080	607 208 ⁽¹⁾	627 200	477 080 ⁽¹⁾	722 000	627 200⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	320 000	320 000
Jetons de présence	7 125	25 912	7 125	7 125	7 125	7 125
Avantages en nature	3 600	3 600	5 677	5 677	5 677	5 677
Total	1 257 805	1 412 337	1 525 894	1 375 774	1 940 794	1 845 994
"EADS"						
Rémunération fixe	5 625	5 625	120 000	120 000	120 000	120 000
Rémunération variable	-	11 766 ⁽¹⁾	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	40 000	40 000	50 000	50 000	60 000	60 000
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
Total	45 625	57 391	170 000	170 000	180 000	180 000
Total général	1 303 430	1 469 728	1 695 894	1 545 774	2 120 794	2 025 994

(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 2010						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2010	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	17/12/2010	29 000	733 990	01/04/2013	01/04/2015	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Media 2011 et 2012 et des flux opérationnels 2011 et 2012.

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 : 29 000.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

M. D'Hinnin 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 à fin 2009, et ce droit est devenu définitivement caduc.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 303 430	1 695 894	2 120 794
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	633 750	733 990
Total	1 303 430	2 329 644	2 854 784

M. Thierry Funck-Brentano

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2008		Exercice 2009		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	750 000	750 000	862 000	862 000	900 000	900 000
Rémunération variable	456 535	581 241 ⁽¹⁾	600 400	456 535 ⁽¹⁾	791 750	600 400 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	306 000	306 000
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	3 600	3 600	7 892	7 892	7 892	7 892
Total	1 210 135	1 334 841	1 470 292	1 326 427	2 005 642	1 814 292

(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 2010						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2010	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	17/12/2010	29 000	733 990	01/04/2013	01/04/2015	⁽¹⁾

(1) Basées sur l'évolution des Résop Media 2011 et 2012 et des flux opérationnels 2011 et 2012.

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 : 29 000.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

M. Funck-Brentano 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 à fin 2009, et ce droit est devenu caduc.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 210 135	1 470 292	2 005 642
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	633 750	733 990
Total	1 210 135	2 104 042	2 739 632

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 les mandataires sociaux ⁽¹⁾ :						
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
M. Dominique D'HINNIN	30 336	30 333	40 444	40 447	50 000	50 000
M. Thierry FUNCK-BRENTANO	30 336	30 333	40 444	40 447	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 28 mars 2011	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	-	-	-	-
M. Dominique D'HINNIN	30 336	30 333				
M. Thierry FUNCK-BRENTANO	30 336	30 333				
Options de souscription ou d'achat ⁽¹⁾ d'actions restantes en fin d'exercice 2010 :						
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
M. Dominique D'HINNIN	0	0	40 444	40 447	50 000	50 000
M. Thierry FUNCK-BRENTANO	0	0	40 444	40 447	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. P. LEROY.

(*) Après ajustement du 06/07/2005.

Compte tenu de l'évolution du cours de bourse de l'action Lagardère, les plans 2002 - 2003 - 2004 - 2005 et 2006 n'ont fait l'objet d'aucune levée d'options.

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 : } <i>Renouvelé le 11 mars 2009 pour une durée de six ans</i> Date fin mandat :		X	X			X		X
Pierre Leroy Fonction : ^(a) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. ⁽¹⁾		X			X		X
Philippe Camus Fonction : ^(a) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. ⁽¹⁾		X			X		X
Dominique D'Hinnin Fonction : ^(b) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. ⁽¹⁾		X			X		X
Thierry Funck-Brentano Fonction : ^(b) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. ⁽¹⁾		X			X		X

(a) Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco dont le mandat de Gérant a été renouvelé le 10 mars 2010 pour une période de six ans.

(b) Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco, nommé en cette qualité 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, ceux du Comité des Nominations et des Rémunérations à une part supplémentaire, les Présidences tant du Conseil de Surveillance que des Comités donnent 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.

Par ailleurs, depuis l'exercice 2009 (jetons de présence versés en 2010 au titre de l'exercice 2009), la moitié des jetons de présence est versée aux membres au prorata de leur participation effective aux réunions du Conseil et des Comités.

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

	en 2009	en 2010
Raymond H. Lévy	111 111,10	110 223,11
Bernard Arnault	22 222,22	14 042,27
René Carron	22 222,22	20 505,19
Martine Chêne	16 666,67	23 736,65
Georges Chodron de Courcel	22 222,22	20 505,19
François David	50 000,00	66 979,87
Groupama SA	66 666,67	57 285,49
Pierre Lescure	22 222,22	23 736,65
Christian Marbach	66 666,67	66 979,87
Bernard Mirat	66 666,67	66 979,87
Javier Monzón	16 666,67 ⁽¹⁾	23 736,65⁽¹⁾
Didier Pineau-Valencienne	66 666,67	63 748,41
Henri Proglío	22 222,22	17 802,49
Felix G. Rohatyn (USA)	5 555,56 ⁽¹⁾	-
François Roussely	22 222,22	23 736,65
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 75 576 € en 2010, correspondant à la période allant jusqu'à la date à laquelle il en a démissionné, en même temps que prenait fin son mandat de Président du Conseil de Surveillance, le 27 avril 2010 (222 456 € en 2009, pour l'année pleine). Il a perçu, à partir de cette date, conformément aux dispositions de son contrat de travail d'origine, une pension de retraite au taux annuel 2010 de 77 239 €, soit, pour la période considérée, la somme brute de 51 492,40 €.

Sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil de Surveillance a proposé à la Gérance de mettre en œuvre, au bénéfice de M. de Sarrau, une rémunération non salariée distincte des jetons de présence, en contrepartie des nombreuses diligences spécifiques qu'il assure dans le prolongement de son mandat de Président du Conseil. Cette rémunération a été fixée à 240 000 € par an, à compter de sa prise de fonction le 27 avril 2010.

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 2010**7.3.3.1 GÉRANCE**

Néant.

7.3.3.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

- **Patrick Valroff**

Acquisition le 3 juin 2010 de 150 actions Lagardère SCA.

- **Amélie Oudéa-Castéra**

Acquisition le 12 février 2010 de 150 actions Lagardère SCA.

- **Jean-Claude Magendie**

Acquisition le 26 juillet 2010 de 150 actions Lagardère SCA.

- **Xavier de Sarrau**

Acquisition le 9 avril 2010 de 150 actions Lagardère SCA.

- **René Carron**

Cession le 14 décembre 2010 de 150 actions Lagardère SCA.

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 2010 et concernant les options de souscription et d'achat d'actions.

DONNÉES GÉNÉRALES

1. LAGARDÈRE : Il n'a été, au cours de l'exercice 2010, procédé 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 2010 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 2010	Nombre d'options annulées à fin 2010	Quantités restant à lever à fin 2010 ⁽¹⁾	Dates d'exercice
Options de souscription								
Néant								
Options d'achat								
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	-	229 597	1 346 262	20/11/2006 au 20/11/2014
21/11/2005	11/05/2004	1 683 844	56,97€	495	-	190 255	1 493 589	21/11/2007 au 21/11/2015
14/12/2006	11/05/2004	1 844 700	55,84€	451	-	142 100	1 702 600	14/12/2008 au 14/12/2016
Total							5 756 583	

Il convient de noter qu'aucune option n'a été exercée au cours de l'exercice 2010 compte tenu des cours de l'action.

2. FILIALES : Il n'a été, au cours de l'exercice 2010, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions par les filiales de Lagardère SCA contrôlées majoritairement par cette dernière⁽¹⁾.

Il n'existe désormais plus aucun plan en vigueur à ce jour ou échu au cours de l'exercice 2010.

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

Au cours de l'exercice 2010, les mandataires sociaux de Lagardère SCA et leurs représentants légaux 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 2003 à 2006.

La Gérance

7.3.5

ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU DE SES FILIALES CONSENTIES AU PERSONNEL

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 2010.

La politique d'attribution gratuite d'actions, de même que celle qui présidait à l'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 leur action positive.

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

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.

Un second plan a été mis en place fin 2009 (cf. rapport spécial à l'Assemblée du 27 avril 2010) ; celui-ci n'a donné lieu en 2010 à aucune attribution définitive d'actions.

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 2010 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 principale du 17 décembre 2010 sont les suivantes :

- **Nombre d'attributaires** : 405 personnes.
- **Nombre d'actions attribuées** : 518 950 actions (soit 0,396 % du nombre d'actions composant le capital).
- **Période d'acquisition** : deux ans ; les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 18 décembre 2012, 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** : deux ans ; les actions, une fois définitivement attribuées, devront être conservées en compte nominatif pur jusqu'au 18 décembre 2014 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 résidents à l'étranger, la période d'acquisition a par contre été fixée à quatre ans soit jusqu'au 18 décembre 2014 ; en contrepartie et conformément à la décision de l'Assemblée, aucune période de conservation ne sera à observer par ses bénéficiaires.

Le nombre total d'actions gratuites attribuées au cours de l'exercice 2010 aux dix premiers attributaires non mandataires sociaux de Lagardère SCA s'est élevé à un total de 127 000 actions gratuites Lagardère SCA, soit une moyenne de 12 700 actions par personne.

Par ailleurs, MM. Philippe Camus, Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano, salariés de Lagardère Capital & Management et membres de la Gérance, se sont vu attribuer le 17 décembre 2010 par M. Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, dans le cadre de l'attribution 2010, le droit de recevoir 29 000 actions gratuites chacun (soit 0,022 % du nombre d'actions composant le capital), après que le Conseil de Surveillance, réuni le 15 décembre, eut statué conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF pour encadrer cette attribution et décidé notamment que la valeur des droits à actions attribués ne dépasse pas, pour chacun des attributaires, le tiers de sa rémunération globale annuelle.

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 2013 en ce qui concerne MM. Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano et, le 1^{er} avril 2015, en ce qui concerne M. Philippe Camus, résident fiscal américain, sous réserve que le 1^{er} avril 2013, 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 visibilité limitée qu'ont un certain nombre de 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, trois objectifs ont été retenus : le premier basé sur l'évolution des Résop des sociétés intégrées du Pôle Média 2011 et 2012 à comparer aux objectifs de Résop 2011 et 2012 communiqués comme "Guidance" au marché ; le second basé sur l'évolution des Flux Opérationnels 2011 et 2012 par rapport à ceux qui ressortiront des Budgets Annuels Consolidés établis en début d'année. La réalisation de chacun de ces 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 0 % et 100 % de l'objectif considéré se traduira par une attribution proportionnelle au pourcentage de réalisation atteint, de manière linéaire. Enfin, le troisième objectif est basé sur la réalisation en 2012 d'un Résop des sociétés intégrées du pôle media de Lagardère SCA au moins égal à la moyenne des Résop réalisés en 2010 et en 2011 dans la même définition ; si cet objectif n'était pas atteint, alors le nombre d'actions résultant de l'application des quatre objectifs cibles ci-dessus décrit serait réduit proportionnellement.
- **Conditions de présence** : pour pouvoir prétendre à l'attribution définitive des actions, MM. Philippe Camus, Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano devront être toujours dirigeant de Lagardère SCA le 1^{er} avril 2013 ; 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 MM. Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano, 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 2013 au 1^{er} avril 2015.

En ce qui concerne les quatre 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 et variable perçue ou exigible au titre de l'année écoulée.

À 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".

La valeur des actions ainsi attribuée était, le 17 décembre 2010, à la clôture de la Bourse de Paris, de 29,30 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 25,40 € pour les actions qui seront disponibles en 2014 et à 22,72 € pour les actions qui seront disponibles en 2015 (résidents étrangers).

La Gérance

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

7.4.1 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

7.4.1.1 INTRODUCTION : RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES, DILIGENCES, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE

7.4.1.1.A RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES, DILIGENCES

Le Groupe applique le Cadre de Référence intitulé "Les Dispositifs de Gestion des Risques et de Contrôle Interne" publié sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers pour la supervision du contrôle interne et de la gestion des risques.

La description ci-après des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein de Lagardère SCA s'appuie sur ce Cadre de Référence. L'analyse menée a été conduite dans le respect, notamment des différents points d'attention de ce Cadre de Référence et de ses guides d'application.

Cette description a été préparée par la Direction des Risques et du Contrôle Interne, avec l'appui de la Direction de l'Audit Groupe et de la Direction Juridique Groupe.

7.4.1.1.B 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.

7.4.1.1.C DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE DE CONTRÔLE

Les procédures décrites ci-après sont applicables aux filiales du Groupe qui sont consolidées 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 2010 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 2010.

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.

7.4.1.2 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE**7.4.1.2.A ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL DU GROUPE**

Le groupe Lagardère consolide aujourd'hui 525 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 du Groupe. Elle élabore la stratégie de ce dernier, 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.

A1 LA GÉRANCE

La Direction Générale de la Société est assurée par les Gérants; ils sont nommés par les Associés Commandités après accord du Conseil de Surveillance. Ils représentent et engagent la Société dans ses rapports avec les tiers.

En s'appuyant sur le "Comité Exécutif" décrit au paragraphe 7.3.1 la Gérance 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.

A2 DIRECTIONS CENTRALES DU GROUPE

Parmi les membres du Comité Exécutif, trois d'entre eux se sont vu 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 Groupe est rattachée 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, le Secrétaire Général du Groupe, emploie près de 170 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 aujourd'hui égale à 0,9 % de leur chiffre d'affaires (de la marge brute pour Lagardère Services).

A3 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 (notamment les contrôleurs de gestion centraux en charge des dossiers examinés lors de la réunion 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.

A4 AUTRES COMITÉS

Parmi les autres comités, 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 ré-estimés 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.

A5 ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Les activités opérationnelles du Groupe comprennent essentiellement :

- les activités Media : Livre, Distribution et Services, Presse, Radio/Télévision, Production audiovisuelle, Nouveaux Médias et Sports. Ces activités opérationnelles sont contrôlées au travers de Hachette SA (qui a adopté la dénomination commerciale Lagardère Media) via respectivement les sociétés Hachette Livre, Lagardère Services, Lagardère Active, Lagardère Sports et Lagardère Unlimited ;
- les autres activités, d'importance moins significative, qui constituent le Hors Pôles et sont contrôlées par Lagardère SCA.
- 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.

7.4.1.2.B DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS ET DES POUVOIRS

Dans le cadre décrit ci-dessus, chacun assume, pour son périmètre de responsabilité, la mise en œuvre du contrôle interne.

Certaines Directions Centrales sont plus particulièrement impliquées dans la mise en œuvre du contrôle interne. Il s'agit notamment des directions suivantes : Direction de l'Audit Groupe, 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

Enfin l'organisation du Groupe repose sur un ensemble de pouvoirs et de délégations.

Unités Opérationnelles

Les activités opérationnelles sont exercées dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes qui sont regroupées en branches d'activités ou Unités Opérationnelles (UO) : 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 Unlimited.

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 moins sur le plan de l'organisation fonctionnelle 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 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.

Les dirigeants des Unités Opérationnelles et de leurs filiales exercent leurs responsabilités sous le contrôle de leurs organes d'administration. Le Groupe veille à ce que ces organes d'administration et de contrôle soient composés d'une majorité de ses représentants.

7.4.1.2.C TEXTES DE RÉFÉRENCE

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.

Comme indiqué au paragraphe 5.3.1.2 "Le Cadre Référentiel Encadrant la Rse" le groupe Lagardère s'attache à respecter un certain nombre de règles édictées par des instances nationales et internationales, parmi lesquelles :

- la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ;
- les principes du Pacte mondial des Nations unies auxquels le Groupe renouvelle chaque année son engagement à s'y conformer ; et ce depuis son adhésion en 2003.

En interne, Lagardère a élaboré une Charte de Développement Durable, qui permet d'associer, via la politique Achats, l'ensemble des partenaires au respect des valeurs et engagements du Groupe.

Le "Code de Déontologie du groupe Lagardère" a pour objet d'établir un corpus de principes directeurs à l'échelle du Groupe, découlant directement des valeurs de Lagardère, et dont le respect permettra de s'assurer que l'ensemble des femmes et hommes du Groupe partagent une référence commune.

La "Charte relative aux transactions effectuées sur les titres Lagardère SCA par les collaborateurs du Groupe", qui complète l'article 1^{er} du Code de déontologie du groupe Lagardère relatif au "respect de la confidentialité" et "aux transactions sur valeurs mobilières", décrit les contraintes qui pèsent sur les collaborateurs du Groupe dans ce domaine. Par ailleurs une charte d'utilisation des systèmes d'information s'impose à l'ensemble des salariés du Groupe.

Ces textes peuvent faire, en tant que besoin, l'objet de déclinaisons dans les Unités Opérationnelles du Groupe en fonction de leurs spécificités. Des textes de référence internes ou externes propres aux métiers exercés s'ajoutent à cet ensemble.

Le questionnaire d'autoévaluation du contrôle interne décrit au paragraphe 7.4.1.7.B fournit à l'ensemble des unités du Groupe un référentiel de points d'attention clé sur les différentes composantes du contrôle interne.

Par ailleurs un ensemble de textes régissent la production de l'information financière et comptable.

Références et recueils de procédures relatives à l'information financière et comptable

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.

Par ailleurs les Unités Opérationnelles établissent sous leur propre responsabilité la documentation équivalente pour les systèmes qui leurs sont propres, en cohérence avec les principes du Groupe et sous la supervision de la Direction Financière du Groupe.

7.4.1.2.D POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE GESTION DES COMPÉTENCES

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources. Les entités opérationnelles du Groupe gèrent leurs ressources humaines de façon autonome, dans le respect de principes et d'engagements communs, qui sont définis et formalisés au niveau du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources Humaines des branches.

Ce sujet est développé au paragraphe 5.3 "Informations sociales, sociétales et environnementales – Éthique" du présent Document de référence.

7.4.1.2.E SYSTÈMES D'INFORMATION

Les différents systèmes d'information du Groupe sont composés :

- d'outils de communication tels que messageries ou outils collaboratifs (intranet) ;
- d'outils de pilotage des activités, notamment comptables et financiers ;
- de systèmes de production comme par exemple pour la radio et la télévision les régies de diffusion et systèmes d'antenne, pour la presse magazine les outils de chaînes éditoriales, pour la distribution les outils de gestion

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6
PAGES	06	09 10	13 14	21 22	29 30	101 102

logistique; il s'agit également des outils de création et de stockage de contenus numériques et des outils dédiés aux sites Internet.

Les Unités Opérationnelles gèrent un ensemble de systèmes d'information sous leur responsabilité propre. Il existe par ailleurs un ensemble d'applications Groupe telles que le système de gestion unique cité ci-après (§ 7.4.1.3.G, "Information financière et comptable")

La Direction des Systèmes d'Information supervise ces systèmes et veille notamment à leur adaptation aux objectifs du Groupe dans la durée; en lien avec la Direction des Risques et du Contrôle Interne, elle veille à la gestion des risques dans ce domaine, au regard des objectifs de fiabilité et de continuité du fonctionnement, de conformité légale et réglementaire, de confidentialité des données.

E1 SYSTÈME DE GESTION UNIQUE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE CONSOLIDÉE

Comme développé au paragraphe 7.4.1.3.G, "Information financière et comptable" ci-après, l'ensemble du cycle de reporting comptable et financier consolidé 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.

E2 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.

7.4.1.3 PROCÉDURES, MODES OPÉRATOIRES, OUTILS ET PRATIQUES

7.4.1.3.A ENGAGEMENT, INVESTISSEMENT ET 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 10 millions d'euros s'ils sont budgétés et de plus de 5 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 anticoncentration, 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.

7.4.1.3.B INFORMATION DE LA DIRECTION JURIDIQUE GROUPE SUR LES OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES DES BRANCHES

La Direction Juridique Groupe, rattachée au Secrétariat Général du Groupe, est informée par les branches des opérations exceptionnelles à réaliser par celles-ci, en ce compris :

- ◉ les investissements/désinvestissements envisagés, dans le cadre de la procédure décrite au paragraphe 7.4.1.3.A 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.

7.4.1.3.C TRÉSORERIE ET FINANCEMENT

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.

C1 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 paragraphe 7.4.1.3.G.3, un suivi permanent des "covenants" bancaires qui engagent l'ensemble du Groupe.

C2 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.

C3 POLITIQUE DE COUVERTURE, SUIVI DES RISQUES DE MARCHÉ

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont traités au paragraphe 3.5 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.

7.4.1.3.D ACHATS, VENTES ET ADMINISTRATION DES VENTES

Les pratiques et procédures relatives, d'une part, aux achats et, d'autre part, aux ventes sont définies par les Unités Opérationnelles du Groupe sous la responsabilité de leurs dirigeants, dans le respect des principes communs du Groupe, notamment de séparation des tâches.

Rattachée à la Direction Financière du Groupe, la Direction des Achats anime la politique du Groupe dans le domaine des achats.

7.4.1.3.E CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS APPLICABLES**E1 CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES À LAGARDÈRE SCA**

La Direction Juridique 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 anti-concentration, 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.

E2 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.

7.4.1.3.F PROTECTION JURIDIQUE DES BIENS ET DROITS DU GROUPE**F1 PROTECTION DES MARQUES ET DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**

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

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.

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6					
PAGES	06	09	10	13	14	21	22	29	30	101	102

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 2010. 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.

F2 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.

7.4.1.3.G INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

G1 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.

G2 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.

G3 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 29 de l'annexe aux comptes consolidés ; elle produit périodiquement une analyse des risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 29.

G4 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 inter-compagnies, 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.

G5 RELATION AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La Gérance reçoit chaque année l'assurance des Commissaires aux Comptes qu'ils ont accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leur mission.

Elle reçoit également l'assurance des Commissaires aux Comptes qu'ils ont suffisamment avancé leurs travaux au moment de l'arrêt des comptes pour être en mesure de communiquer toutes remarques significatives.

7.4.1.4 INFORMATION ET COMMUNICATION

Les décisions de la Gérance sont communiquées aux personnes concernées, par tout moyen et notamment par note interne ou par communiqué.

L'ensemble des communiqués du Groupe et les principaux textes de référence sont disponibles sur l'intranet du Groupe, qui est accessible à tous les salariés.

Par ailleurs un ensemble d'application et notamment d'outils collaboratifs disponibles sur l'intranet Groupe permettent une diffusion adaptée de l'information nécessaire à chacun, tant pour les Directions Centrales que les Unités Opérationnelles.

7.4.1.5 DISPOSITIF 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.

7.4.1.5.A CADRE ORGANISATIONNEL DE LA GESTION DES RISQUES

A1 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.

A2 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.

7.4.1.5.B PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'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 7.4.1.3.G "Information financière et comptable", 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 préacquisition ou de précession;
- 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.

7.4.1.5.C PROCÉDURES DE GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES

C1 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

C2 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 paragraphe 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.

C3 RISQUES JURIDIQUES

Les mesures de gestion des risques juridiques sont indissociables des procédures de contrôle interne dans ce domaine, qui sont décrites au paragraphe 7.4.1.3 du présent chapitre.

C4 RISQUES LIÉS AU 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 du 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.

C5 RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS)

La description ci-après est extraite de la note 29 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 Gérance. 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".

En ce qui concerne les risques de taux d'intérêts, "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 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."

C6 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

La description ci-après est extraite de la note 29 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.

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6					
PAGES	06	09	10	13	14	21	22	29	30	101	102

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."

C7 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.

C7.1 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.

C7.2 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.

C8 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.

C9 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.

7.4.1.6 ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle visent à s'assurer de la mise en œuvre effective des mesures de maîtrise des risques nécessaires.

La description de la plupart de ces activités de contrôle figurent dans le questionnaire d'autoévaluation décrit au paragraphe 7.4.1.7.B, "Autoévaluation du contrôle interne" et qui comporte un référentiel de 208 activités de contrôles communes aux unités du Groupe, réparties en 7 cycles et 15 processus :

Cycle	Processus
Achats	Achats
Finance	Comptabilités clients
	Comptabilités fournisseurs
	Comptabilités générale
	Fiscalité
	Investissements
	Trésorerie
Gestion des risques	Gestion des risques et assurances
Juridique	Juridique (hors droit social)
Ressources humaines	Gestion administrative du personnel
	Gestion des ressources humaines
	Notes de frais
	Paie
Systèmes d'information	Systèmes d'information
Ventes	Ventes

Deux branches opérationnelles ont par ailleurs souhaité compléter cet ensemble par des questionnaires spécifiques à leurs activités.

Au-delà du référentiel que constitue le questionnaire d'autoévaluation, le Groupe a mis en place un ensemble de dispositifs de suivi des performances dans un ensemble de domaines comme, outre le domaine financier, les systèmes d'information, le développement durable, la gestion des ressources humaines.

Enfin, nombre des dispositifs de gestion des risques décrits au paragraphe 7.4.1.5, "Dispositif de gestion des risques" ci-dessus comprennent des reportings financiers ou non financiers qui contribuent au contrôle des opérations du Groupe.

7.4.1.7 SURVEILLANCE PERMANENTE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

7.4.1.7.A AUDIT

La Direction de l'Audit Groupe, rattachée à la Gérance, mène en permanence des missions d'audit du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques 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.

Le plan d'audit est établi sur une base pluriannuelle, en tenant compte notamment de la cartographie des risques, et prévoit en particulier :

- Une couverture par rotation des entités du Groupe ;
- Des audits de thèmes transverses aux branches et/ou à leurs filiales ;
- Des audits portant sur le dispositif d'autoévaluation du contrôle interne ;
- Des missions spécifiques de revues de risques opérationnels et financiers.

Dans le cadre de la procédure de suivi d'audit, la Direction de l'Audit procède à un suivi des plans d'action consécutifs aux missions d'audit.

Enfin, la Direction de l'Audit peut être amenée à conduire d'autres types de missions :

- ◉ des interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ;
- ◉ des missions de conseil ou d'assistance opérationnelle sur des projets spécifiques demandés par la Gérance ou les branches.

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de la Direction de l'Audit Groupe au sein du groupe Lagardère sont définis par une charte d'audit interne.

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.

7.4.1.7.B AUTOÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE

Comme indiqué au paragraphe 7.4.1.6 "Activités de contrôle" 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 depuis 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 6 processus financiers et 9 processus opérationnels, couverts par 208 points de contrôle. Pour chacun de ces points de contrôle, l'autoévaluation vise à recenser l'applicabilité, la mise en œuvre effective et la traçabilité. 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'autoévaluation 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.

7.4.1.7.C SYSTÈMES D'INFORMATION

C1 SÉCURITÉ

Comme décrit au paragraphe 7.4.1.5.C.8 "Sécurité des systèmes et réseaux informatiques», la Direction des Systèmes d'Information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques et du Contrôle Interne des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, qui contribuent à la sécurisation de ces systèmes.

C2 ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE GESTION UNIQUE

Le système de gestion unique décrit au paragraphe 7.4.1.3.G, "Information financière et comptable" et son paramétrage font l'objet de mise à niveau et de changement de version en tant que de besoin. Des moyens spécifiques, comme décrit en particulier au C.1, sont dédiés à assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

7.4.1.7.D PRISE EN COMPTE DES TRAVAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La Gérance s'assure que les Commissaires aux Comptes ont revu les principes comptables et les options comptables qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers.

Elle prend connaissance auprès des Commissaires aux Comptes du périmètre et des modalités de leur intervention. Elle s'informe également des conclusions de leurs travaux.

Elle s'informe des risques significatifs ou faiblesses majeures de contrôle interne communiqués par les Commissaires aux Comptes susceptibles d'avoir une influence significative sur l'information comptable et financière publiée, et veille à ce qu'elles soient prises en considération dans les actions correctives mises en œuvre par le Groupe.

7.4.1.7.E 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 réalisé en 2010 :

- la création au sein de la Direction Financière d'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 ;
- une refonte du questionnaire d'autoévaluation du contrôle interne, à la lumière de l'expérience acquise, pour appliquer le référentiel de contrôle interne publié sous l'égide de l'AMF en 2010 ;
- le renforcement du processus de cartographie des risques : les branches opérationnelles du Groupe ayant établi leurs cartographies de risques respectives, selon une méthodologie commune. Ces travaux ont fait l'objet d'une restitution et d'une synthèse à l'échelle du Groupe, qui a été présentée au Comité d'Audit ;
- l'établissement du plan d'audit sur une base pluriannuelle en privilégiant notamment la couverture par rotation de l'ensemble des entités significatives du Groupe ;
- la redéfinition dans ce sens des modalités de mise en œuvre des missions d'audit.

7.4.2 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 9 mars 2011.

COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance est composé statutairement de 15 membres au plus, nommés pour une durée maximum de quatre ans.

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6
PAGES	06	09 10	13 14	21 22	29 30	101 102

Votre Conseil est actuellement composé de 15 membres, à savoir :

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'Audit	Xavier de Sarrau Avocat Ancien Président du groupe Arthur Andersen pour la région Europe/Moyen-Orient/Inde/Afrique	10/03/2010	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil et Président d'Honneur Membre du Comité d'Audit	Raymond H. Lévy Président d'Honneur de Renault SA	27/04/2010	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil	Bernard Arnault Président-Directeur Général de LVMH	27/04/2010	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil	Martine Chêne Ancienne documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés Ancienne représentante syndicale CFDT au Comité de Groupe	29/04/2008	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	Georges Chodron de Courcel Directeur Général Délégué de BNP Paribas	02/05/2006	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit Président du Comité des Nominations et des Rémunérations	François David Président du Conseil d'Administration de COFACE SA	29/04/2008	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	Pierre Lescure Ancien Président-Directeur Général de Canal+ SA	29/04/2008	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil	Jean-Claude Magendie Ancien Premier Président de la cour d'appel de Paris	27/04/2010	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Christian Marbach Ancien Président de l'ANVAR	02/05/2006	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Bernard Mirat Ancien Vice-Président-Directeur Général de la société des Bourses Françaises	02/05/2006	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil	Javier Monzón Président de la société espagnole Indra Sistemas	29/04/2008	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Amélie Oudéa-Castéra Directrice du Plan stratégique d'AXA	27/04/2010	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Didier Pineau-Valencienne Ancien Président-Directeur Général de Schneider SA	29/04/2008	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil	François Roussely Président du Crédit Suisse-France	27/04/2010	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil	Patrick Valroff Ancien Directeur Général de Crédit Agricole CIB	27/04/2010	AGO 2014 ^(*)

(*) 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.

À ce dernier titre, l'examen de la situation de chacun de ses membres permet de conclure aujourd'hui que 12 d'entre eux, soit les quatre cinquièmes, sont "indépendants" au sens du rapport consolidé AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées tel qu'appliqué par la société (cf. ci-après) ; il s'agit de :

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

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 9 mars 2011, 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 par chacun des membres du Conseil ;
 - conservation des actions pendant au moins six mois à l'issue de l'expiration 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 :** outre les missions décrites ci-après, celui-ci a également la responsabilité de préparer les séances du Conseil pour les sujets qui sont de sa compétence.
- 6. L'existence d'un Comité des Nominations et des Rémunérations :** outre les missions décrites ci-après, celui-ci a également la responsabilité 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 un calendrier de ses réunions sur une base annuelle et, à ce titre, quatre d'entre elles sont prévues en 2011. Au cours de l'exercice 2010, le Conseil de Surveillance s'est réuni à six reprises :

- le 10 mars, avec un taux de participation de 84,6 %, notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés et la situation générale des activités et de leurs perspectives, approuver le renouvellement du mandat de Gérant de la société Arjil Commanditée-Arco, examiner la composition, l'organisation et les résultats de l'autoévaluation

du Conseil de Surveillance, préparer l'Assemblée Générale annuelle, approuver le rapport du Président du Conseil de Surveillance et arrêter son rapport aux actionnaires ;

- le 8 avril, avec un taux de participation de 71,4 % pour donner un avis sur les projets de résolutions proposés à l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 par un groupe d'actionnaires minoritaires ;
- le 27 avril, avec un taux de participation de 78,5 % pour élire le Président du Conseil de Surveillance, nommer les membres et les Présidents du Comité d'Audit et du Comité des Nominations et des Rémunérations ;
- le 9 juin, avec un taux de participation de 86,6 % notamment pour examiner la situation de Lagardère Active (présentation animée par Didier Quillot) ;
- le 8 septembre avec un taux de participation de 80 % notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés semestriels et la situation générale des activités et de leurs perspectives, examiner la situation de Lagardère Publishing (présentation animée par les équipes de la branche) et approuver le règlement intérieur du Comité des Nominations et des Rémunérations ;
- le 14 décembre avec un taux de participation de 80 % notamment pour examiner la situation de la branche Lagardère Unlimited (présentation animée par Olivier Guiguet) et faire un point sur la gouvernance.

COMITÉ D'AUDIT

En application de son règlement intérieur, 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 de gestion des risques, 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 ; Il convient ici de rappeler que la rémunération salariale de la Gérance est assurée par la société Lagardère Capital & Management, liée au Groupe par un contrat de prestation de services. L'application de ce contrat, approuvé par le Conseil et par l'Assemblée Générale sous le régime des conventions réglementées, fait l'objet comme la loi le requiert, d'un suivi régulier pour lequel le Conseil a délégué le Comité d'Audit. Ce suivi porte entre autres sur le montant des charges refacturées au titre du contrat comprenant pour l'essentiel la rémunération de la Gérance ;
- de préparer chaque année un résumé de son activité au cours de l'année écoulée, destiné à être communiqué aux actionnaires (via le rapport du Conseil de Surveillance et le rapport du Président du Conseil de Surveillance).

Les membres du Comité d'Audit sont nommés au regard de leur compétence financière et/ou comptable. Ces compétences s'apprécient en particulier en fonction de l'expérience professionnelle (fonctions au sein d'une direction générale, financière ou d'un cabinet d'audit), de la formation académique ou de la connaissance propre de l'activité de la société.

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, deux fois en mars, en juin, juillet, octobre et novembre 2010.

La totalité des membres était présente pour chacune de ces réunions, à l'exception des séances de juin et juillet, pour lesquelles le taux de présence était de 85,7 %.

La première réunion de mars avait pour objet la revue des actifs incorporels et des méthodes de dépréciation et une analyse des acquisitions récentes ; la seconde réunion de mars avait trait à l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2009 et à la présentation et l'examen du projet de rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques.

En juin, le Comité s'est penché sur l'activité de l'audit interne, la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes et sur les résultats de l'étude sur les risques informatiques. 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 2010.

En octobre, le Comité s'est vu exposer un point sur le rôle et les missions du Comité d'Audit au regard du rapport publié le 22 juillet 2010 par le groupe de travail constitué par l'AMF. À ce titre, il a constaté qu'il appliquait ou décidé qu'il appliquerait l'ensemble des recommandations y figurant, à l'exception de celles qu'il estime non pertinentes eu égard en particulier aux missions confiées par le Code de commerce au Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions.

Il s'est également vu présenter un état des litiges juridiques et un exposé sur la cartographie des risques.

Enfin, lors de sa réunion de novembre, il s'est penché sur la fin de la présentation de la cartographie des risques, sur l'activité de l'audit interne durant le second semestre et sur le plan d'audit pour 2011.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Directeur Financier, 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 du Contrôle de Gestion, le Directeur Central des Comptabilités, le Directeur Juridique du Groupe, le Directeur des Risques et du Contrôle Interne et le Directeur des Systèmes d'Information du Groupe.

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 ont la possibilité d'entendre les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des membres de la Direction.

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a été créé le 27 avril 2010 par le Conseil de Surveillance.

En application de son règlement intérieur, il se réunit au moins deux fois par an et a principalement pour missions :

En matière de composition du Conseil et des Comités :

- de sélectionner et proposer au Conseil de Surveillance les candidats aux fonctions de membre du Conseil de Surveillance ou de membre d'un Comité;
- de réexaminer périodiquement l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères d'indépendance arrêtés par le Conseil de Surveillance;
- d'apprécier *a priori* les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil de Surveillance et le groupe Lagardère.

En matière de rémunération :

- d'encadrer, s'il y a lieu, les éléments de rémunération extérieurs à la convention Lagardère Capital & Management (ladite convention étant, en tant que convention réglementée, examinée par le Comité d'Audit - cf. ci-dessus) qui seraient perçus par les mandataires sociaux directement des sociétés du Groupe. Cela vise, en l'état actuel de la législation, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites;
- de proposer le montant des jetons de présence à verser aux membres du Conseil de Surveillance et des Comités qui est soumis à l'Assemblée Générale et les règles de détermination et de répartition du montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance et aux membres des Comités, notamment en fonction de l'assiduité des membres à ces réunions.

Les membres du Comité des Nominations et des Rémunérations entendent, en tant que de besoin le Président du Conseil de Surveillance, les membres de la Gérance ou toute autre personne désignée par leurs soins.

Le Président du Comité des Nominations et des Rémunérations rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité.

Celui-ci s'est réuni deux fois au cours de l'exercice, en juillet et octobre, avec des taux de présence respectifs de 100 % et 66 %.

La première réunion tenue en juillet a eu pour objet d'arrêter ses modalités de fonctionnement et son règlement intérieur qui a ensuite été soumis à l'approbation du Conseil de Surveillance.

La seconde réunion tenue en octobre a eu pour objet de proposer la rémunération du Président du Conseil de Surveillance, d'entendre une présentation sur le mode de rémunération des membres du Comité Exécutif, d'examiner le mode de répartition des jetons de présence ainsi que la composition du Conseil de Surveillance (notamment au vu de l'indépendance des membres) et d'élaborer les critères qui présideront à la sélection des nouveaux membres.

Ces réunions se sont déroulées en la présence de M. Pierre Leroy, Co-gérant.

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 avril 2010 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, sans y participer.

Ainsi, et compte tenu des spécificités légales et statutaires de la société en commandite par actions Lagardère, le Conseil a adopté une organisation 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 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 Mme 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. R.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 n'entache pas l'indépendance de M. François David, administrateur d'EADS de 2004 à 2007.

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 en 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 renouvelés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 a été fixée à deux ans et celle des nouveaux membres à quatre ans, de telle sorte qu'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 sept personnes (dont cinq 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.

Le Conseil a créé en 2010 un Comité des Nominations et des Rémunérations (cf ci-dessus) chargé notamment de (i) préparer les décisions du Conseil en matière de nominations des membres du Conseil de Surveillance et (ii) préparer les décisions que la loi et le code de gouvernement AFEP-MEDEF confient au Conseil de Surveillance en matière de rémunération indirecte des dirigeants dans le cas spécifique de l'organisation de la commandite Lagardère (voir ci-dessus "Comité d'Audit" et "Comité des Nominations et Rémunérations").

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 la qualité de ses travaux et de ceux de ses Comités.

En conséquence, le Conseil de surveillance a, en 2010, procédé à sa première autoévaluation (portant sur son fonctionnement en 2009).

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 réglementée/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.

La Direction des Risques et du Contrôle Interne, avec l'appui de la Direction de l'Audit et de la Direction Juridique Groupe, a été chargée 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 la Direction des Risques et du Contrôle Interne, 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 7.4.1. du Document de référence 2010.

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

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

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 2010.

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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 8 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres
Jeanne Boillet

Mazars
Bruno Balaire

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, apporte au Groupe, 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, pour l'exercice 2010, la facturation émise au titre de la convention par Lagardère Capital & Management s'élève à 23,3 M€. La charge salariale totale comptabilisée par cette dernière est de 19,5 M€. Elle correspond à 11,7 M€ de rémunérations brutes auxquelles s'ajoutent les charges sociales y afférentes 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 0,9 M€), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue de la convention, s'établit, après imputation de l'impôt correspondant à 0,662 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.